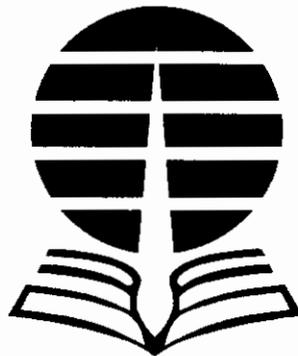




TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**EFEKTIFITAS PADA AKIP BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM)
KABUPATEN JEMBER
(STUDI KASUS PELAKSANAAN ANGGARAN TAHUN 2017)**



UNIVERSITAS TERBUKA

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

Disusun Oleh :

INNEKE HASTUTI

NIM. 500650252

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2019

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **“EFEKTIFITAS PADA AKIP (AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH) BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN JEMBER (Studi Kasus Pelaksanaan Anggaran Tahun 2017)”** 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.

Jember, 27 Maret 2018

Yang membuat pernyataan,



INNEKE HASTUTI
NIM. 500650252

ABSTRAK

EFEKTIFITAS PADA AKIP (AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH) BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN JEMBER (Studi Kasus Pelaksanaan Anggaran Tahun 2017)

INNEKE HASTUTI

Universitas Terbuka

innekehastuti1992@gmail.com

Kata Kunci : Akuntabilitas, SAKIP

Buruknya perencanaan, rendahnya kualitas SDM, kurangnya komitmen pencapaian tujuan, menyebabkan program tidak berjalan sesuai dengan target dalam perencanaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengamati tingkat efektifitas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember. Desain penelitian yang digunakan adalah menggunakan penelitian deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Penentuan narasumber dan informan ini dilakukan secara purposive, yaitu memilih narasumber yang paling berkompeten memberikan informasi dan data yang diperlukan yaitu beberapa pejabat BKPSDM dan staf Inspektorat yang terkait dalam proses Pelaksanaan dan penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Pengumpulan data dilakukan dengan cara interview dan observasi yang kemudian dianalisis secara deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan AKIP pada BKPSDM Kabupaten Jember tidak berjalan efektif dikarenakan mayoritas program yang dijalankan tidak mencapai target pada realisasinya, yakni sebesar 57% program. Untuk itu rekomendasi yang dapat diberikan adalah BKPSDM Kabupaten Jember melakukan pengembangan Sumber Daya Manusia, secara rutin memastikan bahwa perencanaan yang di buat dan ditetapkan masih relevan dengan kondisi terkini, serta melakukan evaluasi internal atas pelaksanaan program/kegiatan.

ABSTRACT

EFFECTIVENESS OF AKIP (ACCOUNTABILITY OF GOVERNMENT INSTITUTION PERFORMANCE) IN THE CIVIL SERVICE AGENCY AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT (BKPSDM) JEMBER DISTRICT
(2017 Budget Implementation Case Study)

INNEKE HASTUTI

Universitas Terbuka

innekehastuti1992@gmail.com

Key word : Accountability, AKIP

Poor planning, low quality of human resources, lack of commitment to achieving goals, cause programs not to run according to the targets in planning. This study aims to observe the level of effectiveness of the Government Institution Kinera Accountability (AKIP) Human Resources Development and Human Resources Agency in Jember Regency. The research design used was descriptive research, with a qualitative approach. Determination of informants and informants was done purposively, namely choosing the most competent resource persons to provide the necessary information and data, namely some officials of BKPSDM and staff of related Inspectorates in the Implementation process and assessment of Government Institution Performance Accountability Systems (SAKIP). Data collection is done by means of interviews and observations which are then analyzed descriptively. The results showed that the AKIP Application in BKPSDM in Jember Regency did not work effectively because the majority of programs implemented did not reach the target of realization, which was 57% of the programs. For this reason, the recommendations that can be given are the BKPSDM in Jember Regency developing Human Resources, routinely ensuring that the plans made and determined are still relevant to the current conditions, as well as conducting internal evaluations of the implementation of programs / activities.

