

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**EVALUASI KINERJA TIM ASISTENSI PEMERINTAH DAERAH  
PROVINSI KALIMANTAN UTARA**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

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

**Disusun Oleh :**

**S A P I ' I**

**NIM. 501575426**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2019**

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

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Evaluasi Kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara adalah hasil karya saya sendiri , dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Tanjung Selor, 30 Nopember 2018

Yang Menyatakan



SAPI'I

NIM. 501575426

**PERFORMANCE EVALUATION OF THE REGIONAL GOVERNMENT  
ASSISTANCE TEAM OF NORTH KALIMANTAN PROVINCE**

*Sapi'i*  
*kulo19720208@gmail.com*  
*Graduate Program Universitas Terbuka*

**ABSTRACT**

This study aims to describe and analyze the performance of the North Kalimantan Provincial Government Assistance Team. This study uses a descriptive qualitative approach. The sources of information used are primary data and secondary data. The researcher takes informants from internal Assistance Teams, as well as external Assistance Teams. Data collection techniques by conducting in-depth interviews, documentation, and literature. The results of the research on the performance of the Assistance Team based on twelve main performance indicators show that quality, effectiveness, independence, facilities and infrastructure, responsibility, competence, work commitment, responsiveness and quality of Assistance Team services still need to be improved. The quantity of the Assistance Team is tailored to the needs of the organization and the needs of the process. Efforts are made to improve the performance of the Assistance Team by providing guidance and training, being selective in determining team members, making SOPs, increasing working groups, and using software.

***Keywords : Evaluation, Performance, Assistance Team***



## **EVALUASI KINERJA TIM ASISTENSI PEMERINTAH DAERAH PROVINSI KALIMANTAN UTARA**

*Sapi'i*  
*[kulo19720208@gmail.com](mailto:kulo19720208@gmail.com)*  
*Graduate Program Universitas Terbuka*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Sumber informasi yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Peneliti mengambil informan yang berasal dari internal Tim Asistensi, serta eksternal Tim Asistensi. Teknik Pengumpulan data dengan melakukan wawancara secara mendalam, dokumentasi, dan studi pustaka. Hasil penelitian terhadap kinerja Tim Asistensi berdasarkan dua belas indikator kinerja utama menunjukkan bahwa kualitas, efektifitas, kemandirian, sarana dan prasarana, responsibilitas, kompetensi, komitmen kerja, responsivitas serta kualitas layanan Tim Asistensi masih harus ditingkatkan. Kuantitas Tim Asistensi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta kebutuhan dari proses. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja Tim Asistensi dengan cara memberikan bimbingan dan pelatihan, selektif dalam menentukan anggota tim, membuat SOP, memperbanyak kelompok kerja, serta penggunaan perangkat lunak.

**Kata kunci : Evaluasi, Kinerja, Tim Asistensi**



## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

**Judul TAPM : Evaluasi Kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara**

**Penyusun TAPM**

**Nama : S A P I ' I**

**NIM : 501575426**

**Program Studi : Magister Administrasi Publik**

**Hari / Tanggal : Sabtu, 19 Januari 2019**

**Menyetujui :**

<p><b>Pembimbing II</b></p>  <p><b>Dr. DJOKO RAHARDJO, M. Hum</b> NIP. 195806251993031002</p>	<p><b>Pembimbing I</b></p>  <p><b>Dr. M. RIDUAN KARIM, SE, MM</b> NIDN. 0323116204</p>
--	---

<p><b>Kepala Bidang Program Pendidikan Magister Administrasi Publik</b></p>  <p><b>Dr. Drs. DARMANTO, M.Ed</b></p>	<p><b>Dekan Fakultas Hukum, Ilmu, Sosial, Ilmu Politik</b></p>  <p><b>Dr. Drs. SOEJAN ARIPIN, M.Si</b></p>
---	---

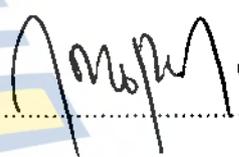
**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : S A P I ' I  
NIM : 501575426  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul TAPM : Evaluasi Kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi  
Kalimantan Utara

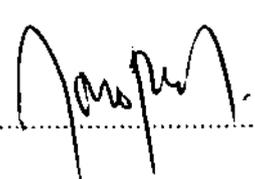
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister  
(TAPM) Administrasi Publik Program Pasca sarjana Universitas Terbuka pada :  
Hari/Tanggal : Jum'at, 30 Nopember 2018  
Waktu : 15.30 – 17.00 wita  
Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji :   
Dr. DJOKO RAHARDJO, M.Hum

Penguji Ahli :   
Prof. MUCHLIS HAMDI, M.P.A., Ph.D

Pembimbing I :   
Dr. M. RIDUAN KARIM , SE, MM

Pembimbing II :   
Dr. DJOKO RAHARDJO, M. Hum

## KATA PENGANTAR

Tiada kata yang pantas saya ucapkan selain ucapan syukur kepada Allah Subhanahu wata'ala , karena atas rahmat dan hidayahNya , saya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Evaluasi Kinerja Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017. Penulisan tesis dibuat dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Strata 2 di Program Magister Ilmu dengan bidang minat Administrasi Publik.

Penulis menyadari keterbatasan pengetahuan yang ada pada diri penulis. Dalam upaya mengembangkan daya nalar dan daya pikir dalam penulisan tesis ini , penulis sangat mengharapkan adanya kritik, saran, dan masukan yang konstruktif guna perbaikan penulisan berikutnya.

Penulis sangat menyadari , bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak , dari masa perkuliahan sampai penulisan tesis ini , sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, penulis sangat banyak mengucapkan terimakasih kepada :

- 1) Prof. Drs. Ojat Darajat Ph.D, Rektor Universitas Terbuka;
- 2) Dr. Sofjan Aripin, M.Si , Dekan Fakultas Hukum , Ilmu Sosial, Ilmu Politik
- 3) Dr. Liestyodono B.W, Kepala Pusat Pengembangan Program Pascasarjana;
- 4) Dr. Darmanto, Ketua Program Bidang Magister Administrasi Publik;
- 5) Dr. Milwan, S. Sos, M.Si selaku Kepala UPBJJ – UT Tarakan
- 6) Dr. M. Riduan Karim , SE, MM selaku Pembimbing I dalam penulisan tesis;
- 7) Dr. Djoko Rahardjo, M. Hum selaku Pembimbing II dalam penulisan tesis;

- 8) Istri saya Hariyany, S.Pd dan buah hatiku Nur Laila Aliffiany sebagai sumber inspirasi dan motivasi;
- 9) Seluruh keluarga yang selalu memberikan semangat , dorongan, bantuan, dan do'anya bagi penulis sehingga terselesaikannya penulisan tesis ini;
- 10) Rekan – rekan di Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang banyak membantu memperoleh data yang penulis perlukan;
- 11) Rekan , sahabat perjuangan di Program Magister Ilmu Administrasi Publik di Universitas Terbuka UPBJJ Tarakan yang banyak memberikan dukungan dan semangat dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
- 12) Seluruh staf UT UPBJJ Tarakan;
- 13) Pihak – pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini.

Tanjung Selor, 30 Nopember 2018

Penulis

( S A F I ' I )

## RIWAYAT HIDUP

- Nama** : S A P I ' I  
**NIM** : 501575426  
**Program Studi** : Magister Administrasi Publik  
**Tempat/Tanggal Lahir** : Tulungagung, 8 Februari 1972  
**Riwayat Pendidikan** :
1. Lulus SD Negeri Sidorejo II, Kauman, Tulungagung, Jawa Timur Tahun 1985;
  2. Lulus SMP Negeri Kalangbret, Kauman, Tulungagung, Jawa Timur Tahun 1988;
  3. Lulus SMA Negeri 1 Tulungagung, Jawa Timur Tahun 1991
  4. Lulus Fakultas Teknis Sipil, Universitas dr. Soetomo, Surabaya, Jawa Timur Tahun 1995.
- Riwayat Pekerjaan** :
1. Tahun 2001 s/d 2011 sebagai Staf Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Bulungan;
  2. Tahun 2011 s/d 2013 sebagai Kepala Sub Bagian Rumah Tangga Bagian Umum Sekreariat Daerah Kabupaten Bulungan;
  3. Tahun 2013 s/d 2014 sebagai Kepala Seksi Bina Jasa Konstruksi Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Utara;
  4. Tahun 2014 s/d tahun 2017 sebagai Kepala Bagian Konstruksi dan Jasa Konsultansi Biro Layanan Pengadaan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara;
  5. Tahun 2017 s/d sekarang sebagai Kepala Bagian Perencanaan Pembangunan dan Kerjasama Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Tanjung Selor, 30 Nopember 2018

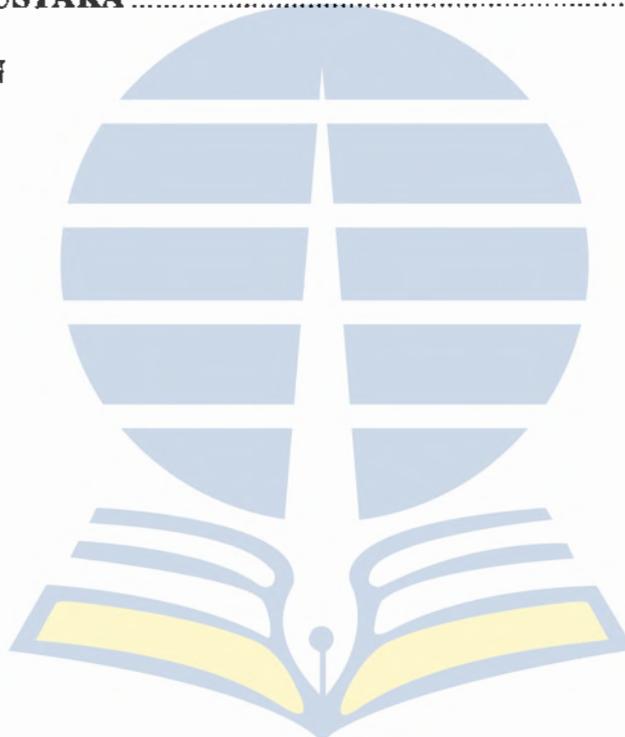
Penulis

S A P I ' I  
 NIM. 501575426

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRACT .....	i
ABSTRAK .....	ii
LEMBAR PERESetujuan .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
RIWAYAT HIDUP .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	15
C. Tujuan Penelitian .....	16
D. Kegunaan Penelitian .....	16
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>18</b>
A. Studi Pustaka .....	18
1. Pengertian Evaluasi Kinerja .....	18
2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	23
3. Evaluasi Kinerja .....	29
4. Indikator Kinerja Utama .....	31
5. Tinjauan Umum Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara .....	41
B. Penelitian Yang Relevan .....	42
C. Kerangka Pikir .....	45
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
A. Desain Penelitian .....	47
B. Lokasi Penelitian .....	48
C. Sumber Informasi .....	49
D. Instrumen Penelitian .....	51
E. Prosedur Pengumpulan Data .....	52
F. Metode Analisis Data .....	52
G. Keabsahan Data .....	54

<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>56</b>
A. Hasil Penelitian .....	56
B. Pembahasan .....	95
1. Evaluasi Kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara.....	95
2. Upaya – Upaya Peningkatan Kinerja Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara.....	116
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>119</b>
A. Kesimpulan .....	119
B. Saran .....	121
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>123</b>
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR GABAR

Gambar 1	Siklus Penyusunan Anggaran.....	6
Gambar 2	Indikator Kinerja Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Jhonson, Management Of Organizatio Behaviour.....	36
Gambar 3	Kerangka Pikir Penelitian .....	45
Gambar 4	Sumber Wawancara Evaluasi Kinerja Tim Asistensi.....	50
Gambar 5	Komponen – Komponen Analisis Data Model Interaktif Sumber : Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana, 2014:14) .....	38



## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Hasil Evaluasi Kementerian Dalam Negeri terhadap Raperda APBD dan Rapergub Penjabaran APBD Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017.....	11
Tabel 2	Rincian Hasil Evaluasi Kemendagri terhadap Raperda APBD dan Rapergub Penjabaran APBD Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017.....	12
Tabel 3	Rincian Laporan Hasil Reviu Atas Rencana Kerja Anggaran Perubahan (RKA-P) APBD Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2017.....	14
Tabel 4	Tabel Indikator Kinerja Menurut Para Ahli dan Indikator Kinerja Terpilih Untuk Evaluasi Kinerja .....	40
Tabel 5	Perbedaan Indikator Penilaian Kinerja Yang Digunakan Oleh Sumber Referensi dengan Indikator Kinerja Yang Digunakan Peneliti.....	44
Tabel 6	Jumlah Aparatur Sipil Negara Provinsi Kalimantan Utara Berdasarkan Jenjang Pendidikan dan Golongan Sumber Badan Kepegawaian Provinsi Kalimantan Utara tanggal 9 Juni 2018 .....	58
Tabel 7	Susunan Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017 .....	62



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Foto Dokumentasi Wawancara



## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Permasalahan – permasalahan klasik yang sering dijumpai dan dihadapi dalam birokrasi pemerintah antara lain (1) struktur organisasi pemerintah yang gemuk yang dijalankan oleh Aparatur Sipil Negara yang belum profesional; (2) mekanisme kerja sentralistik lebih mendominasi; (3) pengisian jabatan struktural maupun fungsional yang tidak berdasarkan kompetensi ; (4) tatakelola sumber daya Aparatur Sipil Negara belum sesuai dengan kebutuhan lembaga birokrasi.

Hal – hal tersebut di atas membuat pemerintah saat ini secara terus menerus melakukan upaya – upaya untuk melakukan perubahan paradigma dalam tata kelola dan penyelenggaraan birokrasi pemerintah. Perubahan dalam tata kelola dan penyelenggaraan birokrasi pemerintah ini merupakan suatu keharusan yang disesuaikan dengan tuntutan perkembangan jaman yang semakin maju dan bergerak dengan cepat. Perubahan – perubahan paradigma itu diharapkan dapat menggantikan tata kelola birokrasi pemerintah yang sentralistik menuju desentralistik, dari organisasi pemerintah yang gemuk menjadi organisasi yang lincah, serta lebih berorientasi kepada kompetensi dan peningkatan kualitas layanan.

Selaras dengan semangat reformasi birokrasi yang secara umum dapat didefinisikan sebagai usaha pembaharuan dengan melakukan perubahan – perubahan mendasar menuju arah yang lebih baik . Perubahan – perubahan mendasar tersebut terutama menyangkut aspek organisasi, ketatalaksanaan, dan Aparatur Sipil Negara. Terkait dengan Aparatur Sipil Negara, Miftah

Thoha (2003) mengemukakan bahwa tujuan umum reformasi birokrasi adalah untuk membangun atau membentuk profil dan perilaku aparatur yang mempunyai ciri – ciri sebagai berikut :

1. Mempunyai integritas yang tinggi;
2. Memiliki produktivitas yang tinggi dan mempunyai rasa tanggung jawab;
3. Mempunyai kemampuan untuk memberikan pelayanan yang prima.

Tuntutan reformasi birokrasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara adalah tuntutan untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu dan mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan yang menjamin kepastian hukum, keterbukaan , profesionalisme dan akuntabel sesuai dengan prinsip *good governance*.

Berkaitan dengan pelaksanaan prinsip *good governance* , kondisi ini berupaya secara maksimal dan konsisten untuk menciptakan suatu sistem pemerintahan dalam penyelenggaraan pembangunan yang solid dan akuntabel dengan berpegang teguh pada prinsip demokrasi , efisiensi, pencegahan terhadap tindakan koruptif baik secara politis maupun secara administratif. Dalam pelaksanaan pembangunan nasional sangat tergantung kepada kinerja aparatur sipil negara, sehingga sangat diperlukan upaya – upaya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas aparatur sipil negara sebagai modal dasar pembangunan nasional.

Untuk mengoptimalkan pelaksanaan pembangunan di Provinsi Kalimantan Utara sebagai provinsi ke-34 di Indonesia yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2012 tentang Pembentukan Provinsi Kalimantan Utara, maka seluruh dokumen perencanaan pembangunan

harus dapat disusun secara terintegrasi dan terpadu dengan Rencana Strategis (Renstra) , Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), Perjanjian Kinerja (PK) , Rencana Kerja (Renja), Rencana Kerja dan Anggaran (RKA).

Paradigma baru dalam proses penganggaran keuangan daerah adalah dengan menggunakan pendekatan anggaran berbasis kinerja. Terbitnya sejumlah aturan perundang -- undangan , mengakibatkan adanya perubahan sistem penganggaran yang berlaku di pemerintah daerah , yaitu dari semula yang berbasis pada sistem penganggaran tradisional ke arah sistem penganggaran berbasis kinerja.

Salah satu tujuan penerapan anggaran berbasis kinerja pada pemerintah daerah adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dengan cara memfokuskan sumber daya yang dimiliki menuju *ouput* yang kritis dan penting. Oleh sebab itu, salah satu ukuran kinerja dari sebuah anggaran yang berbasis kinerja adalah tercapainya tingkat efisiensi yang maksimum atas *ouput* yang dihasilkan dengan sejumlah *input* yang telah ditetapkan. Pendekatan anggaran berbasis kinerja juga merupakan upaya untuk memperbaiki penganggaran di sektor publik yang menyatukan sistem akuntabilitas kinerja dan sistem penganggaran. Penerapan anggaran berbasis kinerja pada dasarnya diharapkan akan mereformasi kualitas dan proses pengambilan keputusan anggaran yang lebih rasional dalam menentukan alokasi anggaran. Dalam menentukan alokasi sumber daya ekonomi sehingga kegiatan pemerintahan dapat dijalankan dengan lebih efektif dan efisien.

Dengan melihat tujuan disusunnya aturan penerapan anggaran berbasis kinerja ( ABK ) maka sangat jelas bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja

pada sebuah sistem pemerintahan daerah, baik pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten maupun kota, adalah untuk meingkatkan efisiensi keuangan daerah. Dapat disimpulkan bahwa salah satu keberhasilan diterapkannya anggaran berbasis kinerja pada sebuah pemerintah daerah adalah tercapainya efisiensi kinerja keuangan.

Disamping itu, sejumlah kelemahan dalam tahap implementasi mengancam dan menjadi tantangan tersendiri atas keefektifan anggaran berbasis kinerja. Kualitas informasi *output* maupun *outcome* yang rendah menjadi ganjalan dalam penggunaan informasi kinerja dalam pengambilan keputusan. Penetapan tujuan dan sasaran yang tidak jelas baik dalam organisasi maupun antar unit organisasi menambah kompleksitas masalah. Indikator kinerja kadang salah mempresentasikan capaian kinerja yang seharusnya atau terlalu menyederhanakan ukuran – ukuran kinerja pelayanan sektor publik yang umumnya bersifat multidimensi. Selain itu, tidak adanya kepastian konsekuensi yang jelas atas penerapan anggaran berbasis kinerja, baik penghargaan bagi pihak yang telah menunjukkan peningkatan kinerja maupun sebaliknya, dapat mengurangi keseriusan usaha reformasi anggaran ini.

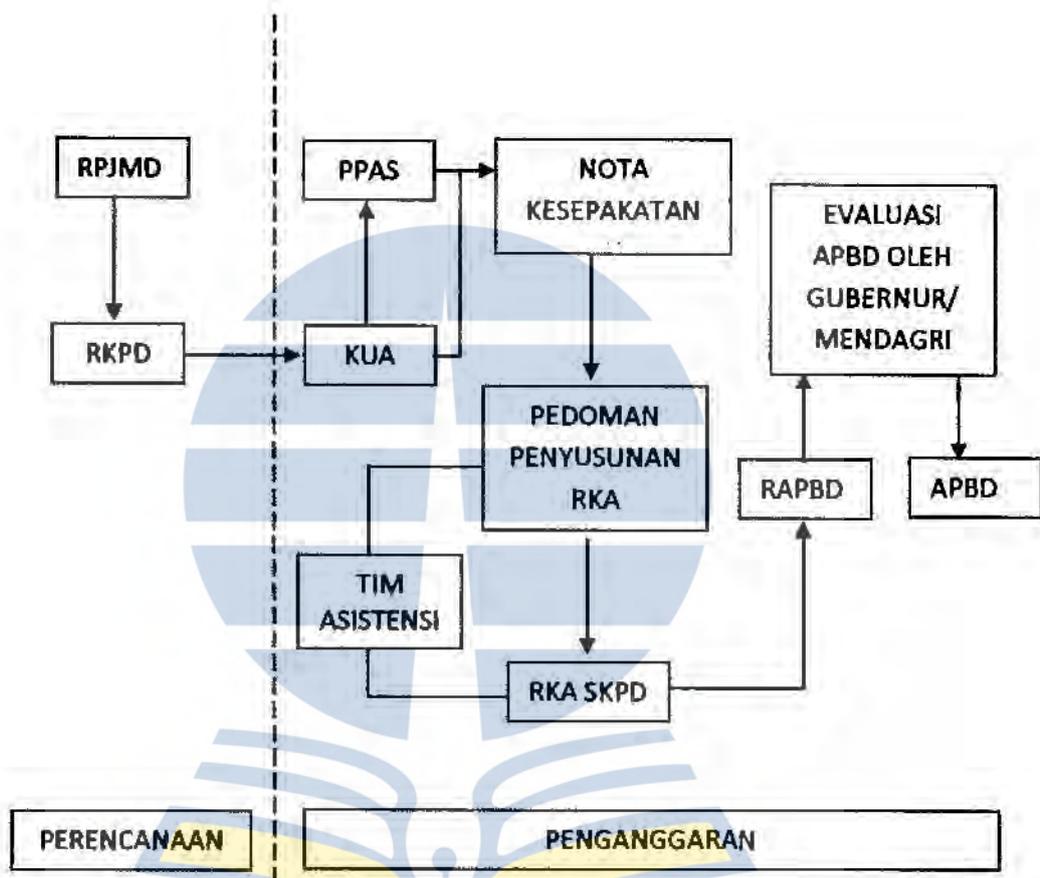
Fungsi dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah ( APBD ) terdiri atas fungsi otorisasi, fungsi perencanaan, fungsi pengawasan, fungsi alokasi, fungsi didtribusi sekaligus fungsi stabilisasi. Dalam proses penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah perlu memperhatikan prinsip dasar, diantaranya partisipasi masyarakat, transparansi, akuntabilitas anggaran, disiplin anggaran, keadilan anggaran, efisiensi dan efektifitas anggaran, serta harus taat asas. Untuk tertib dalam penganggaran perlu disusun kode rekening

mulai dari kode urusan pemerintahan , organisasi, sampai kode program/kegiatan , yang mana hal ini dilakukan untuk memudahkan dalam menyusun rencana kerja pemerintah secara sistematis.

Pada proses siklus penyusunan anggaran keuangan daerah, setelah proses perencanaan penyusunan dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMD) dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah ( RKPD ) maka proses selanjutnya masuk pada proses penganggaran keuangan daerah yaitu pada penyusunan Kebijakan Umum Anggaran ( KUA ) dan Prioritas Plafon Anggaran Sementara ( PPAS ) . Selanjutnya nota kesepakatan KUA PPAS oleh Kepala Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Setelah ditetapkannya KUA PPAS menghasilkan nota kesepakatan sebagai pedoman untuk pembuatan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA SKPD) . Setelah RKA SKPD ditetapkan maka penyusunan Rancangan Peraturan Daerah oleh DPRD. Selanjutnya penyusunan Peraturan Daerah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (Perda APBD) sebagai acuan penyusunan Dokumen Pelaksanaan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (DPA SKPD).

Pada tahap pembuatan pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA SKPD) dan penyusunan RKA SKPD disinilah diperlukan peran dari Tim Asistensi Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara. Diharapkan dengan adanya Tim Asistensi seluruh dokumen perencanaan pembangunan dapat disusun secara terintegrasi dan terpadu.

Secara sederhana siklus penyusunan anggaran pada pemerintah daerah yang berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri omor 13 Tahun 2006 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dapat digambarkan seperti di bawah ini.



Gambar 1  
Siklus Penyusunan Anggaran  
(Sumber : Permendagri Nomor 13 Tahun 2006)

Menurut pendapat Michael Schaeffer (2005) sebuah manajemen perencanaan dan penganggaran yang efektif dan berkualitas pada pemerintah daerah terdiri dari. Penerapan anggaran anggaran berbasis kinerja pada dasarnya diharapkan akan mereformasi kualitas dan

1. terstandarisasinya sistem akun rekening perencanaan dan penganggaran yang digunakan (*standardrized chart of accounts accounting systems*);
2. adanya audit internal dan eksternal (*Transparent/accountable with external/internal audits*);
3. sistem manajemen uang persediaan dan arus kas yang efektif (*effective treasury and cash management systems*);
4. kebijakan penganggaran (formulasi dan pelaksanaan berdasarkan partisipasi *stakeholders*);
5. pengukuran kinerja berdasarkan komunitas (*community driven*).

Dari teori yang dikemukakan oleh Michael Schaeffer , maka salah satu strategi yang telah dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dalam mengantisipasi masalah - masalah perencanaan dan penganggaran adalah dengan membentuk Tim Asistensi dan melakukan Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun pada setiap tahun anggaran.

Pertimbangan dibentuknya Tim Asistensi untuk melakukan Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun pada setiap tahun anggaran dikarenakan bekerja secara tim (*teamwork*) memberikan beberapa manfaat bagi organisasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara maupun manfaat bagi sumber daya manusia Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara itu sendiri. Dalam *teamwork* ada beberapa manfaat penting yang dapat diambil dalam melaksanakan tugas serta fungsi sebagai Aparatur Sipil Negara, yaitu :

1. Meningkatkan efisiensi kerja

Masing – masing anggota dalam satu tim pasti memiliki pemikiran yang berbeda – beda. Namun jika dalam tim tersebut mampu menjalin kerjasama yang baik dan kompak, maka efisiensi kerja menjadi meningkat. Hal tersebut dikarenakan masing – masing anggota tim akan melaksanakan tugas yang diembannya sesuai dengan tanggungjawab.

#### 2. Melahirkan banyak ide kreatif

Jika seseorang bekerja secara sendirian , maka ide maupun pemikiran – pemikiran baru akan sangat terbatas perkembangannya. Dengan bekerja dala satu tim maka akan banyak terjadi interaksi dan diskusi. Dari interaksi dan diskusi yang terbangun maka akan muncullah ide – ide baru , yang pada akhirnya dapat menemukan solusi dari permasalahan yang dihadapi.

#### 3. Beban pekerjaan menjadi lebih ringan

Pepatah mengatakan berat sama dipikul ringan sama dijinjing, yang berarti seberat apapun pekerjaan atau masalah yang dihadapi , dengan bekerja dalam satu tim maka pekerjaan akan cepat terselesaikan. Hal ini dikarenakan masing – masing anggota tim melaksanakan tanggungjawab sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### 4. Saling membantu serta menguatkan di masa sulit

Dalam masa – masa sulit sangat terasa apa manfaat dari satu tim. Dalam masa – masa sulit masing – masing anggota tim bisa saling membantu, mendorong, serta mengandalkan kemampuan dari masing – masing anggota. Keputusan yang diambil oleh satu tim relatif lebih tepat dan cepat jika dibandingkan dengan bekerja secara perorangan, karena masing – masing akan memberi saran dan masukan serta bisa saling mengingatkan.

#### 5. Memajukan organisasi pemerintahan

Pada suatu tim masing – masing Aparatur Sipil Negara memiliki kesempatan yang sama untuk berperan aktif sesuai dengan tugas dan fungsinya. Kerjasama tim Aparatur Sipil Negara yang efektif akan berdampak pada kemajuan dan kinerja organisasi Aparatur Sipil Negara.

Tim Asistensi ini dibentuk berdasarkan Keputusan Gubernur Kalimantan Utara pada setiap tahun berjalan sebagai berikut :

1. Keputusan Gubernur Kalimantan Utara Nomor : 188.44/K.78/2016 Tentang Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2016;
2. Keputusan Gubernur Kalimantan Utara Nomor 188.44/K.293/2017 Tentang Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017.

Tim Asistensi ini dipimpin oleh Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang beranggotakan unsur dari :

1. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara;
2. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara;
3. Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara;
4. Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara;
5. Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara;
6. Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Adapun tugas - tugas dari Tim Asistensi yang beranggotakan unsur – unsur seperti tersebut di atas adalah sebagai berikut :

1. Melakukan verifikasi terhadap pendapatan dan kebutuhan belanja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara;
2. Menghimpun dan merekapitulasi hasil verifikasi terhadap pendapatan dan kebutuhan Perangkat Daerah;
3. Melaksanakan kegiatan lainnya sehubungan dengan Asistensi / Verifikasi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Kalimantan Utara;
4. Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan kepada Gubernur melalui Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) Provinsi Kalimantan Utara.

RKA yang telah dilaksanakan proses asistensi inilah yang menjadi muara dari dokumen perencanaan dan penganggaran. Selanjutnya RKA ini akan menjadi dasar ditetapkannya Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA).

Dalam proses penganggaran yang normatif , maka pengelolaan keuangan daerah diwujudkan dengan disusunnya Rancangan Peraturan Daerah (Raperda) tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Provinsi Kalimantan Utara yang merupakan hasil kesepakatan antara Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Kalimantan Utara. Raperda ini selanjutnya disampaikan ke Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia untuk dilakukan evaluasi agar tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan kepentingan umum.

Berdasarkan hasil evaluasi Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia yang tertuang dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri terhadap Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Utara tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan Rancangan Peraturan Gubernur Kalimantan Utara tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, pemerintah Provinsi Kalimantan Utara wajib melakukan penyesuaian terhadap beberapa kode rekening Rancangan Peraturan Daerah maupun Rancangan Peraturan Gubernur.

**Tabel 1**  
**Hasil Evaluasi Kemendagri terhadap Raperda APBD dan Rapergub Penjabaran APBD Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017**

Uraian	Tahun Anggaran 2017
Hasil Evaluasi Kemendagri terhadap Raperda APBD dan Rapergub Penjabaran APBD	258 kode rekening harus disesuaikan

Yang dimaksudkan dengan kode rekening harus disesuaikan disini adalah bahwa dalam perencanaan dan penyusunan anggaran harus memperhatikan aspek efektifitas, efisiensi, kepatutan dan kewajaran dalam penggunaan anggaran. Secara lebih terperinci rincian Hasil Evaluasi Kemendagri terhadap Raperda APBD dan Rapergub Penjabaran APBD Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2016 – 2017 dapat dilihat pada tabel 2 dibawah ini.

**Tabel 2**  
**Rincian Hasil Evaluasi Kemendagri terhadap Raperda APBD dan**  
**Rapergub Penjabaran APBD Provinsi Kalimantan Utara**  
**Tahun Anggaran 2017**

No	Uraian	Tahun Anggaran 2017
1	Dilarang dianggarkan	75 kode rekening
2	Dirasionalisasikan anggaran	181 kode rekening
3	Duplikatif anggaran	1 kode rekening
4	Dianggarkan ( belum ada anggaran )	1 kode rekening
	Jumlah	258 kode rekening

Dari tabel 2 tersebut diatas maka dapat diketahui bahwa ada kesalahan berulang yang terjadi pada saat penyusunan anggaran berdasarkan hasil evaluasi Kementerian Dalam Negeri terhadap Raperda APBD dan Rapergub Penjabaran APBD Provinsi Kalimantan Utara pada masing – masing kode rekening.

Selanjutnya berdasarkan Laporan Hasil Reviu Inspektorat Provinsi Kalimantan Utara tentang Reviu Atas Rencana Kerja Anggaran Perubahan (RKA-P) APBD Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2017 disampaikan bahwa sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2016 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2017 dan amanat Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia tentang Pedoman Pelaksanaan Reviu Dokumen Rencana Pembangunan dan Anggaran Tahun Derah , ditegaskan bahwa dalam rangka peningkatan kualitas penyusunan dokumen perencanaan dan penganggaran tahunan daerah, untuk menjamin konsistensi dan keterpaduan antara perencanaan dan penganggaran agar menghasilkan APBD yang berkualitas serta menjamin kepatuhan terhadap kaidah – kaidah perencanaan dan penganggaran , kepala daerah harus menugaskan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) sebagai *quality assurance* untuk melakukan reviu atas

dokumen perencanaan dan penganggaran daerah yakni review atas RKA – SKPD. Berdasarkan hasil review yang telah dilakukan, dapat disimpulkan hal – hal sebagai berikut :

1. Terdapat dokumen RKA yang belum merincikan objek belanja, indikator uraian masukan, keluaran dan hasil (*outcome*) kegiatan sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
2. Terdapat belanja barang dan jasa belum mempedomani ketentuan standarisasi yang berlaku;
3. Terdapat belanja modal yang belum memenuhi kriteria sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan dibawah batas kapitalisasi aset tetap;
4. Terdapat belanja modal atas peralatan dan perlengkapan kantor yang masih melekat pada kegiatan;
5. Terdapat belanja langsung belum sesuai ketentuan dalam rangka menjalankan tupoksi OPD;
6. Terdapat kegiatan pengadaan pada belanja langsung yang belum sesuai ketentuan pelaksanaan P-APBD Tahun Anggaran 2017;
7. Terdapat RKA Perubahan APBD Tahun 2017 kegiatan yang belum menggambarkan capaian indikator output kegiatan;
8. Terdapat perencanaan kegiatan yang tidak memadai;
9. Terdapat penggunaan rekening belanja belum sesuai ketentuan.

**Tabel 3**  
**Rincian Laporan Hasil Reviu Atas Rencana Kerja Anggaran Perubahan**  
**(RKA-P) APBD Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2017**

No	Uraian	Tahun Anggaran 2017
1	RKA belum merincikan indikator kinerja	81 kode rekening
2	Belanja barang/jasa belum mempedomani ketentuan standarisasi	16 kode rekening
3	Belanja modal belum memenuhi kriteria sesuai ketentuan yang berlaku dan di bawah kapitalisasi aset	8 kode rekening
4	Belanja modal atas peralatan dan perlengkapan kantor yang masih melekat pada kegiatan	3 kode rekening
5	Belanja langsung belum sesuai ketentuan dalam rangka menjalankan tupoksi OPD	4 kode rekening
6	Kegiatan pengadaan belanja langsung belum sesuai ketentuan pelaksanaan P-APBD TA 2017	8 kode rekening
7	RKA Perubahan APBD TA 2017 belum menggambarkan capaian indikator output kegiatan	30 kode rekening
8	Perencanaan kegiatan yang tidak memadai	13 kode rekening
9	Penggunaan rekening belanja belum sesuai ketentuan	31 kode rekening
	<b>Jumlah</b>	<b>194 kode rekening</b>

Catatan : Laporan Hasil Reviu oleh Inspektorat Provinsi Kalimantan Utara hanya menggunakan beberapa SKPD sebagai sampel

Dari tabel tersebut 1, tabel 2, serta tabel 3 diatas maka dapat diketahui pula bahwa pada saat penyusunan Rancangan Peraturan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan Rancangan Peraturan Gubernur tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Tim Asistensi belum maksimal kinerjanya dibuktikan dengan adanya hasil evaluasi dari Kementerian Dalam Negeri terhadap Rancangan Peraturan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan Rancangan Peraturan Gubernur tentang Penjabaran Anggaran

Pendapatan dan Belanja Daerah serta Laporan Hasil Review oleh Inspektorat Provinsi Kalimantan Utara.

Berdasarkan Hasil Evaluasi Kemendagri terhadap Raperda APBD dan Rapergub Penjabaran APBD Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017 serta Laporan Hasil Review oleh Inspektorat Provinsi Kalimantan Utara maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai “ Kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara “.

Evaluasi terhadap kinerja Tim Asistensi sangat diperlukan karena merupakan *key factor* agar organisasi dapat dikembangkan secara berkelanjutan dengan mempertimbangkan sumber daya manusia yang ada secara keseluruhan, sehingga dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja anggota Tim Asistensi. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Cascio ( 1992 : 267 ) yang menyatakan bahwa : “ penilaian kinerja adalah sebuah gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok “. Pendapat dari Cascio tersebut juga mendapat dukungan dari Bambang Wahyudi (2002 :101) yang menyatakan bahwa : “ penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya ”.

#### B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang terdapat pada latar belakang dapat diketahui bahwa permasalahannya adalah masih rendahnya kinerja Tim Asistensi dalam membuat rencana kerja anggaran , sehingga penelitian ini memiliki perumusan

masalah adalah : “ Bagaimana Kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara “.

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan :

1. Untuk mengetahui kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan hasil evaluasi terhadap indikator kinerja utama;
2. Untuk menemukan strategi - strategi yang harus dilakukan untuk perbaikan proses kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan hasil evaluasi terhadap indikator kinerja utama.

### D. Kegunaan Penelitian

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat terhadap pengembangan Ilmu Administrasi Publik, khususnya yang berkaitan dengan kinerja Aparatur Sipil Negara baik secara akademik maupun praktis.

#### 1. Kegunaan Akademik

Secara akademik, penelitian yang pernah dilakukan dapat berguna untuk menambah pengetahuan dan memperkaya wawasan, pemikiran serta memberikan kontribusi dan manfaat terhadap pengembangan Ilmu Administrasi Publik terutama tentang materi Evaluasi Kinerja Aparatur Negara sehingga dapat dijadikan referensi untuk meningkatkan dan mengembangkan strategi peningkatan kinerja.

## 2. Kegunaan Praktis

Selama Pemerintahan Provinsi Kalimantan Utara memiliki Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah sendiri belum pernah sebelumnya dilakukan evaluasi kinerja secara khusus terhadap Tim Asistensi. Padahal Tim Asistensi memiliki peranan yang penting dalam proses perencanaan, pelaksanaan, maupun pada saat monitoring dan evaluasi kegiatan yang dibiayai dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

Sehingga dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan masukan kepada Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara khususnya kepada Tim Asistensi untuk memperbaiki manajemen kinerja di masa yang akan datang. Perbaikan manajemen kinerja mutlak diperlukan sesuai dengan semangat dan tujuan dari reformasi birokrasi yaitu menciptakan *good governance*.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Studi Pustaka

#### 1. Pengertian Evaluasi Kinerja

Perkembangan di akhir abad 21 sudah jelas menunjukkan adanya tuntutan untuk melakukan perubahan di bidang administrasi publik atau birokrasi pemerintahan. Tuntutan itu adalah perubahan pemahaman serta upaya untuk meninggalkan pola – pola birokrasi ala Weber yang bersifat otoriter (tradisional) dan bertransformasi serta berorientasi pada publik. Dari tuntutan – tuntutan tersebut muncullah beberapa pendekatan yang mengusung semangat *New Public Management (NPM)* yang merupakan respons dan jawaban terhadap kelemahan ataupun kekurangan dari manajemen yang bersifat administrasi tradisional.

Konsep dan tujuan dari pendekatan *New Public Management (NPM)* menurut pendapat Utomo, 2006 adalah :

1. Menitikberatkan kepada pencapaian hasil dan tanggungjawab pribadi;
2. Membuat indikator – indikator pelaksanaan sebagai ukuran, baik untuk organisasi maupun personel sehingga tercapai *economy, efficiency, effectiveness*;
3. Menghilangkan tendensi yang ada sehingga dapat lebih fleksibel;
4. Membuat para pimpinan untuk berkomitmen terhadap politik maupun keputusan – keputusan politik, tidak hanya pelaksana yang bersifat netral;
5. Mengurangi fungsi – fungsi pemerintah melalui privatisasi;

6. Berperan untuk mengerahkan dari pada mendayung / sebagai pelaksana.

Dalam era digital ini banyak pimpinan instansi / perusahaan / organisasi tidak menyadari dan mengetahui bahwa telah terjadi kemerosotan kinerja sehingga tidak siap menghadapi krisis / perubahan yang terjadi secara serius . Hal tersebut menimbulkan dan mengakibatkan kesan – kesan buruk yang mendalam terhadap internal maupun eksternal instansi / perusahaan / organisasi yang dipimpinnya.

Evaluasi kinerja adalah hal penting yang harus dilakukan sebagai upaya memberikan penilaian dan masukan terhadap hasil kerja ataupun prestasi kerja yang diperoleh masing – masing pribadi, tim maupun organisasi yang lebih besar. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kerja. Atas dasar hasil evaluasi kinerja maka dapat dilakukan langkah – langkah tepat dan terarah untuk melakukan perbaikan kinerja di waktu yang akan datang. Sehingga sangat tepat apa yang disampaikan oleh Bambang Wahyudi ( 2002 : 101 ) bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja / jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

Kata evaluasi merupakan serapan dari Bahasa Inggris *evaluation* yang berarti penilaian atau penaksiran. Yang dimaksud dengan penilaian disini adalah suatu penilaian yang dilakukan oleh orang yang lebih tinggi jabatan maupun kedudukannya kepada orang yang lebih rendah jabatan maupun

kedudukannya maupun dari orang yang lebih ahli dalam suatu bidang ilmu kepada orang yang lebih rendah keahliannya. Evaluasi bisa berupa penilaian yang bersifat positif maupun negatif. Evaluasi juga bisa merupakan gabungan dari penilaian positif dan negatif.

Raka Joni (1975) menjelaskan bahwa evaluasi adalah rangkaian kegiatan untuk mempertimbangkan suatu barang, hal ataupun gejala dengan memperhatikan dan memperhitungkan beberapa faktor yang selanjutnya dikenal dengan sebutan *Value Judgement* (Pertimbangan Nilai).

Sementara itu Nurkencana (1983) menyampaikan bahwa Evaluasi adalah melakukan suatu proses kegiatan dengan tujuan menentukan nilai dari suatu hal.

Azwar (1996) menyatakan bahwa evaluasi adalah suatu proses penilaian yang dilakukan secara teratur dan sistematis berdasarkan indikator, kriteria, standar maupun aktivitas yang telah ditentukan terlebih dahulu sehingga mendapatkan hasil penilaian. Berdasarkan hasil penilaian tersebut selanjutnya dibuat suatu perbandingan sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan maupun saran dari masing – masing indikator, kriteria, standar maupun aktivitas.

Sedangkan Purwanto (2002) secara garis besar menyatakan bahwa evaluasi adalah suatu proses untuk memberikan penilaian terhadap kualitas sesuatu. Sehingga evaluasi juga dapat dipahami sebagai suatu proses dalam merencanakan, proses untuk memperoleh sesuatu, maupun kegiatan untuk menyediakan informasi dan berita yang sangat diperlukan

untuk membuat beberapa alternatif kesimpulan dan saran sebagai bahan untuk mengambil satu keputusan.

Kinetika Energi Kerja yang selanjutnya dalam Bahasa Indonesia disebut menjadi Kinerja dan di terjemahkan dalam Bahasa Inggris dengan *performance*. Secara sederhana kinerja diartikan sebagai *output* ataupun keluaran maupun hasil produksi (produk) yang dihasilkan dari beberapa indikator pekerjaan oleh suatu aktifitas ataupun profesi dari sumber daya manusia dalam janga waktu tertentu.

Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67) menyampaikan bahwa yang dimaksud dengan kinerja ( perstasi kerja ) adalah hasil kerja yang kualitas dan kuantitasnya dicapai oleh seorang pegawai ketika melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dilaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab.

Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) menyampaikan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah pencapaian seseorang setelah melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan memanfaatkan kemampuan, pengalaman , kesungguhan, serta waktu yang dimiliki.

Hasibuan (2002;160) berpendapat bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang dicapai oleh suatu anggota tim maupun karyawan karena keberhasilannya untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kriteria yang telah ditentukan, kecakapan yang dimiliki, usaha yang telah dilakukan maupun kesempatan yang diberikan.

Selanjutnya Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223) mengemukakan bahwa kinerja adalah penilaian hasil kerja seseorang hasil gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dimiliki .

Sementara itu Mangkuprawira dan Hubeis (2007;153) mendefinisikan kinerja karyawan merupakan hasil dari suatu proses pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan pada suatu waktu di suatu lokasi pada organisasi dimana karyawan bergabung.

Dari beberapa pendapat para ahli mengenai definisi kinerja maka dapat ditarik garis lurus bahwa kinerja harus diketahui oleh seorang pemimpin sesegera mungkin sehingga dapat melakukan penilaian dan analisa terhadap kegiatan yang sudah direncanakan dan sedang dilaksanakan sehingga dapat menentukan kebijakan operasional untuk mencapai visi dan misi dari suatu instansi / perusahaan / organisasi. Untuk mencapai kinerja yang tinggi maka seorang karyawan harus berorientasi pada prestasi, percaya diri.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di dalam organisasi pemerintah sangat sangat familiar dengan pembentukan dengan sebuah tim. Katzenbach dan Smith mendefinisikan tim sebagai sekelompok kecil orang yang memiliki ketrampilan, keahlian, serta pengetahuan yang saling melengkapi satu dengan yang lain dan mereka mempunyai komitmen, tanggungjawab serta tujuan yang sama.

Pendapat tersebut diatas juga diperkuat dengan pendapat Burn (2004) yang mendefinisikan tim sebagai sebuah kelompok kerja yang beranggotakan lebih dari satu orang yang masing - masing memiliki

memiliki kemampuan yang setara , serta dalam melaksanakan suatu pekerjaan di organisainya saling interdependen/ketergantungan yaitu saling membutuhkan ataupun saling melengkapi.

Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi Buku 1*, Jakarta: Salemba Empat, 2007, hal. 406-416 mengemukakan bahwa tim adalah kelompok dari beberapa individu yang bekerja secara bersama – sama sehingga menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada bekerja secara perorangan. Selanjutnya Sunstrom, E. "*Work Teams*," *American Psychologist*, Februari 1990, hal. 120-133 menyampaikan berbagai hal bisa dilakukan oleh sebuah tim, misalnya : memasarkan hasil prouduksi , menyediakan jasa.