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : EFEKTIFITAS PADA AKIP (AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH) BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN JEMBER (Studi Kasus Pelaksanaan Anggaran Tahun 2017)

Penyusun TAPM : INNEKE HASTUTI
NIM : 500650252
Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
Hari / Tanggal :

Menyetujui,

Pembimbing II,

Pembimbing I,

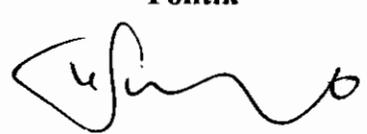

Made Yudhi Setiani, S.IP., M.Si., Ph.D
 NIP : 19710219 199802 2 001


Dr. Selfi Budi Heliastuti, S.Sos, M.Si
 NIP. 19700322 199512 2 001

Penguji Ahli


Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk, S.Sos, M.si
 NIP. 19710510 199803 1 004

Ketua Pascasarjana Hukum, Sosial dan Politik


Dr. Darmanto, M.Ed
 NIP.19591027 198603 1 003

DEKAN FHSIP


Prof. Daryono, S.H, M.A., Ph.D.
 NIP.19640722 198903 1 019

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : INNEKE HASTUTI
NIM : 500650252
Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
Judul TAPM : EFEKTIFITAS PADA AKIP BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN JEMBER (Studi Kasus Pelaksanaan Anggaran Tahun 2017)

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

Terbuka pada :
Hari / Tanggal :
Waktu :

Dan dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Nama : Dr. Sri Listiyani, M.Ed

Tandatangan

Penguji Ahli

Nama : Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk,
S.Sos, M.si

Pembimbing I

Nama : Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos, M.Si

Pembimbing II

Nama : Made Yudhi Setiani, S.IP., M.Si., Ph.D

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas Berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul : **EFEKTIFITAS PADA AKIP BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN JEMBER (Studi Kasus Pelaksanaan Anggaran Tahun 2017)**. Penyusunan tesis ini merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program studi Magister Administrasi Publik pada Universitas Terbuka.

Atas bantuan dan dukungan yang secara langsung, maupun tidak langsung yang telah Kami terima, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Orang Tua Kami, yang telah membimbing serta memberikan semangat kepada Kami selama ini.
2. Kakak saya Nikita Pusparini dan Kakak Ipar saya Budi Prasetyo yang senantiasa mendoakan dan menyemangati Kami.
3. Ibu Dr. Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos, M.Si selaku Pembimbing I
4. Ibu Made Yudhi Setiani, S.IP., M.Si.,Ph.D selaku Pembimbing II
5. Bapak Ir. Ruslan Abdul Gani selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Jember, yang telah banyak menyediakan waktu dan membantu didalam penulisan tesis ini.
6. Ibu Wahyu Setyo Handayani SKM. M.Si, selaku Kepala Sub Bagian Perencanaan BKPSDM Kabupaten Jember yang juga telah banyak menyediakan waktu dan membantu dalam penulisan tesis ini.

7. Bapak Sifak selaku staf Inspektorat Kabupaten Jember yang bersedia memberikan informasi guna penyelesaian tesis ini .
8. Seluruh Staf BKPSDM Kabupaten Jember yang secara tidak langsung telah membantu Kami didalam penyelesaian tesis ini.
9. Seluruh staff dosen dan karyawan akademis dan non – akademis Universitas Terbuka UPBJJ Jember yang secara langsung maupun tidak langsung yang telah menunjang dalam penyelesaian tesis ini.
10. Serta semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Dengan segala kemampuan yang ada serta mengingat terbatasnya pengalaman dan pengetahuan, kami sepenuhnya menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, baik dalam pengungkapan, pokok pikiran, tata bahasa maupun kelengkapan pembahasannya. Semoga dengan hasil dari penelitian kami dalam thesis ini dapat berguna bagi yang membutuhkan.

Jember, 30 Desember 2018

Penulis

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : INNEKE HASTUTI

NIM : 500650252

Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Tempat / Tanggal Lahir : Jember , 01 Desember 1992

Riwayat Pendidikan :

- Lulus SD di SDN Kepatihan 02 Jember pada tahun 2005
- Lulus SD di SMP Negeri 02 Jember pada tahun 2008
- Lulus SD di SMA Negeri 1 Jember pada tahun 2011
- Lulus D-IV di Institut Pemerintahan Dalam Negeri pada tahun 2015

Riwayat Pekerjaan :

- Tahun 2015 s/d 2016 sebagai Staf di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jember
- Tahun 2016 s/d sekarang sebagai Staf di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember

Jember , 30 Desember 2018

INNEKE HASTUTI
NIM 500650252

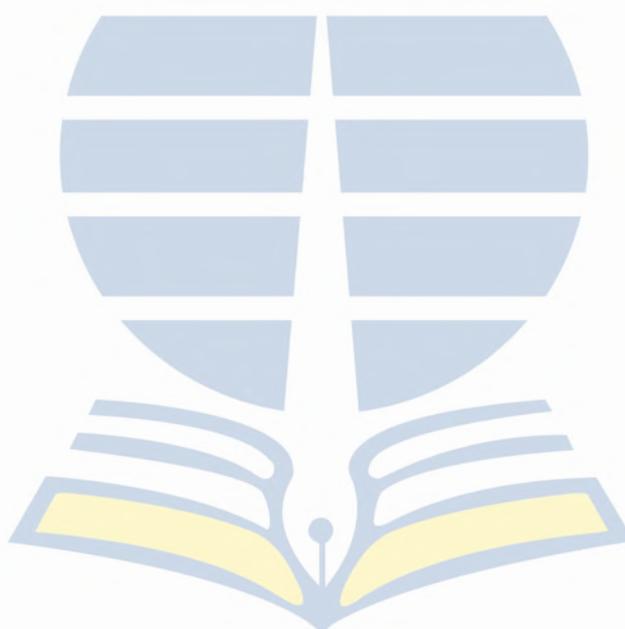
DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	ii
Lembar Persetujuan TAPM	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Riwayat Hidup	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
1.4.1 Manfaat Teoritis	12
1.4.2 Manfaat Praktis	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Kajian Teori	14
2.1.1 Tinjauan Teori Organisasi	17

2.1.2	Konsep Akuntabilitas	27
2.1.2.1.	Jenis-Jenis Akuntabilitas Publik	29
2.1.2.2.	Dimensi Akuntabilitas	33
2.1.2.3.	Aspek-Aspek Akuntabilitas	35
2.1.2.4.	Tahapan Pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja	35
2.1.3	Konsep Kinerja	37
2.1.4	Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (AKIP)	44
2.1.5	Tupoksi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	48
2.2	Penelitian Terdahulu	50
2.3	Kerangka Berpikir	60
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	62
3.1	Desain Penelitian	62
3.2	Populasi dan Sampel	65
3.2.1	Populasi	65
3.2.2	Sampel	65
3.3	Instrumen Penelitian	66
3.4	Prosedur Pengumpulan Data	66
3.5	Fokus Penelitian	74
3.6	Metode Analisis Data	75

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	81
4.1 Gambaran Umum BKPSDM Kabupaten Jember	82
4.1.1 Visi dan Misi	82
4.1.2 Tugas dan Fungsi Organisasi	84
4.2 Hasil Penelitian	101
4.2.1 Standard Kinerja BKPSDM Kabupaten Jember	101
4.2.1.1 Gambaran Perencanaan RPJMD Kabupaten Jember Tahun 2016 s.d 2021	105
4.2.1.2 Gambaran Perencanaan RENSTRA BKPSDM Kabupaten Jember Tahun 2016 s.d 2021	119
4.2.1.3 Gambaran Perencanaan RKT Kabupaten Jember Tahun 2017	121
4.2.2 Pelaksanaan Kegiatan	130
4.2.3 Realisasi Kegiatan	148
4.3 Analisis Hasil Penelitian	151
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	170
5.1 KESIMPULAN	170
5.2 REKOMENDASI	172
DAFTAR PUSTAKA	173
DAFTAR LAMPIRAN	178

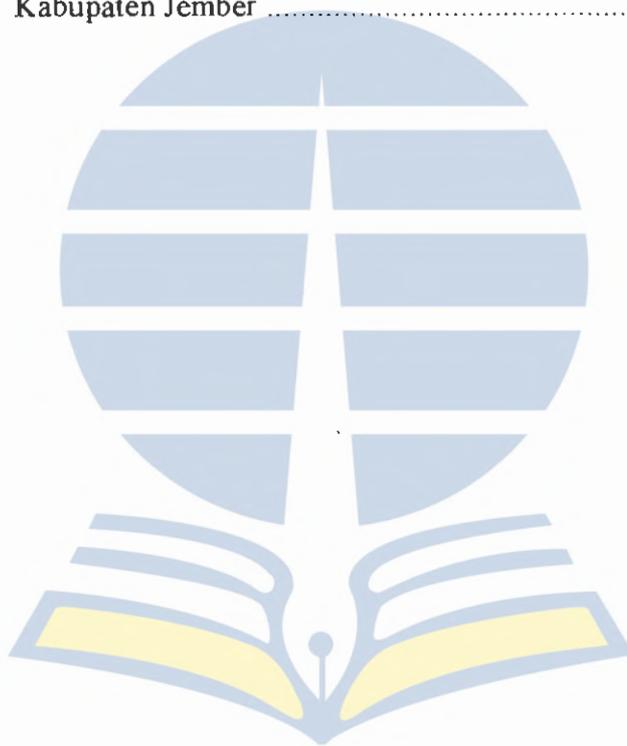
Lampiran I. REALISASI RENCANA KEGIATAN TAHUNAN (RKT) BKPSDM KABU PATEN JEMBER (TAHUN 2017).....	178
Lampiran II ANALISIS CAPAIAN KINERJA BKPSDM KABUPATEN JEMBER (Tahun 2017)	188
Lampiran III Pedoman Wawancara	190
Lampiran IV Transkrip Wawancara	194
Lampiran V Dokumentasi Kegiatan	198