Dari pendapat para ahli tersebut di atas maka dapat dibuat suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan tim adalah suatu unit kerja yang beranggotakan minimal dua orang yang saling berinteraksi dan saling berkoordinasi dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga tiga komponen utama dari sebuah tim adalah : (1) minimal beranggotakan dua orang, (2) orang yang tergabung dalam sebuah tim memiliki interaksi dan koordinasi, dan yang (3) memiliki tujuan yang sama

## 2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Pelaksanaan proses kinerja di suatu organisasi sangat mempengaruhi pencapaian tujuan dan sasarannya. Terdapat bebrapa faktor untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Disini akan disampaikan

kesimpulan pendapat beberapa ahli tentang beberapa faktor penting yang berpengaruh dalam evaluasi kinerja .

- a. Soesilo dalam Hessel Nogi (2005 : 180) , kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor :
  1. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi;
  2. Kebijakan pengelolaan , berupa visi dan misi organisasi;
  3. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal;
  4. Sistem informasi manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi;
  5. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap organisasi.
- b. Pendapat terkait faktor – faktor dominan yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi juga disampaikan oleh Yuwono dan kawan – kawan dalam Hessel Nogi (2005 : 180) , yang menyebutkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif.
- c. Ruky dalam Hessel Nogi (2005 : 180) juga melakukan identifikasi terhadap faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi baik

publik dan swasta , yang secara langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut :

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut;
  2. Kualitas dari *input* atau material yang digunakan oleh suatu organisasi;
  3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan dan kesehatan kerja, penataan ruangan , dan kebersihan;
  4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan perilaku kerja yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan;
  5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk bisa mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan dari organisasi;
  6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompetensi, imbalan , promosi, dan lain – lainnya.
- d. Yeremias T Keban (Keban, 2004 : 203) untk dapat melakukan kajian secara lebih mendalam tentang faktor – faktor yang dapat mempengaruhi efektifitas kinerja di Negara Kesatuan Republik Indonesia , maka sangat perlu memperhatikan dan melihat beberapa faktor penting seperti tersebut di bawah ini :
- 1) Kejelasan hukum maupun kejelasan peraturan perundang – undangan yang berlaku sehingga dapat melakukan penilaian

- secara obyektif, benar dan tepat. Walaupun dalam kenyataannya sering orang melakukan penilaian secara subyektif dan penuh dengan bias yang disebabkan karenakan tidak adanya suatu aturan hukum yang dapat mengatur, mengontrol , maupun mengendalikan perbuatan tersebut.
- 2) Manajemen sumber daya manusia yang berlaku memiliki fungsi dan proses yang sangat menentukan terhadap efektifitas penilaian kinerja. Aturan main menyangkut siapa yang harus melakukan penilaian , kapan saat yang tepat untuk melakukan penilaian, serta kriteria ataupun indikator apa yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja sebenarnya diatur dalam manajemen sumber daya manusia tersebut. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia juga merupakan kunci utama terhadap keberhasilan sistem penilaian kinerja
  - 3) Kesesuaian antara paradigma yang dianut oleh manajemen suatu organisasi dengan tujuan penelitian. Apabila paradigma yang dianut oleh manajemen suatu organisasi masih berpedoman dan berorientasi pada manajemen klasik, maka akan dihasilkan penilaian yang bias terhadap hasil pengukuran tabiat maupun karakter dari pihak yang dinilai, sehingga prestasi yang seharusnya menjadi fokus utama penilaian menjadi kurang diperhatikan.
  - 4) Komitmen yang tinggi dari pimpinan maupun manajer dari suatu organisasi publik terhadap pentingnya penilaian kinerja .

Bila para pemimpin maupun manajer organisasi selalu memberikan komitmen yang tinggi terhadap efektifitas penilaian kinerja, maka para penilai kinerja yang berada dibawah kekuasannya akan selalu berusaha untuk melakukan penilaian kinerja secara tepat dan benar.

e. Mangkunegara (2000), menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja :

- 1) Faktor kemampuan, sangat terkait dengan kecerdasan seseorang dan latar belakang pendidikan. Kemampuan karyawan sangat tergantung dari dua kemampuan, yaitu kemampuan berupa potensi kecerdasan (*IQ*) dan kemampuan kenyataan yang dimilikinya yaitu berupa pengetahuan (*knowledge*) dan kecakapan (*skill*) yang dimilikinya. Dengan kemampuan tersebut diatas maka karyawan tidak akan mengalami kesulitan untuk melakukan perencanaan pekerjaan , terampil untuk melaksanakan tugasnya, dan mampu untuk melakukan pengawasan serta evaluasi. Sehingga pekerjaan yang ditugaskan kepadanya akan dapat terselesaikan dengan dengan baik dan benar serta mampu mencapai target dan meraih prestasi.

Sehingga prinsip *the right man and the right place* tetap harus dijalankan;

- 2) Faktor motivasi, sikap dan tingkah laku seseorang yang baik sangat berperan dalam menghadapi situasi tertentu. Sehingga dapat menjadi pendorong bagi seseorang untuk berkerja

maksimal untuk mendapatkan hasil yang terbaik. William Stern dalam Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor – faktor penentu kinerja individu adalah :

a. Faktor Individu, sebagai manusia yang normal maka tiap – tiap individu mempunyai integritas yang tinggi gabungan antara fungsi psikis dan fungsi fisik . Sehingga mempunyai konsentrasi yang tinggi. Konsentrasi yang tinggi tersebut merupakan modal yang fundamental bagi tiap – tiap individu untuk mengembangkan potensi – potensi yang ada pada dirinya. Potensi diri yang terus berkembang membuat individu tersebut mampu melaksanakan tugasnya secara maksimal sehingga tujuan – tujuan dari organisasi dapat tercapai.

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan organisasi sangat mempengaruhi kinerja individu. Struktur organisasi yang kuat, sistem organisasi yang teratur, komunikasi yang baik, iklim kerja yang mendukung, adanya peluang dan tantangan untuk meningkatkan karir dan sebagainya merupakan faktor – faktor lingkungan yang mendukung kinerja seorang pegawai. Namun bagi pegawai yang memiliki integritas tinggi tetap dapat bekerja dan berprestasi dalam lingkungan kerja yang mendukung maupun lingkungan kerja yang tidak mendukung. Lingkungan kerja yang tidak mendukung

bagi individu yang mempunyai integritas tinggi tersebut justru merupakan suatu tantangan baginya untuk dirubah menjadi lebih baik. Individu tersebut bisa menjadi motor dan motivator bagi organisasi untuk berprestasi lebih baik.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut di atas dapat dipetakan ada dua sisi utama yang saling berpengaruh terhadap kinerja seseorang/organisasi, yaitu faktor yang berasal dari dalam (faktor internal) dan faktor yang berasal dari pengaruh luar (faktor eksternal). Masing – masing organisasi memiliki tingkat kinerja yang berbeda – beda karena pada prinsipnya setiap organisasi memiliki ciri – ciri atau karakteristik masing – masing sehingga problematika yang ditemui juga memiliki kecenderungan yang berbeda, karena sangat tergantung dengan faktor internal dan faktor eksternal organisasi.

### 3. Evaluasi Kinerja

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki (2001:303) menggunakan beberapa pendekatan yang dipakai untuk melihat sasaran evaluasi. Pendekatan tersebut adalah pendekatan terhadap sifat, tingkah laku, hasil dan situasi. Sedangkan menurut Robbins (2003:500) hasil dari pekerjaan seseorang, perilaku dan sikap sebagai bahan ukur untuk melaksanakan evaluasi kinerja. Pendapat kedua ahli tersebut saling melengkapi sehingga dapat digunakan secara bersamaan dengan penjelasan sebagai berikut :

#### a. Pendekatan Sikap

Pendekatan ini menitikberatkan pada pengukuran kreatifitas, respon untuk menyelesaikan permasalahan, kemandirian seseorang.

b. Pendekatan Perilaku

Penilaian kinerja yang didukung oleh perilaku seseorang membuat orang lebih bertahan dan meningkat kinerjanya.

c. Pendekatan Hasil

Hasil produksi ataupun hasil kerja dari seseorang menjadi fokus pada pendekatan hasil. Sehingga volume ataupun jumlah menjadi ukuran.

d. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan sikap, perilaku dan hasil cocok digunakan pada saat kondisi normal, sedangkan pendekatan kontingensi adalah sebagai jawaban terhadap kondisi yang selalu berubah dan terus berkembang.

Agus Dwiyanto (2006 : 49) mengemukakan bahwa untuk melakukan penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya menggunakan indikator - indikator yang ada pada internal organisasi itu sendiri, seperti efisiensi dan efektifitas, tetapi juga harus memperhatikan indikator = indikator lain yang ada pada pengguna jasa, seperti indikator kepuasan jasa pelayanan, akuntabilitas maupun responsivitas. Penilaian kinerja dari sisi pengguna jasa pelayanan menjadi sangat penting dan berpengaruh karena tujuan dan misi birokrasi birokrasi publik seringkali bukan hanya karena mempunyai stakeholder yang banyak dan memiliki kepentingan yang saling bertentangan antar satu dengan yang lainnya, yang mengakibatkan birokrasi publik mengalami hambatan dan kesulitan untuk memformulasikan misi yang jelas. Sehingga ukuran kinerja organisasi publik di mata para *stakeholder* juga berbeda – beda.

#### 4. Indikator Kinerja Utama

Selama beberapa tahun para ahli dan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia serta para psikolog dalam bidang organisasi industri terus melakukan penelitian yang berkonsentrasi pada penilaian kinerja sebagai teknik pengukuran. Yang digunakan sebagai sasaran sistem penilaian kinerja tersebut adalah dengan cara melakukan pengukuran kinerja perseorangan secara andal (*reliable*) dan sah (*valid*).

a. Robbins (2006:206), kinerja dari seorang karyawan/anggota dari suatu tim/organisasi dapat diukur dengan menggunakan enam indikator, yaitu :

##### 1) Kualitas

Kualitas merupakan kemampuan serta keterampilan dari seorang karyawan yang dapat diukur dari kualitas pekerjaan yang dihasilkannya serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan

##### 2) Kuantitas

Kuantitas merupakan satuan yang biasa digunakan untuk menentukan jumlah proses yang telah diselesaikan ataupun jumlah barang yang dihasilkan, misal : unit, paket, buah.

##### 3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktifitas yang berlainan jika dikoordinasikan dengan baik akan menghasilkan aktivitas yang akan diselesaikan pada awal waktu, serta jika dilihat sudut

koordinasi dengan hasil output serta dapat memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan lain

4) Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi yang dimiliki, baik berupa sumber daya manusia, uang, modal, teknologi yang dapat dimaksimalkan dengan tujuan meningkatkan produksi dari setiap unit dalam pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkatan ketidakbergantungan seseorang dengan orang lain dalam menjalankan tugas dan fungsi yang diembankan kepadanya.

6) Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan pengakuan seutuhnya dari sikap seseorang yang tercermin dalam perilaku kerjanya sebagai bukti janjinya terhadap apa yang sudah disepakatinya kepada instansi dan tanggungjawabnya kepada kantornya.

b. Sedangkan menurut Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson, *Management of Organizational Behavior*, 1996 : 386 menjelaskan tujuh indikator sebagai berikut :

1) Tujuan

Tujuan merupakan suatu kondisi baru yang ingin dicapai secara aktif baik oleh individu maupun suatu organisasi. Pengertian tersebut memberikan suatu informasi bahwa tujuan bukanlah

merupakan persyaratan dan juga bukan merupakan suatu keinginan.

Tujuan berfungsi memberikan arah dan tuntunan kinerja dari organisasi, sehingga organisasi berkembang menuju arah yang lebih baik. Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan kinerja dari individu, kelompok maupun organisasi. Jika berhasil mencapai suatu tujuan maka dapat dikatakan kinerja individu, kelompok, organisasi berhasil.

## 2) Standar

Standar merupakan alat ukur bagi organisasi apakah sudah mencapai kinerja yang telah ditentukan. Tanpa adanya standar maka tidak dapat diketahui apakah suatu tujuan telah dicapai atau belum. Dengan adanya standar maka akan dapat menjawab pertanyaan tentang kapan kita berhasil mencapai tujuan atau gagal mencapai tujuan. Kinerja individu, kelompok, maupun organisasi dapat dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang telah ditentukan maupun kesepakatan bersama antara pimpinan dan staf.

## 3) Umpan Balik

Ada keterkaitan antara tujuan, standar, umpan balik. Umpan balik akan memberikan laporan terkait kemajuan, kualitas beserta kuantitas, dalam mencapai tujuan yang telah dijelaskan di dalam standar. Umpan balik sangat diperlukan untuk memberikan kritik dan saran sehingga dapat diketahui apakah organisasi sudah

bergerak sesuai dengan tujuan dan standard. Dengan umpan balik dapat melakukan evaluasi kinerja dan sebagai manfaatnya dapat melakukan perbaikan kinerja.

#### 4) Alat dan Sarana

Alat dan sarana merupakan salah satu modal yang harus dimiliki suatu organisasi untuk membantu mempercepat mencapai tujuan dengan hasil yang optimal. Tanpa memiliki peralatan ataupun sarana yang memadai, pekerjaan yang sangat spesifik tidak akan dapat dikerjakan dan tujuan dari suatu individu, kelompok, maupun organisasi tidak akan dapat dicapai sebagaimana seharusnya. Tanpa memiliki alat yang memadai tidak akan mungkin dapat melakukan pekerjaan.

#### 5) Kompetensi

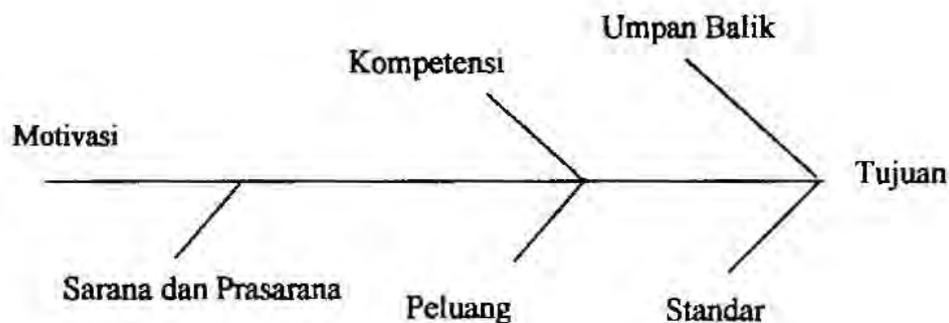
Kompetensi merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sehingga organisasi dapat mencapai tujuan. Orang harus mampu melakukan yang lebih dari hanya belajar tentang sesuatu, tapi seseorang harus mampu melakukan pekerjaannya dengan hasil yang lebih baik dari orang lain.

#### 6) Motif adalah faktor pendorong timbul dari dalam diri seseorang sehingga mempunyai kemauan untuk melakukan suatu kegiatan. Motif harus selalu ditumbuhkan dalam diri seseorang karyawan dengan menggunakan dengan berbagai metode dan cara sehingga seorang karyawan selalu termotifasi untuk menampilkan kinerja

yang terbaik. Salah satu tugas dari manager yang baik adalah dapat memberikan ataupun memfasilitasi kepada bawahannya berupa insentif yang berbentuk uang, memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja bawahan, menetapkan tujuan yang memberikan tantangan kepada bawahan, menetapkan standarisasi yang dapat dijangkau oleh bawahan, memberikan waktu yang cukup dan kebebasan karyawan untuk berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Selaian seorang manager harus mampu menyediakan sumber daya yang diperlukan dan mampu menghapus tindakan yang bisa memunculkan disintensif bagi bawahannya.

#### 7) Peluang

Manajemen sumber daya manusia yang baik selalu memberikan waktu dan kesempatan kepada seorang karyawan serta peningkatan ketrampilan yang dimilikinya. Sehingga seorang karyawan mempunyai peluang untuk terus berkembang dan berkarir. Tugas untuk mendapatkan prioritas yang lebih tinggi, mendapatkan perhatian yang lebih banyak, dan memanfaatkan waktu yang tersedia. Jika seorang pekerja menghindarkan diri karena adanya supervisor serta tidak percaya adanya kualitas maupun kepuasan pelayanan yang dialami oleh konsumen, maka mereka secara efektif akan terhambat dari kemampuannya untuk memenuhi persyaratan berprestasi.



**Gambar 2**  
Indikator Kinerja

Sumber : Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Jhonson, *Management Of Organizational Behaviour*, 1996:36

c. Bernardin dan Russel (1998 : 243) berpendapat bahwa setidaknya terdapat enam kriteria yang dapat digunakan sebagai parameter untuk menilai kinerja maupun aktifitas kerja, yaitu :

1) **Kualitas**

Kualitas merupakan harapan dan tujuan dari aktifitas yang telah dilaksanakan. Kualitas didapatkan dari tingkat kesempurnaan suatu proses ataupun merupakan hasil yang diraih dari melaksanakan pendekatan aktifitas yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap suatu cara pelaksanaan aktifitas

2) **Kuantitas**

Kuantitas mencerminkan suatu jumlah , maupun satuan yang dihasilkan dari terselesaikannya suatu aktifitas .

3) **Ketepatan batas waktu**

Untuk menyelesaikan suatu tugas maupun menghasilkan suatu produk harus memperhatikan ketepatan batas waktu. Waktu yang

tercepat didapatkan dari hasil kordinasi dengan faktor – faktor produksi lain maupun melakukan maksimalisasi terhadap alokasi waktu yang tersedia.

4) Kefektifan biaya

Merupakan tingkat maksimum dari penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi itu, baik berupa sumber daya manusia, sumber daya modal maupun sumber daya anggaran untuk mencapai tujuan organisai yaitu mendapatkan keuntungan yang maksimal serta mengurangi kerugian pada setiap unit.

5) Kebutuhan terhadap supervisi

Merupakan suatu kebutuhan untuk melakukan pengawasan , penilaian maupun bantuan terhadap karyawan maupun anggota dari suatu tim.

6) Dampak interpersonal

Dengan dilakukannya penilaian kinerja terhadap anggota tim maupun karyawan maka akan sangat berhubungan dengan rasa percaya diri, nama baik, serta semangat kerjasama .

d. Agus Dwiyanto (2006 : 50) menyampaikan lima indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik dengan penjelasan sebagai berikut :

1) Produktifitas

Produktifitas adalah suatu istilah yang dipahami sebagai perbandingan antar masukan (input) dengan keluaran (output) .

Semakin tinggi hasil perbandingan antara masukan dan

pengeluaran berarti semakin produktif. *General Accounting Office (GAO)* masukkan *outcome* (hasil) sebagai pengembangan pengukuran produktifitas. *Output* (hasil) menjadi satu indikator penting untuk mengukur kinerja pelayan publik.

## 2) Kualitas Layanan

Kualitas layanan semakin hari semakin menjadi penting dalam hal menjelaskan kinerja organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik. Lambat dan mahal sudah menjadi isu negatif pada masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang pernah dialami dan diterimanya. Sehingga saat ini organisasi publik berlomba – lomba dengan berbagai strategi untuk meningkatkan kualitas layanan publik sehingga siap menghadapi tantangan jaman.

## 3) Responsivitas

Responsivitas berarti kemampuan dari suatu organisasi publik untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan akan pelayanan publik yang cepat dan murah. Responsivitas dapat juga diartikan dengan kemampuan dari organisasi untuk memahami kebutuhan masyarakat, menyusun agenda kerja, dan membuat prioritas layanan, serta mampu mengembangkan *public services programs* sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Secara sederhana responsivitas dapat diartikan dengan keselarasan antara program dan kegiatan yang dilaksanakan organisasi sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Organisasi yang memiliki

responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula, begitu pula sebaliknya.

#### 4) **Responsibilitas**

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan operasional organisasi publik telah berpedoman pada tertib administrasi maupun kebijakan – kebijakan yang dianut oleh organisasi publik tersebut. Sehingga pada saat sangat mungkin terjadi aspek responsibilitas berseberangan dengan aspek responsivitas.

#### 5) **Akuntabilitas**

Akuntabilitas publik disini berarti menunjukkan pada publik seberapa besar kebijakan, program dan kegiatan organisasi tersebut tunduk dan taat kepada para pejabat publik yang sudah dipilih oleh masyarakat. Dengan asumsi bahwa para pejabat publik tersebut dipilih oleh rakyat sehingga dengan sendirinya akan selalu mempresentasikan kepentingan dari masyarakat. Konsep dasar yang dipakai dalam akuntabilitas publik yaitu dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan, program dan kegiatan dari organisasi publik itu selaras dan konsisten dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat. Kinerja dari suatu organisasi publik tidak hanya dinilai dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi itu sendiri maupun oleh pemerintah , tetapi sebaiknya juga harus dinilai dari ukuran eksternal organisasi yaitu nilai – nilai maupun norma yang dipakai dan dijunjung tinggi oleh masyarakat.

**Tabel 4**  
**Tabel Indikator Kinerja Menurut Para Ahli dan**  
**Indikator Kinerja Terpilih Untuk Evaluasi Kinerja**

No	Robbins	Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson	Agus Dwiyanto	Indikator Kinerja Utama Terpilih
1	Kualitas	Tujuan	Produktifitas	Kualitas Tim
2	Kuantitas	Standar	Kualitas Layanan	Kuantitas
3	Ketepatan Waktu	Umpan Balik	Responsivitas	Efektifitas
4	Efektifitas	Alat dan Sarana	Responsibilitas	Kemandirian
5	Kemandirian	Kompetensi	Akuntabilitas	Sarana dan Prasarana
6	Komitmen Kerja	Motif		Produktifitas
7		Peluang		Responsibilitas
8				Kompetensi
9				Komitmen Kerja
10				Responsivitas
11				Kualitas Layanan
12				Akuntabilitas

Dari tiga pendapat para ahli terkait indikator kinerja seperti tersebut diatas maka peneliti memilih menggunakan gabungan pendapat para ahli untuk mengevaluasi kinerja Tim Asistensi dengan pertimbangan sebagai berikut :

- a. Indikator kinerja para ahli bersifat saling mendukung dan melengkapi;
- b. Lebih sesuai dengan judul tesis peneliti;

- c. Lebih tepat untuk digunakan mengevaluasi kinerja Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara ;
  - d. Lebih sesuai dengan kondisi obyek yang diteliti;
  - e. Agar hasil evaluasi menghasilkan data yang lebih dalam, detail, dan valid.
5. Tinjauan Umum Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara dibentuk berdasarkan Keputusan Gubernur Kalimantan Utara. Tim Asistensi ini dipimpin oleh Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang beranggotakan unsur dari : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara; Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara; Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara; Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara; Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara; Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Di dalam keputusan tersebut diatur bahwa tugas tim adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan verifikasi terhadap pendapatan dan kebutuhan belanja Perangkat Daerah di lingkungan;
- b. Menghimpun dan merekapitulasi hasil verifikasi terhadap pendapatan dan kebutuhan Perangkat Daerah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Kalimantan Utara;

- c. Melaksanakan kegiatan lainnya sehubungan dengan Asistensi/Verifikasi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Kalimantan Utara;
- d. Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan kepada Gubernur melalui Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) Provinsi Kalimantan Utara.