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penilaian SAKIP BKPSDM Periode 2010-2015	7
Tabel 1.2	Penilaian BKPSDM Perbidang Tahun 2017	9
Tabel 2.1	Standard Ukuran Efektifitas	25
Tabel 4.1	Program Peningkatan Kompetensi ASN	123
Tabel 4.2	Program Pengembangan & Assesment bagi ASN.....	124
Tabel 4.3	Program Penataan ASN.....	124
Tabel 4.4	Program Perencanaan, Pengadaan dan Pengembangan Aparatur	125
Tabel 4.5	Program Pembinaan ASN (Kinerja & Disiplin)	125
Tabel 4.6	Program Program Peningkatan Kesejahteraan ASN (Gap + Kesejahteraan).....	126
Tabel 4.7	Program Pengembangan Data dan Sistem Informasi ASN (data).....	127
Tabel 4.8	Program Kenaikan Pangkat dan Kenaikan Gaji Berkala	128
Tabel 4.9	Program Pemberian Penghargaan Kepada ASN	128
Tabel 4.10	Program Pendukung Lainnya	129
Tabel 4.11	Pagu Anggaran Peningkatan Kompetensi ASN	137
Tabel 4.12	Ketercapaian Rencana Strategis BKPSDM Kabupaten Jember Tahun 2017.....	149
Tabel 4.13	Realisasi Rencana Kinerja Tahunan Tahun 2017	178

Tabel 4.14	Hasil Analisis Capaian Kinerja BKPSDM Kabupaten Jember	188
Tabel 4.15	Jumlah ASN Perbidang BKPSDM Kabupaten Jember Tahun 2017	162
Tabel 4.16	Jumlah ASN Perbidang Kabupaten Jember Tahun 2011 s.d 2015.....	163
Tabel 4.17	Data Kekosongan dan PLT Jabatan Pada BKPSDM Kabupaten Jember	164



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif	
	Sumber : Miles and Huberman	76



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I.	REALISASI RENCANA KEGIATAN TAHUNAN (RKT) BKPSDM KABU PATEN JEMBER (TAHUN 2017)	178
Lampiran II	ANALISIS CAPAIAN KINERJA BKPSDM KABUPATEN JEMBER (Tahun 2017)	188
Lampiran III	Pedoman Wawancara	190
Lampiran IV	Transkrip Wawancara	194
Lampiran V	Dokumentasi Kegiatan	198



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja didefinisikan sebagai hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan nonprofit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu (Fahmi, 2010). Bastian (2001) menyatakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi. Dalam hal ini kinerja instansi pemerintah memberikan gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran visi, misi dan strategi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Instansi pemerintah tersebut memiliki kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegiatan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Kewajiban inilah yang di sebut juga dengan akuntabilitas. Menurut *Tokyo Declaration og Guidelines on Public Accountability* (1985), Akuntabilitas adalah kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasayang

dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik serta yang berkaitan dengan itu, guna menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawaban fiskal, manajerial, dan program atau kegiatan. Salah satu penerapan pertanggungjawaban tersebut, maka pemerintah telah menetapkan kebijakan yang jelas, teratur dan efektif yang disebut dengan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang mana didalamnya menyebutkan SAKIP merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklarifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.