## B. Penelitian Yang Relevan

Dalam menyusun penelitian ini peneliti juga mempelajari penelitian yang sudah pernah dilaksanakan dan relevan dengan penelitian ini, yaitu :

1. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Ani Juhairiah (2016) Mahasiswa Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi Universitas Terbuka dengan judul Evaluasi Proses Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pertanian Kehutanan dan Ketahanan Pangan Provinsi Kalimantan Utara;
2. Penelitian yang pernah dilakukan oleh Agus Karyanto (2016) Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga dengan judul Evaluasi Penilaian Kinerja Individu Dalam Upaya Meningkatkan Karier Pegawai Negeri Sipil Dan Organisasi Akademi Angkatan Laut.
3. Penelitian yang pernah dilaksanakan oleh Achmad Helmi (2010) Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Sumber Daya Manusia dengan judul penelitian Evaluasi Kinerja Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau.

Ke tiga judul tesis dipilih sebagai referensi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Penelitian sama – sama berfokus pada evaluasi kinerja Aparatur Sipil Negara ;
2. Penelitian sama – sama berfokus pada usaha mengetahui faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara;
3. Penelitian sama – sama berusaha untuk memberi masukan yang terkait dengan manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara;
4. Penelitian sama – sama berusaha untuk mendukung pelaksanaan *good governance*.

Adapun perbedaan penelitian yang disusun oleh peneliti dengan yang dijadikan referensi penelitian adalah sebagai berikut :

1. Lokasi penelitian yang dijadikan lokasi penelitian oleh peneliti adalah lokasi yang bersifat lintas Satuan Kerja Perangkat Daerah, sedangkan referensi penelitian hanya berfokus pada satu Satuan Kerja Perangkat Daerah;
2. Informan yang diteliti oleh peneliti adalah informan yang berasal dari lintas Satuan Kerja Perangkat Daerah, sedangkan referensi penelitian hanya berfokus pada informan pada satu Satuan Kerja Perangkat Daerah.
3. Referensi penelitian menggunakan peraturan pemerintah untuk melakukan penilaian / evaluasi kinerja, sedangkan peneliti menggunakan pendapat para ahli sebagai indikator utama untuk melakukan evaluasi kinerja kepada Tim Asistensi.

**Tabel 5**  
**Perbedaan Indikator Penilaian Kinerja Yang Digunakan**  
**Oleh Sumber Referensi dengan Indikator Kinerja Yang Digunakan Peneliti**

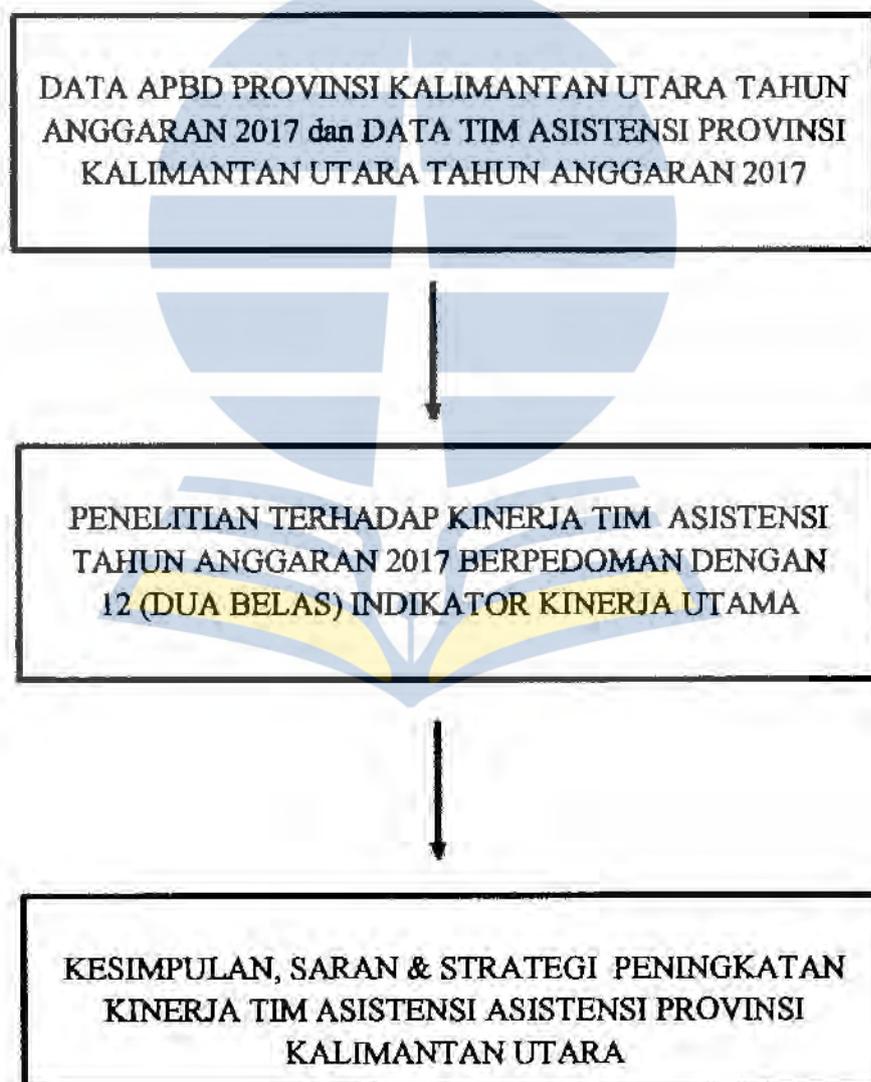
No	Indikator Kinerja Ani Juhairiah	Indikator Kinerja Agus Karyanto	Indikator Kinerja Achmad Helmi	Indikator Kinerja Peneliti
1	Sasaran Kerja PNS	Sasaran Kerja PNS	Sasaran Kerja PNS	Kualitas Tim
2	Orientasi Pelayanan	Orientasi Pelayanan	Orientasi Pelayanan	Kuantitas
3	Integritas	Integritas	Integritas	Efektifitas
4	Komitmen	Komitmen	Komitmen	Kemandirian
5	Disiplin	Disiplin	Disiplin	Sarana dan Prasarana
6	Kerjasama	Kerjasama	Kerjasama	Produktifitas
7	Kepemimpinan	Kepemimpinan	Kepemimpinan	Responsibilitas
8				Kompetensi
9				Komitmen Kerja
10				Responsivitas
11				Kualitas Layanan
12				Akuntabilitas

Berdasarkan tabel tersebut diatas maka dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan mendasar tentang cara penilaian kinerja terhadap aparatur sipil negara antara peneliti dengan penelitian yang dijadikan referensi. Penelitian yang dijadikan referensi menggunakan peraturan pemerintah sebagai sumber indikator kinerja. Peraturan yang dimaksud adalah Peraturan Pemerintah Nomor 107 Tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau yang lebih populer dikenal dengan nama DP3 PNS. Untuk lebih menjamin objektivitas

dalam penilaian kinerja aparatur sipil negara, maka peraturan pemerintah tersebut diperbaharui menjadi Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Sedangkan peneliti menggunakan pendapat dari para ahli yaitu Robbins Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson, dan Agus Dwiyanto untuk melakukan evaluasi kinerja aparatur sipil negara.

### C. Kerangka Pikir



Gambar 3  
Kerangka Pikir Penelitian

Dari Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian seperti tersebut di atas maka dapat dijelaskan kerangka pikir penelitian sebagai berikut :

1. Peneliti mengumpulkan dan mempelajari data – data terkait APBD Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017 serta data Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017;
2. Peneliti selanjutnya melakukan penelitian untuk mengetahui kinerja Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017 dengan cara melakukan wawancara secara mendalam (*in depth interview*) berpedoman kepada 12 (dua belas) indikator kinerja utama;
3. Berdasarkan hasil wawancara terhadap Tim Asistensi yang berpedoman kepada 12 (dua belas) indikator kinerja utama maka peneliti dapat membuat kesimpulan dan saran. Dari kesimpulan dan saran yang ada maka peneliti dapat memberikan masukan berupa program maupun strategi dalam rangka meningkatkan kinerja Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara

### BAB III METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian, jenis penelitian yang dipilih adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif menggambarkan adanya suatu gejala yang tengah berlangsung pada saat melakukan studi maupun penelitian. Dengan menggunakan metode kualitatif akan memberikan informasi yang lengkap sehingga nantinya dapat memberi manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan serta dapat diterapkan untuk menyelesaikan berbagai masalah. Metode penelitian deskriptif fokus pada cara pemecahan masalah yang ada pada saat ini. Metode ini menceritakan, melakukan analisa dan melakukan klasifikasi, melakukan penyelidikan dengan teknik survey, wawancara, angket, observasi, atau dengan menggunakan teknik tes, studi kasus, serta studi lainnya. Sehingga secara sederhana metode deskriptif adalah metode yang menceritakan dan menganalisa data yang ada.

Tujuan utama diadakannya penelitian kualitatif adalah untuk memahami kejadian maupun gejala sosial dengan cara menitikberatkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang sedang diteliti daripada membuat rincian berupa variabel – variabel yang saling berkaitan. Diharapkan akan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena untuk selanjutnya menghasilkan sebuah teori.

Pendapat Nazir (1988) , bahwa metode penelitian deskriptif merupakan suatu metode untuk melakukan penelitian kepada sekelompok manusia , suatu obek, suatu situasi kondisi, suatu sistem pemikiran maupun terjadinya suatu

peristiwa di masa yang akan datang. Sedangkan Sugiyono (2005) mengemukakan bahwa metode deskriptif merupakan suatu metode yang dapat digunakan untuk memberikan gambaran maupun melakukan analisa terhadap suatu hasil penelitian, namun tidak membuat kesimpulan baru yang lebih luas. H. Hadari Nawawi dan H. Mimi Martini (1996 : 73) memberikan pernyataan terkait penelitian deskriptif yaitu : “ penelitian deskriptif merupakan prosedur pemecahan masalah yang sedang diselidiki, dengan cara memberikan gambaran maupun melukiskan suatu objek penelitian pada saat sekarang, berdasarkan fakta – fakta, data – data yang ada sebagaimana adanya”. Semetara itu menurut pendapat dari Lexy J Moleong (2009 : 11) menjelaskan bahwa : “ data yang dikumpulkan pada penelitian berupa gambar – gambar, kata – kata, dan bukan berupa angka – angka.....dengan demikian laporan penelitian akan berupa kutipan – kutipan data yang memberikan gambaran penyajian laporan tersebut “.

Dengan demikian peneliti akan menganalisis tentang fenomena kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara terhadap kualitas Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Karena sifat penelitian adalah eksplanatif maka peneliti akan menyiapkan beberapa daftar pertanyaan sebagai suatu metode untuk memperoleh informasi dan keterangan dari informan.

#### B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Tanjung Selor, Kabupaten Bulungan, Provinsi Kalimantan Utara dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Informan penelitian berasal dari Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang berkantor di Tanjung Selor;
2. Kegiatan Asistensi Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran dilaksanakan di Kota Tanjung Selor.
3. Peneliti tinggal di Kota Tanjung Selor sehingga pelaksanaan penelitian diharapkan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

### C. Sumber Informasi

Sebagai sumber informasi dalam penelitian ini adalah data – data yang berkaitan dengan penelitian yaitu :

#### 1. Data Primer

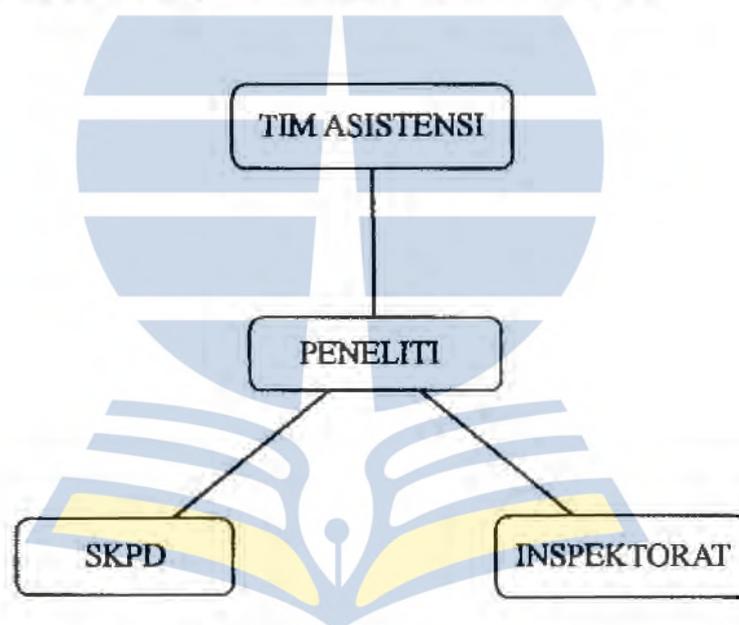
Yaitu data yang langsung diambil dari informan, yakni data tentang kinerja Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Provinsi Kalimantan Utara. Informan penelitian ini berasal dari internal Tim Asistensi. Informan internal dalam penelitian adalah pejabat eselon III, IV yang tergabung dalam Tim Asistensi yaitu :

- a. Kepala Bagian / Kepala Sub Bagian pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara;
- b. Kepala Bidang / Kepala Sub Bidang pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara.
- c. Kepala Bagian / Kepala Sub Bagian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara;

Selain melakukan wawancara secara mendalam kepada informan internal peneliti juga melakukan wawancara secara mendalam kepada

informan eksternal Tim Asistensi, yaitu Tim Perencanaan Satuan Kerja Perangkat Daerah sebagai mitra Tim Asistensi serta dari Inspektorat Provinsi Kalimantan Utara. Adapun informan eksternal Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

1. Kepala Bagian Produksi Daerah dan Sumber Daya Alam Biro Ekonomi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara;
2. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Utara;
3. Sekretaris Inspektorat Provinsi Kalimantan Utara.



Gambar 4  
Sumber Wawancara Evaluasi Kinerja Tim Asistensi

Diharapkan dengan sumber wawancara yang berbentuk triangulasi akan didapatkan hasil wawancara dan kesimpulan penelitian yang lebih obyektif dan valid.

#### 4. Data Sekunder

Yatu sumber data penelitian yang didapatkan melalui perantara atau diperoleh secara tidak langsung baik berupa catatan – catatan, berita acara, maupun keputusan yang telah ada. Untuk mendapatkan data – data tersebut maka peneliti harus mengumpulkannya dengan mengunjungi dan meminta kepada pihak – pihak yang menerbitkan maupun yang mengarsipkan data tersebut . Data – data sekunder yang tersebut antara lain :

- a. Hasil Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2017;
- b. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017;
- c. Hasil evaluasi Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia terhadap Rancangan Peraturan Daerah Provinsi Kalimantan Utara tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan Rancangan Peraturan Gubernur Kalimantan Utara tentang Penjabaran Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2017.

#### D. Instrumen Penelitian

Yang dimaksud dengan instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti untuk membantu mendapatkan data penelitian. Pada penelitian ini peneliti menggunakan alat bantu berupa panduan wawancara (*interview guide*) sebagai teknik untuk memperoleh dan mengumpulkan data dai para informan. Pertimbangan lain dari peneliti menggunakan alat bantu berupa panduan wawancara (*interview guide*) dikarenakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih bersifat kualitatif dan menuntut wawancara secara

lebih mendalam (*in depth interview*). Dengan wawancara secara lebih mendalam (*in depth interview*) secara langsung diharapkan nantinya para informan lebih nyaman dalam proses wawancara. Sehingga data yang disampaikan betul – betul valid .

Untuk mendapatkan data – data wawancara secara lebih lengkap dan tersimpan dengan baik maka peneliti juga menggunakan alat bantu lain berupa *handphone* sebagai alat perekam maupun untuk mengambil gambar sekaligus sebagai buku catatan.

#### E. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yakni dengan melakukan wawancara langsung secara mendalam (*in depth interview*) kepada para informan internal dan eksternal yang terpilih. Tujuan wawancara secara langsung secara mendalam kepada para informan terpilih adalah sebagai berikut :

1. Pembuktian terhadap kebenaran informasi yang didapat (*re checking*)
2. Untuk mengetahui hal-hal yang mendasar dari informan utama;
3. Agar informasi yang didapat tersistematis, terencana, dan berpedoman pada tujuan penelitian yang dilakukan

Dalam melakukan wawancara ini peneliti menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang akan ditanyakan kepada para informan yang disesuaikan dengan indikator kinerja utama.

#### F. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data kualitatif yang digunakan adalah model analisis data interaktif dari Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana,

2014 : 14). Komponen – komponen analisis data model interaktif dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Miles dan Huberman (2014: 10) “*Data condensation refers to the process of selecting data, focusing, simplifying, abstracting, and transforming the data that appear in written-up field notes or transcriptions*” . Dari pendapat Miles dan Huberman tersebut maka data kondensasi harus berpedoman / merujuk pada proses seleksi data, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mentransformasikan data yang didapat dari catatan lapangan maupun dalam bentuk transkrip penelitian untuk diuraikan secara selektif, fokus pada masalah utama, membuat rangkuman inti, selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara.

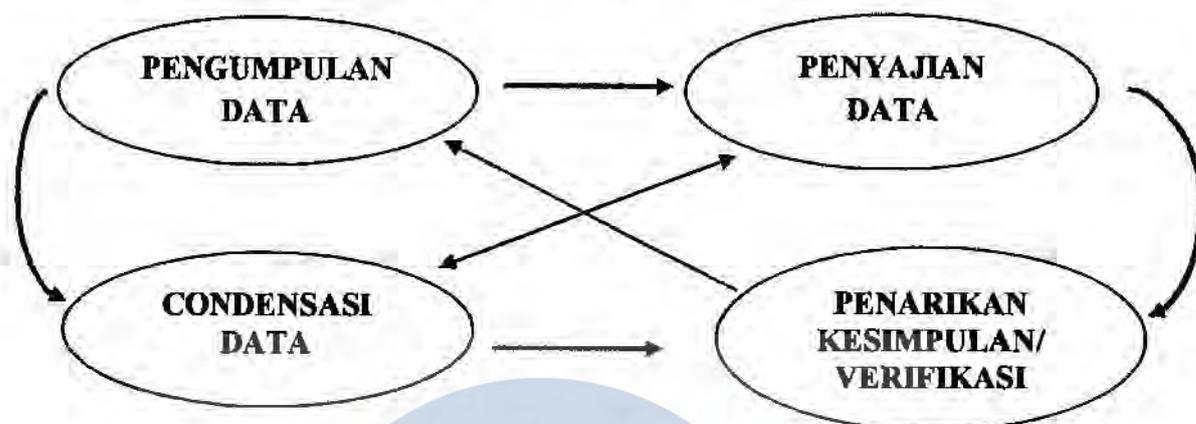
#### 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah direduksi atau dirangkum , selanjutnya akan disajikan dalam bentuk tabel atau diagram untuk memudahkan pembacanya. Untuk kepentingan penganalisan data secara kuantitatif, beberapa data penelitian yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan dokumentasi, serta catatan lapangan diberi kode sehingga membantu peneliti untuk dapat menganalisa dengan cepat dan mudah.

#### 3. Kesimpulan, Penarikan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Setelah dilakukan pembahasan terhadap data hasil penelitian yang disajikan dalam tabel-tabel tertentu, dan/atau setelah diperoleh hasil dengan menggunakan analisis terstruktur selanjutnya akan ditarik

kesimpulan secara terpadu (deskriptif-kualitatif dan kuantitatif) untuk menjawab permasalahan penelitian yang telah dikemukakan.



Gambar 5

Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif

Sumber : Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana, 2014: 14)

#### G. Keabsahan Data

Untuk menghasilkan temuan penelitian yang sah, dapat mengacu pada petunjuk Lincoln dan Guba (1985) bahwa kesahihan hasil penelitian kualitatif bisa dicapai dengan memenuhi standar kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas.

##### 1. Standar Kredibilitas

Adalah terpenuhinya persyaratan validitas internal antara lain cukup waktu untuk keperluan tersebut peneliti membutuhkan waktu satu bulan, sehingga secara langsung dapat mengamati, mencermati, mengenali, serta memahami dengan baik dan mendalam bagaimana kehidupan masyarakat setempat dilokasi penelitian. Selain itu akan dilakukan observasi terlibat pada sebanyak mungkin tempat dan situasi selama kegiatan lapangan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif. Pengecekan hasil

penelitian dilakukan secara sederhana dengan mengecek salah satu hasil wawancara dan data sekunder.

## 2. Standar Transferabilitas

Adalah terpenuhinya validitas eksternal dilakukan dengan mencari sebanyak mungkin gambaran tentang konteks yang melingkupi masyarakat yang diteliti berupa lingkungan geografis, kehidupan ekonomi, serta kehidupan social budaya masyarakat.

## 3. Standar Dependabilitas

Adalah terpenuhinya persyaratan reliabilitas yang dipenuhi dengan jalan mencermati padu tidaknya suatu konsep, kategori, atau penarikan suatu kesimpulan dengan data yang tersedia termasuk kenyataan yang ada dilapangan itu sendiri.

## 4. Standar Konfirmabilitas

Yaitu terpenuhinya persyaratan objektivitas yang dipenuhi dengan jalan mencermati padu tidaknya hasil penelitian secara keseluruhan dengan data dan kenyataan dilapangan.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **A. Hasil Penelitian**

Provinsi Kalimantan Utara saat ini merupakan provinsi termuda dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berada di bagian utara Pulau Kalimantan Utara. Provinsi Kalimantan Utara dibentuk berdasarkan Undang – Undang Nomor 20 Tahun 2012 tentang Pembentukan Provinsi Kalimantan Utara. Provinsi Kalimantan Utara terdiri atas lima wilayah administrasi dengan empat kabupaten, yaitu Kabupaten Bulungan, Kabupaten Nunukan, Kabupaten Malinau, Kabupaten Tana Tidung serta satu kota yaitu Kota Tarakan. Sebagai ibu kota Provinsi Kalimantan Utara adalah Kota Tanjung Selor yang berada di wilayah Kabupaten Bulungan.

Provinsi Kalimantan Utara memiliki luas  $\pm 75.467,70 \text{ km}^2$  terletak pada posisi antara  $114^{\circ} 35' 22'' - 118^{\circ} 03' 00''$  Bujur Timur dan antara  $1^{\circ} 21' 36'' - 4^{\circ} 24' 55''$  Lintang Utara. Selain itu berdasarkan batas kewenangan provinsi, Provinsi Kalimantan Utara memiliki luas lautan seluas  $11.579 \text{ km}^2$  (13 % dari luas wilayah total). Secara administratif Provinsi Kalimantan Utara berbatasan dengan negara Malaysia tepatnya berbatasan langsung dengan negara bagian Sabah dan Serawak. Batas daerah daratan terdapat sekitar 1.038 km garis perbatasan antara Provinsi Kalimantan Utara dengan Negara Malaysia.

Kota Tanjung Selor sebagai ibu kota Provinsi Kalimantan Utara berada di Kecamatan Tanjung Selor Kabupaten Bulungan. Kecamatan Tanjung Selor memiliki luas wilayah sebesar  $677,77 \text{ km}^2$  (sumber Badan Pusat Statistik Kabupaten Bulungan tanggal 8 Juni 2018 jam 09.36 wita).

Kecamatan Tanjung Selor secara administratif membawahi tiga kelurahan yaitu Kelurahan Tanjung selor Hulu, Tanjung Selor Hilir, Tanjung Selor Timur dan membawahi enam desa meliputi Desa Jelarai Selor, Desa Gunung Seriang, Desa Bumi Rahayu, Desa Gunung Sari , dan Desa Tengkapak.

Untuk menjalankan roda pemerintahan di Provinsi Kalimantan Utara tentu harus didukung oleh Aparatur Sipil Negara sebaga mesin birokrasi. Saat ini Provinsi Kalimantan Utara memiliki Aparatur Sipil Negara yang berjumlah 3.471 orang. Jumlah Aparatur Sipil Negara sebanyak itu berasal dari Aparatur Sipil Negara di Kabupaten/Kota di wilayah Provinsi Kalimantan Utara dan sebagian wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang memilih bergabung dan mengabdikan diri di Provinsi Kalimantan Utara, serta juga berasal dari tenaga pengajar tingkat SLTA yang bergabung ke Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan amanat Undang – Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah serta hasil seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan oleh Provinsi Kalimantan Utara.

Tabel dibawah ini memberi gambaran jumlah distribusi Aparatur Sipil Negara Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan jenjang pendidikan dan golongan.

**Tabel 6**  
**Jumlah Aparatur Sipil Negara Provinsi Kalimantan Utara**  
**Berdasarkan Jenjang Pendidikan dan Golongan**  
**Sumber Badan Kepegawaian Provinsi Kalimantan Utara**  
**tanggal 9 Juni 2018**

Jenjang Pendidikan	Golongan			
	I	II	III	IV
SD - SLTP	14	22	1	
SMA/SMU/SMK		306	71	9
D1		8		2
D2		1		2
D3		222	137	25
S1		2	2033	312
S2			118	180
S3				6

Tabel 6 tersebut diatas memberi gambaran distribusi Aparatur Sipil Negara Provinsi Kalimantan Utara berdasarkan jenjang pendidikan , mulai dari jenjang pendidikan Sekolah Dasar (SD) sampai dengan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) yang menempati golongan I sebanyak 14 orang, menempati golongan II sebanyak 22 orang, menempati golongan 3 sebanyak 1 orang. Aparatur Sipil Negara yang memiliki jenjang pendidikan SMA/SMU/SMK yang menempati golongan II sebanyak 306 orang, menempati golongan III sebanyak 71 orang, menempati golongan IV sebanyak 9 orang. Aparatur Sipil Negara yang memiliki jenjang pendidikan D1, D2, D3 yang menempati golongan II sebanyak 331 orang, menempati golongan III sebanyak 137 orang, menempati golongan IV sebanyak 29 orang. Aparatur Sipil Negara yang memiliki jenjang pendidikan S1 yang menempati golongan II sebanyak 2 orang, menempati golongan III sebanyak

2.033 orang, menempati golongan IV sebanyak 312 orang. Aparatur Sipil Negara yang memiliki jenjang pendidikan S2 yang menempati golongan III sebanyak 118 orang, menempati golongan IV sebanyak 180 orang. Aparatur Sipil Negara yang memiliki jenjang pendidikan S3 yang menempati golongan IV sebanyak 6 orang.

Pemerintahan Provinsi Kalimantan Utara dipimpin oleh Gubernur dan Wakil Gubernur terpilih untuk periode masa jabatan 2016 – 2017. Dalam menjalankan organisasi birokrasi Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah (Sekda) dengan 3 (tiga) orang Asisten, yaitu Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, Asisten Administrasi Umum. Untuk melaksanakan tugas dan fungsi teknis operasional Pemerintahan Provinsi Kalimantan Utara dilaksanakan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terdiri atas 43 (empat puluh tiga) Badan/Dinas/Kantor/Biro, yaitu :

1. Biro Pemerintahan Umum;
2. Biro Hukum;
3. Biro Kesejahteraan Rakyat;
4. Biro Perekonomian;
5. Biro Pembangunan;
6. Biro Pengelolaan Perbatasan Negara;
7. Biro Organisasi;
8. Biro Umum dan Perlengkapan;
9. Biro Hubungan Masyarakat dan Protokol;
10. Sekretariat DPRD;

11. Inspektorat;
12. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan;
13. Dinas Kesehatan;
14. Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan dan Kawasan Permukiman;
15. Satuan Polisi Pamong Praja;
16. Dinas Sosial;
17. Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana;
18. Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan;
19. Dinas Lingkungan Hidup;
20. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil;
21. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa;
22. Dinas Perhubungan;
23. Dinas Komunikasi dan Informatika;
24. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu;
25. Dinas Kepemudaan dan Olahraga;
26. Dinas Perpustakaan & Kearsipan;
27. Dinas Kelautan & Perikanan;
28. Dinas Pariwisata;
29. Dinas Kehutanan;
30. Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral;
31. Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah;

32. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi;
33. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik;
34. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Litbang;
35. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah;
36. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah;
37. Badan Kepegawaian Daerah;
38. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
39. Badan Penanggulangan Bencana Daerah;
40. Badan Penghubung;
41. Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Kalimantan Utara;
42. Badan Pengawas Pemilu;
43. Komisi Pemilihan Umum.

Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara dibentuk berdasarkan Keputusan Gubernur Kalimantan Utara. Tim Asistensi ini dipimpin oleh Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang beranggotakan unsur dari : Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara; Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara; Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara; Biro Umum dan Perlengkapan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara; Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara; Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Di dalam keputusan tersebut diatur bahwa tugas tim adalah sebagai berikut :

- a. Melakukan verifikasi terhadap pendapatan dan kebutuhan belanja Perangkat Daerah di lingkungan;
  - b. Menghimpun dan merekapitulasi hasil verifikasi terhadap pendapatan dan kebutuhan Perangkat Daerah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017;
  - c. Melaksanakan kegiatan lainnya sehubungan dengan Asistensi/Verifikasi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017;
  - d. Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan kepada Gubernur melalui Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) Provinsi Kalimantan Utara.
- Susunan Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017 adalah sebagai berikut :

**Tabel 7**  
**Susunan Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran ,**  
**Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah**  
**Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017**

No.	Jabatan Dalam Tim	Nama/Instansi Struktural	Instansi
1.	Pembina	Gubernur Kalimantan Utara	Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara
2.	Pembina	Wakil Gubernur Kalimantan Utara	Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara
3.	Ketua	Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Utara	Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara
4.	Wakil Ketua I	Asisten Pemerintahan dan Kesra	Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara

5.	Wakil Ketua II	Asisten Perekonomian dan Pembangunan	Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara
6.	Wakil Ketua III	Asisten Administrasi Umum	Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara
7.	Sekretaris I	Kepala Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
8.	Sekretaris II	Kepala Biro Pembangunan	Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara
9.	Sekretaris III	Kepala BPKAD Provinsi Kalimantan Utara	BPKAD Provinsi Kalimantan Utara
10.	Wakil Sekretaris I	Sekretaris Bappeda dan Litbang	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
11.	Wakil Sekretaris II	Kepala Bagian Perencanaan dan Kerjasama	Biro Pembangunan Setprov Kalimantan Utara
12.	Wakil Sekretaris III	Kepala Bidang Anggaran dan Bina Administrasi Keuangan	BPKAD Provinsi Kalimantan Utara
13.	Anggota	Kepala Biro Umum dan Perlengkapan	Biro Umum dan Perlengkapan Setprov Kalimantan Utara
14.	Anggota	Kepala Biro Hukum	Biro Hukum Setprov Kalimantan Utara
15.	Anggota	Kepala Biro Organisasi	Biro Organisasi Setprov Kalimantan Utara
16.	Anggota	Kepala Bagian Produk Hukum Daerah	Biro Hukum Setprov Kalimantan Utara
17.	Anggota	Kepala Bagian Pengendalian dan Pelaporan	Biro Pembangunan Setprov Kalimantan Utara

18.	Anggota	Kepala Bagian Layananan Pengadaan	Biro Pembangunan Setprov Kalimantan Utara
19.	Anggota	Kepala Bidang Perbendaharaan dan Kas Daerah	BPKAD Provinsi Kalimantan Utara
20.	Anggota	Kepala Bidang Akuntansi dan Aset	BPKAD Provinsi Kalimantan Utara
21.	Anggota	Kepala Bidang Perekonomian dan Sumber Daya Alam	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
22.	Anggota	Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
23.	Anggota	Kepala Bidang Sosial, Budaya dan Pemerintahan	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
24.	Anggota	Kepala Bidang Prasarana dan Pengembangan Wilayah	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
25.	Anggota	Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
26.	Anggota	Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas	Biro Organisasi Setprov. Kalimantan Utara
27.	Anggota	Kabag Perlengkapan	Biro Umum dan Perlengkapan Setprov. Kalimantan Utara
28.	Anggota	Kasubbid Pembangunan Infrastruktur Konektivitas	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
30.	Anggota	Kasubbid Pembangunan, Keciptakarya dan Sumber Daya Air	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara

31.	Anggota	Kasubbid Pengembangan Wilayah	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
32.	Anggota	Kasubbidang Pengkajian Perencanaan Dan Penganggaran Pembangunan	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
33.	Anggota	Kasubbid Monitoring, Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
34.	Anggota	Kasubbidang Data dan Transparansi Perencanaan	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
35.	Anggota	Kasubbid Pengembangan Sumber Daya Alam	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
36.	Anggota	Kasubbidang Pengembangan Pariwisata Dan Lingkungan Hidup	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
37.	Anggota	Kasubbidang Pengembangan Ekonomi Kreatif Dan Kemaritiman	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
38.	Anggota	Kasubbid Pengembangan Budaya Dan Sumber Daya Manusia	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
39.	Anggota	Kasubbid Kesejahteraan Rakyat	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
40.	Anggota	Kasubbid Dokumentasi Dan Publikasi	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara
41.	Anggota	Kasubbid Pengembangan Teknologi	Bappeda dan Litbang Provinsi Kalimantan Utara

42.	Anggota	Kasubbid Anggaran Belanja Langsung	BPKAD Provinsi Kalimantan Utara
43.	Anggota	Kasubbid Anggaran Belanja Tidak Langsung	BPKAD Provinsi Kalimantan Utara
44.	Anggota	Kasubbid Bina Administrasi Keuangan Daerah	BPKAD Provinsi Kalimantan Utara
45.	Anggota	Kasubbid Akuntansi Pendapatan Belanja dan Belanja	BPKAD Provinsi Kalimantan Utara
46.	Anggota	Kasubbid Pengelolaan Kas	BPKAD Provinsi Kalimantan Utara
47.	Anggota	Kasubbid Perbendaharaan	BPKAD Provinsi Kalimantan Utara
48.	Anggota	KaSubbid Penatausahaan Pelaksanaan Belanja	BPKAD Provinsi Kalimantan Utara
49.	Anggota	Kasubbag Penatausahaan Aset	BPKAD Provinsi Kalimantan Utara
50.	Anggota	Kasubbag Perencanaan Setda	Biro Pembangunan Setprov Kalimantan Utara
51.	Anggota	Kasubbag Kerjasama	Biro Pembangunan Setprov Kalimantan Utara
52.	Anggota	Kasubbag Pengendalian	Biro Pembangunan Setprov Kalimantan Utara
53.	Anggota	Kasubbag Pelaporan	Biro Pembangunan Setprov Kalimantan Utara
54.	Anggota	Kasubbag Analisis dan Pengkajian	Biro Pembangunan Setprov Kalimantan Utara
55.	Anggota	Kasubbag Pembinaan Pengadaan	Biro Pembangunan Setprov Kalimantan Utara
56.	Anggota	Kasubbag Fasilitasi Pengadaan	Biro Pembangunan Setprov Kalimantan Utara

57.	Sekretariat	Kasubbag Tata Usaha	Biro Pembangunan Setprov Kalimantan Utara
58.	Sekretariat	10 Orang Staf Pelaksana	Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara
59.	Sekretariat	5 Orang Staf Pelaksana	BPKAD Provinsi Kalimantan Utara

Berdasarkan Keputusan Gubernur Kalimantan Utara Nomor 188.44/K.293/2017 Tentang Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017 mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Melakukan verifikasi terhadap pendapatan dan kebutuhan belanja Perangkat Daerah di lingkungan;
- b. Menghimpun dan merekapitulasi hasil verifikasi terhadap pendapatan dan kebutuhan Perangkat Daerah Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017;
- c. Melaksanakan kegiatan lainnya sehubungan dengan Asistensi/Verifikasi Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017;
- d. Melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan kepada Gubernur melalui Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) Provinsi Kalimantan Utara.

Secara umum untuk mengevaluasi kinerja Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017 dengan menggunakan 12 (dua belas) Indikator Kinerja Utama. Indikator Kinerja Utama yang

digunakan untuk melakukan evaluasi Kinerja Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

1. Indikator Kualitas, dimana kualitas Tim Asistensi dapat diukur dari harapan dan tujuan dari aktifitas asistensi yang telah dilaksanakan. Kualitas didapatkan dari tingkat kesempurnaan suatu proses asistensi ataupun merupakan hasil yang diraih dari melaksanakan pendekatan aktivitas yang berkaitan dengan penyesuaian terhadap suatu cara pelaksanaan aktifitas
2. Indikator Kuantitas, dimana kuantitas Tim Asistensi diukur dari seberapa banyak jumlah anggota Tim Asistensi. Kuantitas juga mencerminkan suatu jumlah , maupun satuan yang dihasilkan dari terselesaikannya dari aktifitas asistensi
3. Indikator Efektifitas, dimana efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi yang dimiliki oleh Tim Asistensi , baik berupa sumber daya manusia, uang, modal, teknologi yang dapat dimaksimalkan dengan tujuan meningkatkan produksi dari setiap unit dalam pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.
4. Indikator Kemandirian, dimana kemandirian merupakan tingkatan ketidakbergantungan Tim Asistensi dengan orang lain dalam menjalankan tugas dan fungsi yang diembankan kepadanya.
5. Indikator Sarana dan Prasarana, dimana sarana dan prasarana merupakan salah satu modal yang harus dimiliki oleh Tim Asistensi untuk membantu mempercepat mencapai tujuan dengan hasil yang optimal. Tanpa memiliki peralatan ataupun sarana yang memadai , proses asistensi tidak

akan dapat dikerjakan dan tujuan dari Tim Asistensi tidak akan dapat dicapai sebagaimana seharusnya.

6. Indikator Produktifitas, dimana produktifitas Tim Asistensi diukur dari perbandingan antar masukan (input) dengan keluaran (output) . Semakin tinggi hasil perbandingan antara masukan dan pengeluaran berarti semakin produktif. Yang dimaksud dengan input disini adalah jumlah SKPD yang dilayani untuk proses asistensi, sedangkan yang dimaksud dengan ouputnya adalah seberapa banyak jumlah SKPD yang dapat diselesaikan proses asistensinya
7. Indikator Responsibilitas, berarti kemampuan dari Tim Asistensi untuk menjelaskan apakah pelaksanaan operasional Tim Asistensi telah berpedoman pada tertib administrasi maupun kebijakan – kebijakan yang dianut oleh organisasi publik tersebut.
8. Indikator Kompetensi, dimana kompetensi bagi Tim Asistensi merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sehingga organisasi dapat mencapai tujuan. Orang harus mampu melakukan yang lebih dari hanya belajar tentang sesuatu, tapi seseorang harus mampu melakukan pekerjaannya dengan hasil yang lebih baik dari orang lain.
9. Indikator Komitmen Kerja, merupakan pengakuan seutuhnya dari sikap seseorang yang tercermin dalam perilaku kerjanya sebagai bukti janjinya terhadap apa yang sudah disepakatinya kepada instansi dan tanggungjawabnya kepada Tim Asistensi.

10. Indikator Responsivitas, yang berarti kemampuan dari Tim Asistensi untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan akan pelayanan publik yang cepat dan murah kepada SKPD. Responsivitas dapat juga diartikan dengan kemampuan dari Tim Asistensi untuk memahami kebutuhan SKPD, menyusun agenda kerja, dan membuat prioritas layanan, serta mampu mengembangkan *public services programs* sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan SKPD. Secara sederhana responsivitas dapat diartikan dengan keselarasan antara program dan kegiatan yang dilaksanakan Tim Asistensi sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan SKPD. Jika Tim Asistensi memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula, begitu pula sebaliknya.
11. Indikator Kualitas Layanan, yang dimaksud dengan kualitas layanan disini adalah kemampuan dari Tim Asistensi untuk dapat memberikan secara cepat, sederhana dan murah kepada SKPD yang menjadi pengguna layanan asistensi. Kualitas layanan menjadi isu penting bagi Tim Asistensi dikarenakan kualitas layanan semakin hari semakin menjadi penting dalam hal menjelaskan kinerja organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik. Lambat dan mahal sudah menjadi isu negatif pada masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang pernah dialami dan diterimanya. Sehingga Tim Asistensi harus kreatif dan cermat dengan berbagai strategi untuk meningkatkan kualitas layanan serta siap menghadapi tantangan kebutuhan SKPD.
12. Indikator Akuntabilitas, yang secara sederhana dapat dipahami sebagai adanya pertanggungjawaban Tim Asistensi terhadap keputusan dan

perbuatan yang sudah dilaksanakan. Akuntabilitas publik disini juga berarti berarti menunjukkan kepada SKPD seberapa besar kebijakan, program dan kegiatan organisasi tersebut tunduk dan taat kepada para pimpinan secara berjenjang . Kinerja dari Tim Asistensi tidak hanya dinilai dari ukuran internal yang dikembangkan oleh Tim Asistensi itu sendiri, tetapi sebaiknya juga harus dinilai dari ukuran eksternal yaitu nilai – nilai maupun norma yang dipakai dan dijunjung tinggi oleh SKPD.

Tujuan diadakannya Evaluasi Kinerja Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017 adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kinerja Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara ;
2. Untuk mendapatkan kritik, saran, dan masukan sebagai upaya untuk menentukan strategi - strategi yang dibutuhkan untuk perbaikan kinerja Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Dengan mempelajari dokumentasi berupa Surat Keputusan Gubernur Kalimantan Utara tentang Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara maka yang harus dipersiapkan oleh Tim Asistensi dalam rangka proses evaluasi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan Daerah;

2. Surat Edaran Gubernur Kalimantan Utara tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah ;
3. Berita Acara Proses Asistensi yang telah dilaksanakan sebelumnya.
4. Panduan wawancara (*interview guide*) kepada para informan;
5. *Handphone* sebagai alat rekam sekaligus sebagai buku catatan.

Berdasarkan hasil dokumentasi yang dimiliki oleh Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara dan penelusuran melalui jaringan internet belum ditemukan penelitian yang mengangkat tema penelitian tentang Evaluasi Kinerja Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah. Sehingga evaluasi kinerja Tim Asistensi ini diperlukan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas perencanaan dan pengembangan sumber daya Aparatur Sipil Negara Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

Untuk dapat melakukan evaluasi terhadap kinerja Tim Asistensi maka peneliti melakukan observasi dan wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa anggota Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara 2017 yang bersedia menjadi informan dengan tahapan - tahapan sebagai berikut :

1. Melakukan pemilihan terhadap informan yang diyakini peneliti mempunyai kapasitas dan pengalaman untuk menjelaskan tentang kinerja Tim Asistensi;
2. Evaluasi kinerja Tim Asistensi dilakukan dengan cara melakukan wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada para informan

dengan indikator kinerja utama yang telah ditentukan yaitu : kualitas , kuantitas, efektifitas, kemandirian, sarana dan prasarana, produktifitas, tanggungjawab, kompetensi, komitmen kerja, responsivitas, dan akuntabilitas Tim Asistensi.

3. Evaluasi kinerja dilaksanakan dengan membuat kesimpulan terhadap hasil wawancara terhadap para informan pada tiap – tiap indikator kinerja utama yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam (*in depth interview*) yang sudah dilakukan oleh peneliti terhadap para informan , maka dapat disampaikan hasil kinerja Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara 2017 berdasarkan 12 (dua belas) indikator utama adalah sebagai berikut :

- 1) Evaluasi Kualitas Tim Asistensi.

Kualitas Tim Asistensi menurut Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara dapat disampaikan sebagai berikut :

Tim Asistensi harus banyak membaca peraturan terkait perencanaan penganggaran serta perlu adanya pendidikan dan pelatihan kepada Tim Asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah terkait kualitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

perlu adanya bimbingan teknis kepada Tim Asistensi sebagai bekal untuk melakukan asistensi , hal ini dikarenakan karena Tim Asistensi berasal dari latar belakang SKPD yang berbeda, sehingga setelah mengikuti

bimbingan teknis mempunyai pengetahuan yang cukup dan bisa memberi advis pada saat proses asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Sedangkan menurut Hepi Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan terkait kualitas Tim Asistensi sebagai berikut :

kualitas Tim Asistensi masuk kategori sedang sehingga perlu dilakukan bimbingan teknis khusus kepada Tim Asistensi, selain itu penambahan waktu serta pro aktif SKPD untuk menyerahkan dokumen perencanaan akan sangat membantu kualitas Tim Asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara menyatakan tentang kualitas proses asistensi adalah :

diperlukan adanya simulasi pelatihan proses asistensi (wawancara, 2 Juli 2018).

Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan Utara terkait kualitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

upaya dalam jangka pendek adalah memberikan bimbingan teknis kepada Tim Asistensi sebagai upaya untuk meningkatkan kapasitas secara personal , upaya jangka panjang adalah kebijakan ataupun komitmen pimpinan dalam memperhitungkan kaderisasi pada proses mutasi (wawancara, 16 Juli 2018).

Saharin selaku Kepala Bagian Peningkatan Produksi dan Sumber Daya Alam Biro Ekonomi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan bahwa kualitas Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

Kualitas Tim Asistensi masih sangat - sangat perlu ditingkatkan terutama bagaimana Tim Asistensi memahami arsitektur kinerja dalam sistem perencanaan itu. Sehingga dengan anggaran yang efisien mampu mengungkit kinerja yang sebesar – besarnya (wawancara, 18 Desember 2018).

Sukirdi selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Utara terkait kualitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

Orang – orang yang menjadi anggota Tim Asistensi seyogyanya sesuai dengan keahlian masing – masing karena akan mempengaruhi hasil dari proses asistensi itu sendiri. Saaat ini masih banyak anggota Tim Asistensi tidak memiliki keahlian sehingga pada saat proses asistensi hanya sekedar datang untuk memenuhi syarat (wawancara, 18 Desember 2018).

Dedi Irawan selaku Sekretaris Inspektorat Provinsi Kalimantan Utara terkait kualitas Tim Asistensi menyatakan :

Tim Asistensi yang terdiri dari Bappeda, BPKAD dan Biro Pembangunan harus difokuskan pada peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia. BPKAD harus secara proaktif terus menerus melakukan sosialisasi terkait perubahan – perubahan terkait pemahaman struktur keuangan (wawancara, 26 Desember 2018).

## 2) Evaluasi Kuantitas Tim Asistensi

Kuantitas tim asistensi juga menjadi salah satu faktor yang dilakukan evaluasi. Kuantitas Tim Asistensi menurut Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara dapat disampaikan sebagai berikut :

kuantitas Tim Asistensi memang sangat banyak sehingga perlu memperbanyak desk asistensi untuk pelaksanaan proses asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi

Sekretariat Daerah terkait kuantitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

perlu adanya pengurangan kuantitas Tim Asistensi dengan mempertimbangkan keahlian personil dalam menentukan kuantitas Tim Asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Sedangkan menurut Hepi Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan terkait kuantitas Tim Asistensi sebagai berikut :

rasionalisasi jumlah Tim Asistensi memang diperlukan disesuaikan dengan jabatannya , jumlah Tim Asistensi yang lebih sederhana akan mempengaruhi kualitas proses asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara menyatakan kuantitas Tim Asistensi adalah :

secara kuantitas cukup memenuhi tetapi sangat diperlukan adanya pembagian tugas pada saat proses asistensi (wawancara, 2 Juli 2018).

Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan Utara terkait kuantitas tim asistensi menyatakan sebagai berikut :

harus selektif dalam melibatkan personil di dalam Tim Asistensi sesuai dengan mempertimbangkan jabatan, tugas dan fungsi, kapasitas, kapabilitas (wawancara, 16 Juli 2018).

Saharin selaku Kepala Bagian Peningkatan Produksi dan Sumber Daya Alam Biro Ekonomi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan bahwa kuantitas Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

Jika kualitas Tim Asistensi sudah bagus, maka personel Tim Asistensi dengan jumlah yang tidak terlalu banyak akan siap melakukan asistensi kepada SKPD. Selama ini banyak anggota Tim Asistensi yang pasif dan tidak fokus kepada proses asistensi itu sendiri (wawancara, 18 Desember 2018 )

Sukirdi selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Utara terkait kuantitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

Jumlah Tim Asistensi yang banyak dan tidak berkualitas justru akan menimbulkan keributan. Jangan terlalu banyak jumlah Tim Asistensi. Sedikit orang dengan kualitas yang baik lebih efektif kinerjanya dan outpunya lebih baik (wawancara, 18 Desember 2018).

Dedi Irawan selaku Sekretaris Inspektorat Provinsi Kalimantan Utara terkait kuantitas Tim Asistensi menyatakan :

Jumlah Tim Asistensi sudah cukup tetapi sangat diperlukan pengaturan personel Tim Asistensi terkait jadwal asistensi (wawancara, 26 Desember 2018).

### 3) Evaluasi Efektifitas Tim Asistensi

Efektifitas kerja Tim Asistensi perlu juga mendapat perhatian. Efektifitas kerja Tim Asistensi menurut Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara dapat disampaikan sebagai berikut :

Tim Asistensi harus mengurangi kesalahan – kesalahan sehingga pelaksanaan kegiatan lebih tepat sasaran (wawancara, 26 Juni 2018).

Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah terkait efektifitas kerja Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

efektifitas kerja Tim Asistensi selama ini masih fifty – fifty , efektif pada saat Tim Asistensi dibagi menjadi beberapa desk , dan menjadi tidak efektif karena adanya perdebatan yang panjang dikarenakan tidak adanya pedoman yang digunakan serta tidak adanya *cross check* terkait perbaikan input SIMDA oleh SKPD (wawancara, 26 Juni 2018).

Sedangkan menurut Hepi Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan terkait efektifitas kerja Tim Asistensi sebagai berikut :

proses asistensi yang dilaksanakan selama ini belum efektif dikarenakan didalam internal Tim Asistensi belum adanya kesepahaman, sehingga akan mempengaruhi kesepahaman antara Tim Asistensi dengan tim SKPD (wawancara, 26 Juni 2018).

Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara menyatakan tentang efektifitas kerja Tim Asistensi adalah :

saat ini kerja Tim Asistensi tidak ada efektif karena tidak adanya SOP dan pembagian tugas yang jelas (wawancara, 2 Juli 2018).

Saharin selaku Kepala Bagian Peningkatan Produksi dan Sumber Daya Alam Biro Ekonomi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan bahwa efektifitas Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

Dikarenakan kualitas Tim Asistensi yang kurang serta jumlah Tim Asistensi yang gemuk mengakibatkan proses asistensi menjadi tidak efektif (wawancara, 18 Desember 2018).

Sukirdi selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Utara terkait efektifitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

Waktunya terlalu mepet sehingga pembahasannya tidak efektif . Akan sangat efektif bila pembahasan rencana kerja diinformasikan jauh hari dengan waktu yang cukup (wawancara , 18 Desember 2018)

#### 4) Evaluasi Kemandirian Tim Asistensi

Tim Asistensi harus mempunyai kemandirian dalam melaksanakan proses asistensi . Menurut Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara, kemandirian Tim Asistensi dapat disampaikan sebagai berikut :

Tim Asistensi harus melaporkan kepada Ketua Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) terkait banyaknya telaahan staf / intervensi dari SKPD yang mengakibatkan belanja menjadi bertambah besar sedangkan pendapatannya kecil. Selain itu Tim Asistensi harus mendapatkan *back up* pula dari unsur pimpinan dalam melaksanakan proses asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara kemandirian Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

untuk meningkatkan kemandirian Tim Asistensi maka Tim Asistensi harus membangun kesepahaman, tidak boleh berdiri sendiri, mempunyai komitmen yang sama sehingga bisa mengurangi faktor eksternal yang mengganggu kemandirian tim (wawancara, 26 Juni 2018).

Sedangkan menurut Hepi Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan terkait kemandirian Tim Asistensi sebagai berikut :

kemandirian Tim Asistensi dibuktikan dengan selama ini dapat melaksanakan tugasnya untuk menjaga keselarasan program kegiatan pada SKPD (wawancara, 26 Juni 2018).

Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara menyatakan tentang kemandirian kerja tim asistensi adalah :

perlu aturan main yang jelas disitulah pentingnya adanya SOP , Surat Edaran untuk menjaga kemandirian kerja Tim Asistensi (wawancara, 2 Juli 2018).

Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan Utara terkait kemandirian tim asistensi menyatakan sebagai berikut :

adanya komitmen yang kuat dari pimpinan untuk memberikan *back up* Tim Asistensi sepanjang Tim Asistensi melakukan hal yang tepat (wawancara, 16 Juli 2018).

Saharin selaku Kepala Bagian Peningkatan Produksi dan Sumber Daya Alam Biro Ekonomi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan bahwa kemandirian Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

Kemandirian Tim Asistensi sangat tergantung kepada peraturan (surat edaran) yang ada dan pribadi masing – masing . Selama tidak ada peraturan yang dibuat sebagai acuan kerja maka Tim Asistensi akan sangat mudah diintervensi (wawancara, 18 Desember 2018)

Sukirdi selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Utara terkait kemandirian Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

Tim Asistensi harus bisa memetakan dan memverifikasi usulan yang masuk pada saat proses asistensi. Jika ideal usulan bisa diterima jika tidak ideal maka harus ditolak. Disini diperlukan integritas dari Tim Asistensi (wawancara, 18 Desember 2018)

## 5) Evaluasi Sarana dan Prasarana Tim Asistensi

Hal lain yang perlu mendapat perhatian dalam pelaksanaan asistensi adalah kesiapan sarana dan prasarana. Kesiapan sarana dan prasarana sangat menunjang dalam proses asistensi. Menurut Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara, terkait sarana dan prasarana Tim Asistensi dapat disampaikan sebagai berikut :

penambahan *desk*, penambahan sarana dan prasarana, serta penambahan waktu akan meningkatkan kinerja Tim Asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah terkait sarana dan prasarana Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

untuk meningkatkan kemampuan teknis Tim Asistensi seharusnya dibuat buku pedoman sebagai *tool* asistensi yang sudah dibahas bersama sebagai pedoman bagi Tim Asistensi untuk mengurangi – kesalahan dalam proses asistensi, selanjutnya perlu dibuat suatu sistem informasi yang dapat dipergunakan untuk mempermudah dan mempercepat proses asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Sedangkan menurut Hepi Nurtanto, selaku Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara terkait sarana dan prasarana Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

sarana dan prasarana saat ini jauh dari kata cukup sehingga perlu ditambahkan seperti alat rekam maupun ruangnya (wawancara, 26 Juni 2018).

Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan

Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara menyatakan tentang sarana dan prasarana Tim Asistensi adalah :

sarana dan prasarana sudah cukup tetapi karena belum adanya SOP akhirnya hasilnya tidak maksimal (wawancara, 2 Juli 2018).

Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan Utara terkait sarana dan prasaran proses asistensi menyatakan sebagai berikut :

selama ini proses asistensi yang telah dilaksanakan tidak menjamin ditaati oleh perangkat daerah , hal ini disebabkan karena keterbatasan peralatan dan teknologi yang on time / on progress sehingga hasil asistensi bisa langsung dieksekusi oleh SKPD (wawancara, 16 Juli 2018).

Saharin selaku Kepala Bagian Peningkatan Produksi dan Sumber Daya Alam Biro Ekonomi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan bahwa sarana dan prasarana Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

Saranan dan prasaran yang digunakan oleh Tim Asistensi sudah cukup (wawancara, 18 Desember 2018)

Sukirdi selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Utara terkait sarana dan prasarana Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

Dengan kondisi sebagai provinsi baru maka sarana dan prasarana yang digunakan pada saat proses asistensi sudah cukup (wawancara, 18 Desember 2018).

Dedi Irawan selaku Sekretaris Inspektorat Provinsi Kalimantan Utara terkait sarana dan prasarana Tim Asistensi menyatakan :

Dengan menggunakan ruang – ruang rapat yang ada serta dukungan peralatan yang dimiliki maka prasarana dan prasarana saat proses asistensi dirasa sudah cukup ( wawancara, 26 Desember 2018).

#### 6) Evaluasi Produktifitas Tim Asistensi

Tim Asistensi akan melakukan proses asistensi kepada seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, oleh karena itu sangat dituntut produktifitasnya. Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara , terkait produktifitas Tim Asistensi menyampaikan sebagai berikut :

ada target waktu untuk menyelesaikan proses asistensi tiap – tiap SKPD serta adanya penambahan waktu, ruangan, desk untuk proses asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah terkait produktifitas Tim Asistensi dalam wawancara menyatakan sebagai berikut :

profuktifitas Tim Asistensi sudah baik, untuk itu harus terus dijaga waktu yang disediakan untuk melakukan asistensi terhadap SKPD (wawancara, 26 Juni 2018).

Sedangkan menurut Hepi Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan terkait produktifitas Tim Asistensi sebagai berikut :

berdasarkan pengalaman selama ini produktifitas Tim Asistensi belum maksimal, sehingga perlu mengatur waktu asistensi yang disesuaikan dengan beban kerja SKPD (wawancara, 26 Juni 2018).

Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara menyatakan tentang produktifitas tim asistensi adalah :

saat ini Tim Asistensi tidak produktif, oleh karena itu perlu adanya pembagian kerja sesuai dengan tanggung jawab menurut bidangnya masing – masing (wawancara, 2 Juli 2018).

Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan Utara terkait produktifitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

saat ini kita belum mampu menjadwalkan secara tepat kegiatan asistensi, oleh karena itu perlu ada kesadaran dari personel asistensi untuk lebih mengutamakan tugasnya sebagai pesonil asistensi dibandingkan tugas lain yang secara teknis bisa diwakilkan (wawancara, 16 Juli 2018).

Saharin selaku Kepala Bagian Peningkatan Produksi dan Sumber Daya Alam Biro Ekonomi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan bahwa produktifitas Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

Tim Asistensi telah bekerja secara maksimal, tapi Biro Pembangunan harus bisa memetakan kebutuhan alokasi waktu untuk melakukan proses asistensi kepada masing – masing SKPD. Jangan sampai SKPD dengan beban kerja yang besar diberi waktu yang sama dengan SKPD yang memiliki beban kerja lebih kecil. Jika tidak bisa dipetakan dengan baik maka produktifitas Tim Asistensi menjadi tidak baik (wawancara, 18 Desember 2018).

Sukirdi selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Utara terkait produktifitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

Produktifitas Tim Asistensi sudah maksimal (wawancara, 18 Desember 2018).

## 7) Evaluasi Responsibilitas Tim Asistensi

Responsibilitas Tim Asistensi juga perlu mendapat perhatian. Terkait responsibilitas Tim Asistensi Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyampaikan sebagai berikut :

responsibilitas Tim Asistensi sangat tergantung kepada masing – masing individu karena berkaitan dengan disiplin, pengalaman kerja, pengetahuan dan kemampuan (wawancara, 26 Juni 2018).

Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah terkait responsibilitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

kategori responsibilitas Tim Asistensi adalah cukup, oleh karena harus ada upaya - upaya untuk meningkatkan responsibilitas Tim Asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Sedangkan menurut Hepi Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan terkait upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan responsibilitas Tim Asistensi sebagai berikut :

selama ini proses asistensi seperti air mengalir , untuk menimbulkan responsibilitas diperlukan pencerahan , komunikasi yang *intens* di internal tim, serta bimbingan teknis sehingga akan muncul responsibilitas pada diri Tim Asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara menyatakan tentang responsibilitas Tim Asistensi adalah :

dikarenakan pembagian tugas dan fungsi pada Tim Asistensi kurang jelas serta kurangnya kesempatan untuk menyampaikan pendapat berakibat kurangnya responsibilitas Tim Asistensi (wawancara, 2 Juli 2018).

Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan Utara terkait responsibilitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

saat ini kita belum mampu menjadwalkan secara tepat kegiatan asistensi, oleh karena itu perlu ada kesadaran dari personel asistensi untuk lebih mengutamakan tugasnya sebagai pesonil asistensi dibandingkan tugas lain yang secara teknis bisa diwakilkan (wawancara, 16 Juli 2018).

Saharin selaku Kepala Bagian Peningkatan Produksi dan Sumber Daya Alam Biro Ekonomi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan bahwa responsibilitas Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

Komitmen kerja dari Tim Asistensi sudah baik, dikarenakan ada sesuatu yang diharapkan dari menjadi anggota Tim Asistensi. Tetapi komitmen saja tidak cukup jika dalam proses asistensi tidak berbuat apa – apa. Sehingga faktor kualitas Tim Asistensi sangat berpengaruh terhadap komitmen kerja (wawancara, 18 Desember 2018)

#### 8) Evaluasi Kompetensi Tim Asistensi

Selanjutnya akan disampaikan hasil wawancara secara lebih mendalam terhadap para informan Tim Asistensi pada indikator kompetensi. Menurut saudara Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara bahwa kompetensi Tim Asistensi dapat disampaikan sebagai berikut :

Tim Asistensi harus mempunyai kompetensi menurut bidang masing – masing, untuk itu sangat diperlukan adanya pendidikan dan pelatihan terkait perencanaan dan penganggaran (wawancara, 26 Juni 2018).

Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah terkait kompetensi Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

kompetensi anggota Tim Asistensi lebih utama dari jabatan yang diembannya , untuk saat ini sebagian besar anggota Tim Asistensi mempunyai kompetensi yang baik tetapi masih sangat diperlukan bimbingan teknis maupun pelatihan sebagai upaya meningkatkan kompetensi khususnya bagi anggota baru Tim Asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Sedangkan menurut Hepi Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara dalam wawancara terkait kompetensi Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

kompetensi sangat diperlukan atau wajib bagi Tim Asistensi, karena kompetensinya Tim Asistensi saat ini dalam kategori sedang, oleh karena itu perlu sering dilakukan rakor internal, menambah bahan bacaan, maupun bimbingan teknis dan untuk memunculkan kompetensi anggota Tim Asistensi perlu diberikan arahan kepada Tim Asistensi untuk bersikap proaktif pada saat proses asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara menyatakan kompetensi Tim Asistensi sebagai berikut :

Tim Asistensi harus mempunyai kompetensi menurut bidangnya masing – masing, saat ini kompetensi Tim Asistensi belum memenuhi oleh karena itu perlu upaya – upaya untuk mengelola dan menciptakan mekanisme yang bisa meningkatkan kompetensi Tim Asistensi (wawancara, 2 Juli 2018).

Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan

Utara terkait kompetensi dan upaya untuk meningkatkan kompetensi Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

saat ini tingkatan kompetensi Tim Asistensi tidak sama sehingga hanya mengandalkan *personality*, perlu upaya untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas dengan melalui bimbingan teknis sehingga mempunyai Tim Asistensi mempunyai kesepahaman dan persamaan persepsi (wawancara 16 Juli 2018).

#### 9) Evaluasi Komitmen Kerja Tim Asistensi

Indikator selanjutnya terkait komitmen kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan saudara Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara bahwa komitmen kerja Tim Asistensi dapat disampaikan sebagai berikut :

komitmen kerja harus dimiliki oleh setiap anggota Tim Asistensi sebagai bentuk rasa tanggung jawab, tetapi saat ini komitmen kerja Tim Asistensi tetap harus ditingkatkan kesadarannya, semangat serta disiplinnya (wawancara, 26 Juni 2018).

Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah terkait komitmen kerja Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

komitmen kerja Tim Asistensi cukup baik tetapi masih tetap diperlukan upaya – upaya untuk meningkatkan komitmen kerja Tim Asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Sedangkan menurut Hesti Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan terkait komitmen kerja Tim Asistensi sebagai berikut :

komitmen kerja Tim Asistensi selama ini sangat baik dibuktikan dengan tingkat kehadiran yang tinggi tetapi masih sangat dipelukan peningkatan karena proses asistensi itu sendiri bersifat dinamis (wawancara, 26 Juni 2018).

Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara menyatakan komitmen kerja Tim Asistensi sebagai berikut :

komitmen kerja Tim Asistensi sangat baik oleh karena itu perlu dikelola dengan baik dengan membuat SOP, mekanisme yang bisa meningkatkan komitmen kerja Tim Asistensi (wawancara, 2 Juli 2018).

Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan Utara terkait komitmen kerja dan upaya untuk meningkatkan komitmen kerja Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

Tim Asistensi harus ada komunikasi melalui rapat koordinasi yang bersifat rutin sebelum proses asistensi untuk menyamakan persepsi dan kompetensi serta menumbuhkan tanggungjawab, selain itu pembagian tanggungjawab dengan cara rolling akan meningkatkan kapasitas dan tanggungjawab (wawancara, 16 Juli 2018).

Saharin selaku Kepala Bagian Peningkatan Produksi dan Sumber Daya Alam Biro Ekonomi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan bahwa responsivitas kerja Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

Komitmen kerja dari Tim Asistensi sudah baik, dikarenakan ada sesuatu yang diharapkan dari menjadi anggota Tim Asistensi. Tetapi komitmen saja tidak cukup jika dalam proses asistensi tidak berbuat apa – apa. Sehingga faktor kualitas Tim Asistensi sangat berpengaruh terhadap komitmen kerja (wawancara, 18 Desember 2018)

## 10) Evaluasi Responsivitas Tim Asistensi

Indikator kinerja berikutnya adalah pada indikator responsivitas. Menurut saudara Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan bahwa responsivitas kerja Tim Asistensi dapat disampaikan sebagai berikut :

tim harus mempunyai responsivitas karena kredibilitas kinerja Tim Asistensi sebagai taruhannya, untuk itu diperlukan upaya – upaya untuk meningkatkan talenta responsivitas (wawancara, 26 Juli 2018).

Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah terkait responsivitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

responsivitas anggota Tim Asistensi sangat beragam tergantung individu masing – masing oleh karena itu masih sangat diperlukan upaya – upaya untuk meningkatkan responsivitas Tim Asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Sedangkan menurut Hesti Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan terkait responsivitas Tim Asistensi sebagai berikut :

responsivitas Tim Asistensi sudah baik tapi perlu ditingkatkan dalam hal komunikasi lintas SKPD (wawancara, 26 Juni 2018).

Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara menyatakan responsivitas Tim Asistensi sebagai berikut :

responsivitas pada Tim Asistensi belum maksimal karena mekanisme yang belum tertata dengan baik , oleh karena itu adanya SOP dan perbaikan sistem akan memperbaiki responsivitas Tim Asistensi (wawancara, 2 Juli 2018).

Saharin selaku Kepala Bagian Peningkatan Produksi dan Sumber Daya Alam Biro Ekonomi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan bahwa responsivitas kerja Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

Ada beberapa anggota Tim Asistensi punya responsivitas yang bagus karena punya tekad, kemauan serta komitmen yang tinggi untuk masa depan Kalimantan Utara (wawancara, 18 Desember 2018)

Sukirdi selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Utara terkait responsivitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

Responsivitas Tim Asistensi masih kurang , karena kurangnya kesiapan maupun kurangnya pemahaman Tim Asistensi terhadap permasalahan yang timbul (wawancara, 18 Desember 2018).

Dedi Irawan selaku Sekretaris Inspektorat Provinsi Kalimantan Utara terkait responsivitas Tim Asistensi menyatakan :

Tim Asistensi hanya fokus pada 1 - 2 orang, sedangkan personil yang lain sifatnya pasif, hanya mengikut saja. Hal tersebut dikarenakan kurang informasi ataupun pemahaman personil tersebut. Oleh krena itu sangat diperlukan adanya *internal meeting* sebelum dilakukan proses asistensi. Sehingga nuuncul satu bahasa dalam melaksanakan kebijakan pemerintah (wawancara, 26 Desember 2018)

#### 11) Evaluasi Kualitas Layanan Tim Asistensi

Indikator selanjutnya untuk melakukan evaluasi kinerja Tim Asistensi adalah terkait kualitas layanan. Terkait kualitas layanan Tim Asistensi , Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung

pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara dapat disampaikan sebagai berikut :

Tim Asistensi sangat berorientasi pada kualitas layanan sehingga hal – hal yang berkaitan dengan proses asistensi dipersiapkan dengan cermat. Upaya – upaya untuk meningkatkan kualitas layanan adalah dengan meningkatkan komunikasi dan koordinasi secara intens baik internal maupun eksternal tim (wawancara, 26 Juni 2018).

Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah terkait kualitas layanan Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

kualitas layanan untuk internal Tim Asistensi sudah cukup baik, tapi untuk eksternal Tim Asistensi masih harus ditingkatkan terutama terkait kelengkapan asistensi misalnya buku – buku pedoman, peralatan komputer dan jaringannya (wawancara, 26 Juni 2018).

Sedangkan menurut Hepi Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan terkait kualitas layanan Tim Asistensi sebagai berikut :

kualitas layanan sangat diperlukan dan harus dipunyai oleh Tim Asistensi , karena kualitas layanan akan memberikan dampak bagi Tim Asistensi itu sendiri, oleh karena itu kualitas layanan harus selalu ditingkatkan (wawancara, 26 Juni 2018).

Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara menyatakan kualitas Tim Asistensi sebagai berikut :

kualitas layanan Tim Asistensi saat ini kurang memuaskan SKPD terbukti dengan adanya *schedule* yang molor oleh karena itu pembagian

tugas dan fungsi yang didukung dengan SOP akan memudahkan kerja Tim Asistensi (wawancara, 2 Juli 2018).

Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan Utara terkait kualitas layanan dan upaya untuk meningkatkan kualitas layanan Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

kualitas layanan Tim Asistensi belum maksimal dikarenakan kapasitas Tim Asistensi yang terbatas dan penjadwalan proses asistensi terlalu padat serta kontribusi SKPD untuk menyerahkan bahan asistensi yang lambat sehingga perlu upaya dari Tim Asistensi kepada pemegang aplikasi untuk memberikan print out kegiatan dari masing – masing SKPD untuk dapat dievaluasi lebih awal (wawancara, 16 Juli 2018).

Saharin selaku Kepala Bagian Peningkatan Produksi dan Sumber Daya Alam Biro Ekonomi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh Tim Asistensi kepada SKPD adalah sebagai berikut :

Kualitas layanan Tim Asistensi kepada SKPD sangat terkait dengan indikator – indikator sebelumnya. Jika indikator sebelumnya sudah baik maka kualitas layanan Tim Asistensi juga akan baik , begitu pula sebaliknya (wawancara, 18 Desember 2018)

Sukirdi selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Utara terkait kualitas layanan Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

Pelayanan yang diberikan Tim Asistensi kepada SKPD sudah standar, tapi yang perlu ditingkatkan adalah etika Tim Asistensi dalam memberikan pelayanan (wawancara, 18 Desember 2018).

Dedi Irawan selaku Sekretaris Inspektorat Provinsi Kalimantan Utara terkait kualitas layanan Tim Asistensi menyatakan :

Kualitas layanan perlu ditingkatkan , sehingga temuan – temuan dari BPK maupun inspektorat bisa semakin baik , walaupun ada beberapa SKPD tidak ada motivasi untuk memperbaiki diri meskipun mereka sudah tahu ada aturan main yang harus dipatuhi (wawancara, 26 Desember 2018)

## 12) Evaluasi Akuntabilitas Tim Asistensi

Indikator kinerja utama berikutnya pada indikator akuntabilitas.

Menurut saudara Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara bahwa akuntabilitas kinerja Tim Asistensi dapat disampaikan sebagai berikut :

hasil kerja Tim Asistensi harus mempunyai akuntabilitas karena sangat menentukan standar pelayanan ke depannya, oleh karena itu kehadiran Tim Asistensi sangat diperlukan (wawancara, 26 Juni 2018).

Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah terkait akuntabilitas kerja Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

hasil kerja Tim Asistensi akuntabilitasnya / kinerjanya bisa dipertanggungjawabkan tapi masih sangat diperlukan upaya – upaya untuk perbaikan dan peningkatan akuntabilitasnya (wawancara, 26 Juni 2018).

Sedangkan menurut Hepi Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyatakan terkait akuntabilitas Tim Asistensi sebagai berikut :

akuntabilitas kerja Tim Asistensi sangat diperlukan dan Tim Asistensi sangat menyadari pentingnya proses perencanaan karena itu peningkatan akuntabilitas kerja Tim Asistensi harus terus ditingkatkan (wawancara, 26 Juni 2018).

Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara menyatakan akuntabilitas Tim Asistensi sebagai berikut :

secara pribadi muncul ketakutan jika terdapat suatu kegiatan yang sudah diasistensi ternyata dalam pelaksanaan ternyata kegiatan tersebut tidak sesuai dengan pada saat diasistensi (wawancara, 2 Juli 2018).

Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan Utara terkait akuntabilitas dan upaya untuk meningkatkan akuntabilitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

hasil kerja Tim Asistensi mau tidak mau harus *accountable*, tapi kinerja Tim Asistensi belum maksimal sehingga masih perlu upaya – upaya untuk meningkatkan kinerja Tim Asistensi sehingga hasil kerja Tim Asistensi lebih *akuntable* (wawancara, 16 Juli 2018).

Sukirdi selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Kalimantan Utara terkait akuntabilitas Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

## B. Pembahasan

### 1. Evaluasi Kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara

#### a. Tujuan Evaluasi

Tujuan dari evaluasi kinerja Tim Asistensi adalah melakukan penilaian secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan anggota Tim Asistensi dan kinerja Tim Asistensi. Disamping itu,

juga untuk menentukan kebutuhan bimbingan, pendidikan, dan pelatihan kinerja secara tepat, memberikan peran dan tanggung jawab yang sesuai kepada anggota Tim Asistensi sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsi yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan lebih lanjut dalam hal pembinaan jabatan atau penentuan reward and punishmen.

Sunyoto (1999:1) secara lebih terperinci menjelaskan tujuan dan evaluasi kinerja sebagaimana dikutip oleh Mangkunegara (2005:10) sebagai berikut :

1. Menumbuhkembangkan kesepahaman antar anggota tim tentang aturan kinerja;
2. Mendokumentasikan dan memberikan apresiasi hasil kerja anggota tim, sehingga mereka semakin tergugah untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu;
3. Memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mempresentasikan usulan, saran dan masukan serta penghargaan atas tugas dan fungsi yang dilaksanakannya;
4. Melakukan evaluasi terhadap tugas dan fungsi sehingga anggota tim semakin termotivasi untuk meningkatkan potensi yang dimilikinya serta semakin meningkat prestasinya;
5. Melakukan inventarisasi dan menyepakati kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh anggota tim

#### b. Persiapan Evaluasi

Terkait persiapan pelaksanaan asistensi Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara dari data penelitian menunjukkan bahwa Tim Asistensi telah melaksanakan persiapan – persiapan untuk melakukan asistensi namu sifatnya masih sporadis, spontanitas, terpisah – pisah sehingga hasilnya tidak maksimal.

Sejatinya proses asistensi adalah kegiatan rutin pada tiap – tiap tahun anggaran sehingga seharusnya dapat dipersiapkan secara sederhana, cepat dan tepat . Dimana masing – masing bidang yang bertanggungjawab mempersiapkan data , bahan yang diperlukan. Oleh karena itu diperlukan suatu koordinasi untuk memaksimalkan persiapan serta membangun persamaam persepsi , kesepahaman sehingga dapat fokus dalam mencapai satu tujuan.

Persiapan yang terencana dan matang sangat diperlukan untuk melakukan evaluasi kinerja (Siagian, 2014:229), yaitu memenuhi empat kriteria : 1) berkaitan langsung dengan pekerjaan dalam artian materi, bahan, sarana prasarana yang dipersiapkan diperlukan dalam proses evaluasi; 2) praktis dalam artian adanya kesepahaman antar anggota yang terlibat dalam proses evaluasi ; 3) memiliki standarisasi dalam artian memihiki pedoman, perturan yang menjadi referensi semua anggota dalam proses evaluasi ; 4) memiliki obyektivitas dalam artian adanya norma, ukuran yang dapat

digunakan untuk menilai pengetahuan, kemampuan dan etika dalam proses evaluasi.

c. Pelaksanaan Evaluasi

Dengan mengacu pada data penelitian maka dapat diketahui bahwa proses evaluasi kinerja Tim Asistensi dilaksanakan dengan cara yang jujur dan obyektif. Dalam artian informan diberi waktu dan kebebasan untuk menyampaikan pendapatnya terkait kinerja Tim Asistensi tanpa ada unsur paksaan, tekanan maupun pengaruh dari anggota lain. Hal tersebut dilakukan dengan cara proses wawancara dilakukan pada tempat yang berlainan antar informan serta masing – masing informan sebelumnya tidak diberi tahu terkait dengan pedoman wawancara.

Pada dasarnya evaluasi kinerja sangat diperlukan oleh Tim Asistensi sebagai upaya untuk mendapatkan kritik dan saran sebagai bahan koreksi sekaligus memotivasi guna perbaikan di masa yang akan datang serta sebagai bahan untuk pemberian promosi maupun insentif. Evaluasi kinerja adalah salah satu proses untuk dapat mengetahui peran dan kontribusi anggota/ karyawan terhadap tim/organisasi kerja ( Fisher, Schoenfeldt, serta Shaw). Pendapat tersebut juga didukung oleh GT. Milkovich dan Bourdreau yang menyatakan bahwa untuk menilai kinerja anggota/karyawan harus dilakukan evaluasi.

#### d. Hasil Evaluasi

Berpedoman pada dokumentasi berupa hasil wawancara penelitian terhadap para informan yang merupakan anggota Tim Asistensi dengan menggunakan 12 (dua belas) Indikator Kinerja Utama yang lebih bersifat personal terkait proses asistensi maka dapat diketahui kinerja Tim Asistensi sebagai berikut :

##### 1) Evaluasi terhadap kualitas Tim Asistensi

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa anggota Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kualitas tim asistensi masuk dalam kategori sedang dan upaya untuk meningkatkan kualitas Tim Asistensi adalah : 1) memberikan bimbingan teknis kepada Tim Asistensi sebagai upaya untuk meningkatkan kapasitas secara personal; 2) kebijakan ataupun komitmen pimpinan dalam memperhitungkan kaderisasi pada proses mutasi bagi anggota Tim Asistensi.

Kondisi tersebut diatas didukung oleh pernyataan informan yaitu Hapi Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut :

kualitas Tim Asistensi masuk kategori sedang sehingga perlu dilakukan bimbingan teknis khusus kepada Tim Asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Pernyataan tersebut diatas juga didukung oleh informan lainnya yaitu Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan sebagai berikut :

upaya dalam jangka pendek adalah memberikan bimbingan teknis kepada Tim Asistensi , upaya jangka panjang adalah kebijakan ataupun komitmen pimpinan (wawancara, 16 Juli 2018).

Kualitas merupakan salah satu kunci dalam melaksanakan proses asistensi. Ketika Tim Asistensi telah mampu menyediakan Tim yang berkualitas maka telah membangun salah satu fondasi untuk menciptakan kepuasan pelanggan yaitu Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Tjiptono (2012:152) mengutip pernyataan Goetsch dan Davis (1994) bahwa kualitas berarti kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sehingga dapat diartikan bahwa kualitas Tim Asistensi adalah hubungan antara produk dan pelayanan atau jasa yang dapat memenuhi harapan dan kepuasan kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah

## 2) Evaluasi terhadap kuantitas Tim Asistensi

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa anggota Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara diatas maka dapat ditarik suatu

kesimpulan terkait kuantitas Tim Asistensi adalah terlalu banyak dan upaya untuk meningkatkan kuantitas Tim Asistensi adalah :

- 1) lebih selektif dalam melibatkan personil di dalam Tim Asistensi sesuai dengan mempertimbangkan jabatan, tugas dan fungsi, kapasitas, kapabilitas; 2) memperbanyak desk asistensi untuk pelaksanaan proses asistensi.

Pernyataan tersebut diatas sejalan dengan pernyataan Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah sebagai berikut :

perlu adanya pengurangan kuantitas Tim Asistensi dengan mempertimbangkan keahlian personil (wawancara, 26 Juni 2018).

Pernyataan tersebut juga didukung oleh pernyataan Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut :

kuantitas Tim Asistensi memang sangat banyak sehingga perlu memperbanyak desk asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Bekerja secara individu maupun perorangan banyak menghasilkan kelemahan, ketidakmampuan, bahkan bisa membawa ke kemunduran. Dalam prakteknya sudah banyak menunjukkan bahwa berkerja secara tim lebih unggul bila dibandingkan dengan bekerja secara individu dalam hal pekerjaan tersebut banyak membutuhkan pengalaman, pengetahuan serta

ketrampilan. Katzenbach dan Smith menjelaskan bahwa yang dimaksud tim adalah sekelompok kecil orang dengan ketrampilan yang saling melengkapi, mempunyai komitmen sama untuk mencapai tujuan secara bersama – sama dan bertanggungjawab. Untuk menciptakan tim yang efektif maka harus dapat menentukan anggota yang setia pada tujuan organisasi, percaya terhadap kemampuan tim, mengelola konflik dalam tim serta tingkat kemalasan sosial yang minim.

Bangun (2012:233) menyatakan bahwa standar dari suatu pekerjaan harus dapat dipahami dan diukur secara jelas. Kuantitas pekerjaan adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh individu ataupun kelompok. Sehingga dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Tim Asistensi harus mempunyai strategi yang sesuai dengan target ataupun output yang harus dihasilkan

### 3) Evaluasi terhadap efektifitas Tim Asistensi

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa anggota Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan terkait efektifitas Tim Asistensi adalah belum efektif dalam melaksanakan tugasnya; dan upaya untuk meningkatkan efektifitas Tim Asistensi adalah : 1) membuat SOP proses asistensi; 2) pembagian tugas secara tegas di internal Tim

Asistensi; 3) adanya *cross check* terkait perbaikan input SIMDA oleh SKPD.

Kondisi tersebut dapat dilihat dari pernyataan Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara :

saat ini kerja Tim Asistensi tidak ada efektif karena tidak adanya SOP dan pembagian tugas yang jelas (wawancara, 2 Juli 2018).

Tingkat Efektivitas Tim Asistensi yang dimaksud disini adalah sesuai dengan pendapat Irving dan Longbotham (2007) yang menyatakan bahwa tingkat efektivitas tim adalah pada tingkat sejauh mana Tim Asistensi dapat melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan secara optimal alat – alat dan sumber – sumber yang ada.

#### 4) Evaluasi terhadap kemandirian Tim Asistensi

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa anggota Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan terkait kemandirian Tim Asistensi adalah harus terus dijaga dan upaya untuk meningkatkan kemandirian Tim Asistensi adalah : 1) Tim Asistensi harus mendapat dukungan dan *back up*

dari pimpinan terhadap intervensi; 2) Tim Asistensi harus memiliki kesepahaman dan komitmen yang sama terhadap intervensi dari luar.

Pernyataan tersebut diatas mendapat dukungan pernyataan dari informan yaitu saudara Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan Utara yang menyatakan sebagai berikut :

adanya komitmen yang kuat dari pimpinan untuk memberikan *back up* Tim Asistensi (wawancara, 16 Juli 2018).

Pernyataan tersebut senada dengan apa yang disampaikan oleh informan saudara Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang menyatakan sebagai berikut :

Tim Asistensi harus membangun kesepahaman, tidak boleh berdiri sendiri, mempunyai komitmen yang sama (wawancara, 26 Juni 2018).

Dengan membangun kemandirian maka Tim Asistensi dapat bertindak sesuai dengan ketentuan , berdasarkan hak dan kewajibannya , sesuai dengan tugas dan fungsinya sehingga dapat mengatasi masalah tanpa tergantung pada orang lain dan dapat mempertanggungjawabkan segala tindakannya melalui pertimbangan – pertimbangan yang matang .

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kartini Kartono (1985:21) yang menyatakan bahwa kemandirian dapat dilihat dari kemampuan menghadapi masalah tanpa bantuan orang lain dan bertanggung jawab atas segala keputusan dengan pertimbangan yang mendalam.

5) Evaluasi terhadap sarana dan prasarana Tim Asistensi

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa anggota Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan terkait kondisi sarana dan prasarana dalam proses asistensi masih sangat kurang serta upaya untuk meningkatkan efektifitas Tim Asistensi adalah : 1) perlu adanya *software* yang bisa membantu efektifitas proses asistensi; 2) harus ada penambahan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk proses asistensi.

Kondisi tersebut sejalan dengan pernyataan informan saudara Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah menyatakan sebagai berikut :

perlu dibuat suatu sistem informasi yang dapat dipergunakan untuk mempermudah dan mempercepat proses asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Kondisi tersebut ditas juga mendapat dukungan pernyataan dari informan saudara Hepi Nurtanto, Kasubbag Pengendalian sebagai berikut :

sarana dan prasarana saat ini jauh dari kata cukup sehingga perlu ditambahkan (wawancara, 26 Juni 2018).

Sarana adalah alat untuk mencapai tujuan, sedangkan prasarana adalah segala sesuatu yang dapat menunjang utama dari suatu proses. Sehingga dapat diartikan bahwa prasarana adalah merupakan perbekalan dari suatu kantor. Hal tersebut sesuai dengan pendapat The Liang Gie memberikan istilah sarana dan prasaran adalah perbekalan, yaitu perbekalan kantor .

#### 6) Evaluasi terhadap produktifitas Tim Asistensi

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa anggota Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan terkait produktifitas Tim Asistensi bahwa produktifitasnya masih kurang dan upaya untuk meningkatkan produktifitas Tim Asistensi adalah dengan : 1) Tim Asistensi harus memiliki tanggungjawab terhadap tugas yang diembannya; 2) pembagian waktu, *desk*, tugas dan fungsi Tim Asistensi secara optimal

Situasi diatas didukung oleh pernyataan informan saudara Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah

dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi

Kalimantan Utara sebagai berikut :

perlu ada kesadaran dari personel asistensi untuk lebih mengutamakan tugasnya sebagai pesonil asistensi dibandingkan tugas lain (wawancara, 16 Juli 2018).

Pernyataan diatas juga mendapat dukungan dari informan saudara Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan sebagai berikut :

saat ini Tim Asistensi tidak produktif, oleh karena itu perlu adanya pembagian kerja sesuai dengan tanggung jawab menurut bidangnya masing – masing (wawancara, 2 Juli 2018).

Produktifitas menyangkut permasalahan yang disebabkan oleh banyak faktor dan melibatkan banyak aspek. Faktor yang mendasar yang mempengaruhi produktifitas dari suatu tim misalnya terkait dengan investasi, permodalan, teknologi, manajemen, serta ketrampilan dari tenaga kerja ( Sinungan, 1997). Faktor manajemen meliputi cara dan proses untuk menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan faktor ketrampilan tenaga kerja menyangkut kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja , motivasi kerja, disiplin, etos kerja serta hubungan antar personal.

## 7) Evaluasi terhadap responsibilitas Tim Asistensi

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa anggota Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan terkait responsibilitas Tim Asistensi adalah responsibilitas Tim Asistensi harus ditingkatkan dan upaya untuk meningkatkan responsibilitas Tim Asistensi adalah : 1) komunikasi yang intens; 2) peningkatan kesadaran dan tanggungjawab invidu Tim Asistensi; 3) jawal yang tepat, pemberian kesempatan serta bimbingan teknis untuk meningkatkan responsibilitas Tim Asistensi.

Hasil tersebut diatas mendapat dukungan pernyataan dari informan saudara Hepi Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut :

untuk menimbulkan responsibilitas diperlukan pencerahan , komunikasi yang intens di interal tim, serta bimbingan teknis (wawancara, 26 Juni 2018).

Pernyataan tersebut diatas juga mendapat dukungan pernyataan dari informan Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut :

dikarenakan pembagian tugas dan fungsi pada Tim Asistensi kurang jelas serta kurangnya kesempatan untuk menyampaikan pendapat (wawancara, 2 Juli 2018).

Dari pernyataan informan tersebut maka kita semakin memahami bahwa responsibilitas terkait sekali dengan apakah organisasi itu dilakukan sesuai dengan prinsip – prinsip administrasi yang benar atau sudah sesuai dengan kebijakan organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis . Yang termasuk di dalam responsibilitas antara lain : 1) penyelesaian pekerjaan, 2) loyalitas kerja , dan 3) ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku

#### 8) Evaluasi terhadap kompetensi Tim Asistensi

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa anggota Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan terkait kompetensi Tim Asistensi adalah kompetensi Tim Asistensi saat ini dalam kategori sedang dan upaya untuk meningkatkan kompetensi Tim Asistensi adalah : 1) Tim Asistensi harus mempunyai kompetensi pada bidang masing - masing; 2) kompetensi Tim Asistensi lebih utama daripada jabatannya; 3) diperlukan bimbingan teknis, rapat koordinasi sebagai upaya meningkatkan kompetensi Tim Asistensi.

Kondisi tersebut sejalan dengan pernyataan informan saudara Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung

pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara bahwa kompetensi Tim Asistensi dapat disampaikan sebagai berikut :

Tim Asistensi harus mempunyai kompetensi menurut bidang masing – masing, (wawancara, 26 Juni 2018).

Sementara itu Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah kompetensi Tim Asistensi menyatakan sebagai berikut :

kompetensi anggota Tim Asistensi lebih utama dari jabatan yang diembannya , (wawancara, 26 Juni 2018).

Pernyataan – pernyataan tersebut diatas juga sejalan dengan pernyataan informan saudara Hapi Nurtanto, Kasubbag Pengendalian pada Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut :

perlu sering dilakukan rakor internal, menambah bahan bacaan, maupun bimbingan teknis dan untuk memunculkan kompetensi Tim Asistensi (wawancara, 26 Juni 2018).

Kondisi tersebut diatas sangat sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Wibowo (2012:324) yang menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan dari individu untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi dengan ketrampilan, pengetahuan serta sikap kerja yang ditekankan oleh pekerjaan tersebut.

### 9) Evaluasi terhadap komitmen kerja Tim Asistensi

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa anggota Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan terkait komitmen kerja Tim Asistensi adalah cukup baik dan upaya untuk meningkatkan komitmen kerja Tim Asistensi adalah : 1) komitmen kerja harus dimiliki oleh setiap anggota Tim Asistensi sebagai bentuk rasa tanggung jawab; 2) pembagian tanggungjawab untuk memimpin proses asistensi menurut bidang tugas masing – masing; 3) membuat SOP, suatu mekanisme yang bisa meningkatkan komitmen kerja Tim Asistensi.

Kondisi tersebut diatas sesuai dengan pernyataan Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut :

komitmen kerja harus dimiliki oleh setiap anggota Tim Asistensi sebagai bentuk rasa tanggung jawab (wawancara, 26 Juni 2018).

Pernyataan tersebut diatas juga mendapat dukungan pernyataan dari Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan sebagai berikut :

untuk menyamakan persepsi dan kompetensi serta menumbuhkan tanggungjawab, selain itu pembagian tanggungjawab dengan cara *rolling* akan meningkatkan kapasitas dan tanggungjawab (wawancara, 16 Juli 2018).

Kondisi yang disampaikan oleh informan tersebut diatas sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hunt and Morgan (1994) bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya memiliki ciri – ciri : 1) memiliki kepercayaan dan menerima tujuan organisasi, 2) mempunyai keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi; serta 3) memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan sebagai bagian dari organisasi

#### 10) Evaluasi terhadap responsivitas Tim Asistensi

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa anggota Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan terkait responsivitas Tim Asistensi adalah responsivitas Tim Asistensi belum maksimal dan upaya untuk meningkatkan responsivitas kerja Tim Asistensi adalah :

- 1) responsivitas Tim Asistensi sangat tergantung kepada individu Tim Asistensi; 2) adanya SOP dan perbaikan sistem akan memperbaiki responsivitas Tim Asistensi.

Kondisi tersebut diatas sesuai dengan pernyataan Taufik Hidayat, selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan, Inovasi dan

Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah sebagai berikut :

responsivitas anggota Tim Asistensi sangat beragam tergantung individu masing – masing oleh (wawancara, 26 Juni 2018).

Pernyataan yang sejalan juga disampaikan oleh Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut :

oleh karena itu adanya SOP dan perbaikan sistem akan memperbaiki responsivitas Tim Asistensi (wawancara, 2 Juli 2018).

Levine dkk dalam Dwiyanto (1995) mengemukakan bahwa responsivitas mengacu kepada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi publik yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Responsivitas sangat diperlukan dalam pelayanan publik karena hal tersebut menunjukkan kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan konsumen, menyusun agenda kerja serta memprioritaskan pelayanan dan mengembangkan program kerja sesuai kebutuhan konsumen.

#### 11) Evaluasi terhadap kualitas layanan Tim Asistensi

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa anggota Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah

Provinsi Kalimantan Utara diatas maka maka dapat ditarik suatu bahwa kualitas layanan Tim Asistensi cukup baik dan upaya untuk meningkatkan kualitas layanan Tim Asistensi adalah :

- 1) adanya komunikasi dan koordinasi secara intens baik internal maupun eksternal tim untuk meningkatkan kualitas layanan Tim Asistensi;
- 2) melengkapi sarana pendukung Tim Asistensi;
- 3)jadwal dan pembagian tugas Tim Asistensi ;
- 4) pembuatan SOP untuk peningkatan kualitas layanan.

Kondisi seperti tersbut di atas sesuai dengan pernyataan Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara dapat disampaikan sebagai berikut :

untuk meningkatkan kualitas layanan adalah dengan meningkatkan komunikasi dan koordinasi secara intens baik internal maupun eksternal tim (wawancara, 26 Juni 2018).

Pernyataan pendukung juga disampaikan oleh Panji Agung, ST, MT selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut :

kualitas layanan Tim Asistensi saat ini kurang memuaskan SKPD terbukti dengan adanya schedule yang molor (wawancara, 2 Juli 2018).

Sedangkan Bertius selaku Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan pada Bappeda Litbang Provinsi Kalimantan Utara menyatakan sebagai berikut :

kualitas layanan Tim Asistensi belum maksimal dikarenakan kapasitas Tim Asistensi yang terbatas dan penjadwalan proses asistensi terlalu padat (wawancara, 16 Juli 2018).

Kualitas layanan sangat diperlukan dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan. Kepuasan dari pengguna menjadi salah satu variabel untuk menilai kinerja dari suatu organisasi. Hal itu sesuai dengan pernyataan Jusi dalam Moeljono (2003) bahwa salah satu indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja berdasarkan pelayanan nasabah adalah kepuasan nasabah.

#### 12) Evaluasi terhadap akuntabilitas Tim Asistensi

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam (*in depth interview*) kepada beberapa anggota Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran, Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara diatas maka dapat ditarik suatu kesimpulan terkait akuntabilitas Tim Asistensi adalah akuntabilitas Tim Asistensi cukup baik dan sangat diperlukan upaya untuk meningkatkan dan upaya untuk meningkatkan akuntabilitas Tim Asistensi adalah : 1) adanya standarisasi proses asistensi; 2) keaktifan Tim Asistensi.

Kondisi tersebut ditas didukung oleh pernyataan Jomansyah selaku Kasubbid Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara sebagai berikut :

hasil kerja Tim Asistensi harus mempunyai akuntabilitas karena sangat menentukan standar pelayanan ke depannya, oleh karena itu kehadiran Tim Asistensi sangat diperlukan (wawancara, 26 Juni 2018).

Akuntabilitas merupakan konsep etika ataupun pertanggungjawaban dari individu, organisasi, maupun pemerintah yang memiliki kewenangan. Hal tersebut sesuai dengan pandangan Mardiasmo yang menyatakan bahwa akuntabilitas adalah sebuah kewajiban melaporkan dan bertanggungjawab atas keberhasilan maupun kegagalan dalam melaksanakan misi organisasi melalui media pertanggungjawaban secara berkala

Dari hasil pembahsan penelitian yang sudah dilaksanakan maka dapat dibuat satu kesimpulan bahwa kinerja Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara belum maksimal oleh karena itu sangat diperlukan langkah – langkah strategis untuk meningkatkan kinerjanya sebagai upaya meningkatkan kualitas perencanaan di Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara.

## 2. Upaya – Upaya Peningkatan Kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Berdasarkan hasil penelitian yang berhubungan dengan evaluasi kinerja Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2017 maka perlu berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja Tim Asistensi dalam rangka menuju perencanaan yang berkualitas.

Upaya – upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

1. Membuat *Standard Operating Procedur (SOP)* proses asistensi. Dengan adanya *Standard Operating Procedur /Prosedur Operasi Standara* maka Tim Asistensi memiliki kekuatan sebagai suatu petunjuk atau direktif sehingga pelaksanaan tugas dan fungsi menjadi lebih efektif.
2. Memberikan bimbingan dan pelatihan kepada seluruh anggota Tim Asistensi terutama terkait tujuan, proses, hasil dan peraturan perundang- undangan yang berhubungan erat dengan proses asistensi. Hal ini perlu dilakukan karena kompetensi masing – masing anggota Tim Asistensi sangat beragam yaitu berasal dari latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta pola pikir yang berbeda. Dengan adanya bimbingan dan pelatihan maka akan tercipta komunikasi yang intens sesama Tim Asistensi sehingga dapat menciptakan komitmen dan kesepahaman sesama anggota Tim Asistensi. Komitmen dan kesepahaman di dalam Tim Asistensi sangat diperlukan agar output dari proses asistensi sama, fokus dan tidak bias. Yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas layanan Tim Asistensi.
3. Selektif dalam menentukan jumlah dan personil di dalam Tim Asistensi sesuai dengan mempertimbangkan jabatan, tugas dan fungsi, kapasitas, serta kapabilitas.
4. Memperbanyak Kelompok Kerja (Pokja) atau desk asistensi untuk pelaksanaan proses asistensi. Penambahan jumlah desk asistensi sangat

diperlukan untuk membagi habis peran serta anggota Tim Asistensi serta mempercepat proses asistensi juga memberikan waktu yang lebih lama kepada Tim Asistensi dan tim dari perangkat daerah untuk saling berdiskusi guna mendapatkan hasil perencanaan yang berkualitas.

5. Penggunaan *software* asistensi. Penggunaan *software* asistensi adalah sebuah keniscayaan di era teknologi informasi ini. Dengan adanya *software* maka proses dan hasil asistensi akan tercatat sehingga proses asistensi lebih transparan dan akuntabel.



## **B A B V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

##### **1. Kesimpulan Evaluasi Kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara .**

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun Anggaran 2017 dengan menggunakan 12 (dua belas) indikator kinerja utama maka dapat disampaikan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Kualitas, efektifitas, kemandirian, sarana dan prasarana, responsibilitas, kompetensi, komitmen kerja, responsivitas serta kualitas layanan Tim Asistensi masih rendah;
- 2) Kuantitas Tim Asistensi disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta kebutuhan dari proses asistensi.
- 3) Evaluasi Kinerja terhadap Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara belum pernah dilakukan sebelumnya.

##### **2. Faktor – Faktor Yang Menentukan Keberhasilan Proses Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara.**

Dalam melaksanakan proses evaluasi kinerja Tim Asistensi ditentukan oleh beberapa faktor sebagai berikut :

- 1) Faktor Hukum yaitu adanya ketentuan peraturan perundangan yang berlaku yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan proses asistensi.
  - 2) Faktor Sumber Daya Manusia yaitu adanya dukungan dari pengambil kebijakan dan kesepahaman antar Tim Asistensi Rencana Kerja Anggaran , Dokumen Pelaksanaan Anggaran Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara dengan Tim Asistensi Organisasi Perangkat Daerah
  - 3) Faktor Sarana dan Prasarana yaitu adanya adanya perangkat pendukung baik yang berupa *hardware* maupun *software* yang bisa mempercepat dan mempermudah proses asistensi sehingga pelaksanaan asistensi lebih efisien dan efektif.
3. Upaya – Upaya Peningkatan Kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara.

Upaya – upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja Tim Asistensi adalah sebagai berikut :

- 1) Memberikan bimbingan dan pelatihan kepada seluruh anggota Tim Asistensi sehingga tercipta *teamwork* dan kesepahaman yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas layanan Tim Asistensi.
- 2) Selektif dalam menentukan jumlah dan personil di dalam Tim Asistensi sesuai dengan mempertimbangkan jabatan, tugas dan fungsi, kapasitas, serta kapabilitas.

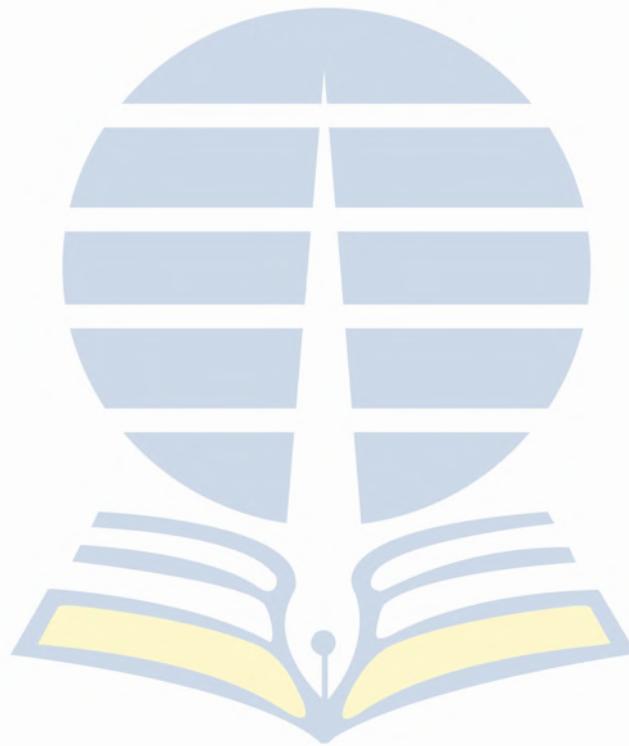
- 3) Membuat *Standard Operating Procedure (SOP)* proses asistensi sehingga Tim Asistensi memiliki kekuatan dan petunjuk melaksanakan tugas dan fungsi menjadi lebih efektif.
- 4) Memperbanyak *desk*/kelompok kerja di dalam Tim Asistensi guna memberikan kesempatan dan waktu yang lebih lama kepada Tim Asistensi dan tim dari perangkat daerah untuk saling berinteraksi dan berdiskusi guna mendapatkan hasil perencanaan yang berkualitas.
- 5) Penggunaan *software* asistensi sehingga proses asistensi lebih transparan dan akuntabel.

## B. Saran

Berdasarkan pada uraian yang terdapat di kesimpulan , maka peneliti kepada pengambil kebijakan yang terkait dengan Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara menyarankan sebagai berikut :

1. Evaluasi kinerja kepada Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara hendaknya dijadikan kegiatan rutin sebagai bagian dari manajemen berbasis kinerja yang bermanfaat bagi perbaikan prestasi kerja, *reward and punishment*, pengembangan karir, serta kesiapan menghadapi tantangan – tantangan eksternal
2. Perbaikan kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara hendaknya dimulai dari membangun kapasitas Tim Asistensi dengan melakukan pelatihan – pelatihan secara berkala.

3. Penentuan kelompok kerja ( *desk* ) Tim Asistensi berdasarkan kesamaan tugas dan fungsi akan menjaga kesinambungan antara proses perencanaan dan pelaksanaan.
4. Bagi penelitian selanjutnya disarankan memperbanyak indikator kinerja untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja Tim Asistensi Pemerintah Daerah Provinsi Kalimantan Utara sekaligus memperdalam penelitian dengan kuisisioner terbuka.



## DAFTAR PUSTAKA

- AA. Prabu Mangkunegara. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Agus Dwiyanto. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melayani Publik*.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Anggi Rahajeng (2015), *Perencanaan Penganggaran Keuangan Daerah*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung,
- Hessel, Nogi. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, (2001). *Organizational Behavior*. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.
- Leroy Samy Uguy, Aditya Paramita Achayat, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Terbuka, Jakarta.
- Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson , *Management of Organizational Behavior*
- Robbins, Stephen P. (2007). *Perilaku Organisasi Buku 1*, Jakarta: Salemba Empat
- Sri Suwitri, Ida Hayu Dwimawanti, Hardi Warsono, (2016). *Teori Adminitrasi*, Universitas Terbuka, Jakarta
- Sunstrom, E. (1990). "Work Teams," *American Psychologist*.
- Wibowo, (2007). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ya'qud Ananda Gudban (2017), *Konsep Penyusunan Anggaran Publik Daerah*, Intrans Publishing, Malang
- <http://www.pelajaran.co.id/2017/21/pengertian-kinerja-indikator-dan-faktor-yang-mempengaruhi-kinerja-menurut-para-ahli.html> pada tanggal 11 Mei 2015 jam 14.00 wita
- <https://www.scribd.com/doc/22180021/PEDOMAN-WAWANCARA> pada tanggal 15 Mei 2018 jam 5.40 wita
- no name, 2016. Pengertian penelitian kualitatif. Diakses dari <http://infodanpengertian.blogspot.co.id/2016/01/pengertian-penelitian-kualitatif.html> pada tanggal 8 Mei 2018 jam 16.00 wita

no name, 2017. Metode Penelitian Kualitatif. Diakses dari <http://sosiologis.com/metode-penelitian-kualitatif> pada tanggal 8 Mei 2018 Jam 17.00 wita.

<http://kutukuliah.blogspot.co.id/2013/05/pengertian-penelitian-eksplanatori-adalah.html> pada tanggal 29 Mei 2018 jam 16.30 wita.

<file:///C:/Users/asus/Downloads/PERANAN-PENERAPAN-SISTEM INFORMASI-MANAJEMEN-TERHADAP-EFEKTIVITAS-KERJA-PAGAWAI-LEMBAGA-PEMASYARAKATAN-NARKOTIKA-LAPASTIKA-BOLLANGI-KABUPATEN-GOWA.pdf>

<http://kutukuliah.blogspot.com/2013/05/pengertian-penelitian-eksplanatori-adalah.html> pada tanggal 16 September 2018 jam 21.40 wita

<http://sosiologis.com/instrumen-penelitian> pada tanggal 16 September 2018 jam 22. 51 wita

<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesdoc/Bab2/2014-2-01654-HM%20Bab2001.pdf> pada tanggal 17 September 2018 jam 21.00 wita

<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesdoc/Bab2/2014-2-00796-MN%20Bab2001.pdf> pada tanggal 17 September 2018 jam 22.00 wita

<https://konsultasiskripsi.com/2017/01/09/pengertian-efektifitas-tim-skripsi-dan-tesis/> pada tanggal 17 September 2018 jam 22. 48 wita

<http://aroxx.blogspot.com/2013/09/pengertian-kemandirian-menurut-para-ahli.html> pada tanggal 17 September 2018 jam 23.00 wita

[http://eprints.walisongo.ac.id/3585/3/092411198\\_Bab2.pdf](http://eprints.walisongo.ac.id/3585/3/092411198_Bab2.pdf) pada tanggal 19 September 2018 jam 18.50 wita

<https://dwiiba.wordpress.com/manajemen-kinerja/> pada tanggal 28 September 2018 jam 16.00 wib

<http://entrepreneurcamp.id/manfaat-teamwork/> pada tanggal 29 Oktober 2018 jam 13.26 wita

<https://www.zonareferensi.com/pengertian-evaluasi/> pada tanggal 30 Oktober 2018 jam 09.00 wita

<https://dokumen.tips/documents/bab-3-sampai-bab-5-5625339276d69.html> pada tanggal 16 Desember 2018 jam 09.00 wita



Lampiran Surat Nomor : 01/TS/UT/INFORMAN/2018  
Tanggal : 22 Juni 2018

1. Kepala Bagian Ketatalaksanaan , Inovasi, dan Akuntabilitas Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara ;
2. Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara ;
3. Kepala Bidang Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian Pembangunan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara ;
4. Kepala Sub Bagian Pengendalian Biro Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara;
5. Kepala Sub Bidang Anggaran Belanja Langsung Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan Utara



**DAFTAR PERTANYAAN  
EVALUASI KINERJA TIM ASISTENSI RENCANA KERJA  
ANGGARAN, DOKUMEN PELAKSANAAN ANGGARAN  
PEMERINTAH DAERAH PROVINSI KALIMANTAN UTARA**

Nama : .....

Pangkat/Golongan : .....

Jabatan : .....

Bidang/Unit Kerja : .....

Tingkat Pendidikan : .....

Alamat : .....

Tanggal : .....

Pukul : ..... s/d .....

Kode Informan :

**I. Indikator Kinerja Tim Asistensi Pada Aspek Kualitas Tim Asistensi**

**1. Bagaimana kualitas Tim Asistensi saat ini ?**

Jawaban : .....

**2. Apa saja upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan  
Kualitas Tim Asistensi ?**

Jawaban : .....

**II. Indikator Kinerja Tim Asistensi Pada Aspek Kuantitas Tim Asistensi**

**1. Bagaimana kuantitas Tim Asistensi saat ini ?**

Jawaban : .....

2. Apa saja upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan kuantitas Tim Asistensi ?

Jawaban : .....kemandirian, .....

### III. Indikator Kinerja Tim Asistensi Pada Aspek Efektifitas Tim Asistensi

1. Bagaimana efektifitas kerja Tim Asistensi saat ini ?

Jawaban : .....

2. Apa saja upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan efektifitas kerja Tim Asistensi ?

Jawaban : .....

### IV. Indikator Kinerja Tim Asistensi Pada Aspek Kemandirian Tim Asistensi

1. Bagaimana kemandirian Tim Asistensi saat ini ?

Jawaban : .....

2. Apa saja upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan kemandirian Tim Asistensi ?

Jawaban : .....

### V. Indikator Kinerja Tim Asistensi Pada Aspek Sarana dan Prasarana Tim Asistensi

1. Bagaimana kondisi sarana dan prasarana Tim Asistensi saat ini ?

Jawaban : .....

2. Apa saja upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan sarana dan prasarana Tim Asistensi ?

Jawaban : .....

**VI. Indikator Kinerja Tim Asistensi Pada Aspek Produktifitas Tim Asistensires**

1. Bagaimana produktifitas Tim Asistensi saat ini ?

Jawaban : .....

2. Apa saja upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan produktifitas Tim Asistensi ?

Jawaban : .....

**VII. Indikator Kinerja Tim Asistensi Pada Aspek Responsibilitas**

1. Bagaimana responsibilitas Tim Asistensi saat ini ?

Jawaban : .....

2. Apa saja upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan responsibilitas Tim Asistensi ?

Jawaban : .....

**VIII. Indikator Kinerja Tim Asistensi Pada Aspek Kompetensi**

1. Bagaimana kompetensi Tim Asistensi saat ini ?

Jawaban : .....

2. Apa saja upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan kompetensi Tim Asistensi ?

Jawaban : .....

**IX. Indikator Kinerja Tim Asistensi Pada Aspek Komitmen Kerja**

1. Bagaimana komitmen kerja Tim Asistensi saat ini ?

Jawaban : .....

2. Apa saja upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan komitmen kerja Tim Asistensi ?

Jawaban : .....

**X. Indikator Kinerja Tim Asistensi Pada Aspek Responsivitas**

1. Bagaimana responsivitas Tim Asistensi saat ini ?

Jawaban : .....

2. Apa saja upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan responsivitas Tim Asistensi ?

Jawaban : .....

**XI. Indikator Kinerja Tim Asistensi Pada Aspek Kualitas Layanan**

1. Bagaimana kualitas layanan Tim Asistensi saat ini ?

Jawaban : .....

2. Apa saja upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan kualitas layanan Tim Asistensi ?

Jawaban : .....

**XII. Indikator Kinerja Tim Asistensi Pada Aspek Akuntabilitas**

1. Bagaimana akuntabilitas kinerja Tim Asistensi saat ini ?

Jawaban : .....

2. Apa saja upaya – upaya yang perlu dilakukan untuk perbaikan akuntabilitas kinerja Tim Asistensi ?

Jawaban : .....



Wawancara dengan Jomansyah selaku Kasubbid  
Anggaran Belanja Langsung pada Badan Pengelola  
Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Kalimantan  
Utara





**Wawancara dengan Bertius selaku Kepala Bidang  
Pengkajian Perencanaan Daerah dan Pengendalian  
Pembangunan pada Badan Perencanaan Pembangunan  
Daerah dan Penelitian dan Pengembangan Provinsi  
Kalimantan Utara**



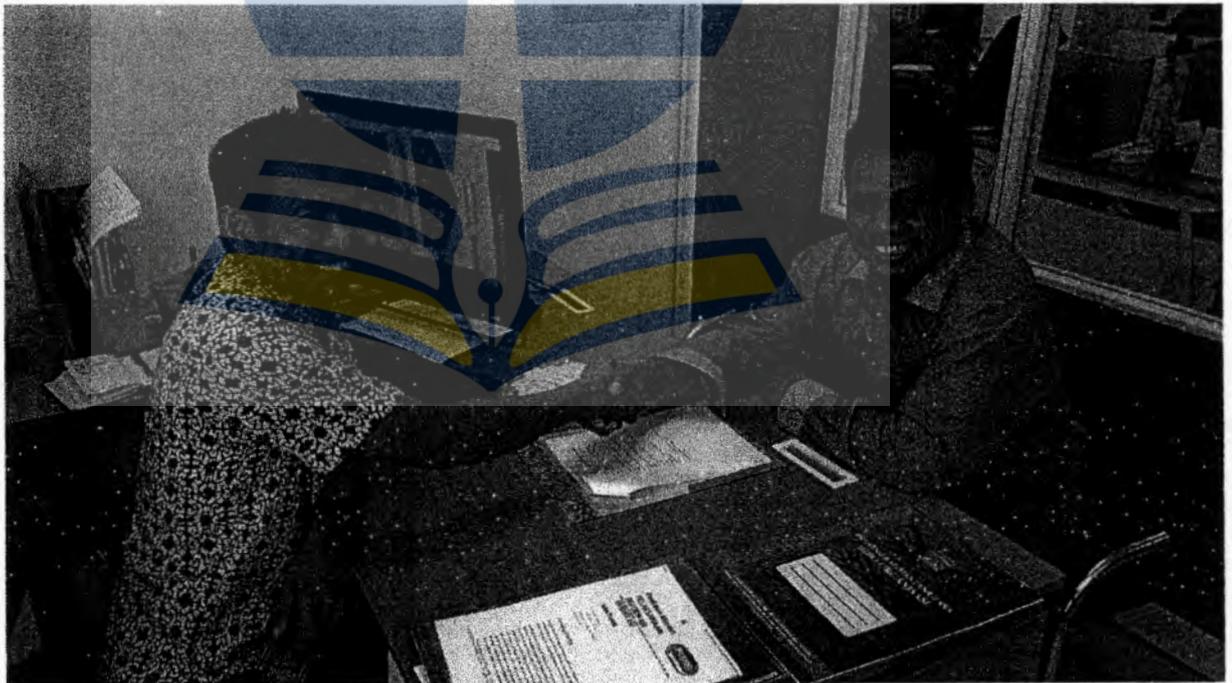


**Wawancara dengan Hepi Nurtanto selaku Kepala  
Sub Bagian Pengendalian pada Biro Pembangunan  
Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara**





**Wawancara dengan Panji Agung selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Kalimantan Utara**



**Wawancara dengan Taufik Hidayat selaku Kepala Bagian Ketatalaksanaan , Inovasi dan Akuntabilitas pada Biro Organisasi Sekretariata Daerah Provinsi Kalimantan Utara**



**Wawancara dengan Dedi Irawan selaku Sekretaris  
Inspektorat Provinsi Provinsi Kalimantan Utara**