SAKIP tersebut juga merupakan bagian dari penerapan anggaran berbasis kinerja (*Performance-based Budgeting*). Perubahan dari line-item budgeting menjadi *performance-based budgeting* mengharuskan pemerintah daerah untuk menyusun anggaran dengan mengacu pada target kinerja yang akan dicapai. Jika pada penganggaran sebelumnya hanya didasarkan pada *incremental cost* atau jumlah anggaran meningkat berdasarkan persentase tertentu dibandingkan tahun sebelumnya, maka dalam *performance-based budgeting* seluruh anggaran harus dapat dipertanggungjawabkan hasilnya.

Artinya, setiap dana yang dikeluarkan harus dapat dikaitkan dengan kinerja yang dihasilkan. Sehingga, SAKIP harus terintegrasi dalam penganggaran.

Berdasarkan data yang di peroleh penulis Provinsi Jawa Timur menjadi satu-satunya provinsi di Wilayah II Indonesia yang Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintahan (SAKIP)-nya mendapat predikat “A” pada tahun 2016. (warta Radar Jember 2016:8). Berbagai upaya dilakukan Pemprov Jatim untuk mewujudkan tujuan itu, di antaranya melakukan diseminasi SAKIP, yaitu menyebarluaskan segala informasi tentang SAKIP kepada seluruh Perangkat Daerah atau PD di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan Kabupaten/Kota se Jatim. Kemudian, melakukan pendampingan penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP terhadap perangkat daerah) dari pejabat tertinggi, pejabat tinggi pratama atau Eselon II sampai dengan jabatan pelaksana/staf) secara intensif, serta melaksanakan pra evaluasi dan evaluasi SAKIP secara rutin. Selain itu, mempublikasikan SAKIP melalui website resmi milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan Kab/Kota se Jatim, dan sekaligus pembuatan sistem aplikasi SAKIP bernama “Si AKIP” yang telah diadopsi oleh sebagian kab/kota di Jatim. Hasilnya, hasil evaluasi AKIP Pemerintah Provinsi Jawa Timur dari tahun ke tahun oleh Kementerian PAN dan RB terus meningkat. Apabila pada tahun 2014 Jatim memperoleh predikat A dengan nilai 75,20, maka pada tahun-tahun berikutnya kategori A tersebut tetap mampu dipertahankan dengan nilainya terus meningkat. Misalnya, tahun 2015 memperoleh nilai 80,04, 2016 memperoleh nilai nilai 81,14, dan tahun 2017 memperoleh nilai

81,21. (Prins David Saut, 2018 <https://news.detik.com/berita/d-3843409/akuntabilitas-kinerja-pemprov-jatim-dan-pemkab-banyuwangi-dapat-a>. 17 Oktober 2018).

Meski begitu masih ada beberapa Kabupaten di Jawa Timur yang masih mendapatkan nilai “C” dalam kurun waktu 2 tahun terakhir. Adapun di tahun 2016, ada tiga daerah di Jatim yang SAKIP nya mendapatkan nilai C. Yaitu, Kabupaten Jember, Kabupaten Tuban, dan Kota Batu. Secara berurutan ketiga Daerah itu mendapatkan nilai 48, 45, dan 41. Hal ini tentunya menjadikan tantangan bagi ketiga Kabupaten tersebut untuk memperbaiki nilai SAKIP.

Sebagai salah satu Kabupaten di Jawa Timur yang memperoleh peringkat “C” dalam penilaian SAKIP tentunya Kabupaten Jember membutuhkan adanya evaluasi kinerja guna memenuhi target penilaian yang ingin dicapai yakni nilai “BB” di akhir periode. Salah satu aspek yang perlu diperbaiki adalah yang berkaitan dengan kinerja dan kualitas Sumber Daya Manusia.

Hal ini sejalan pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Eka Puspasari pada tahun 2015 yang berjudul *Efektivitas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Purworejo*. Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini terkait pelayanan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Purworejo masih jauh dikatakan cukup. Keterbatasan sarana dan prasarana penunjang ini membuat proses pelayanan menjadi tersendat. Selain itu juga

Standar Operasional Prosedur (SOP) belum diterapkan sebagaimana seharusnya dan kualitas pegawai dalam pelaksanaan pelayanan masih rendah. Informan dalam penelitian ini adalah Jajaran Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Purworejo dan masyarakat Kabupaten Purworejo yang mendapatkan pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Purworejo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis keabsahan data menggunakan Trianggulasi Sumber. Teknik analisis data secara interaktif menurut Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan SAKIP di Didukcapil belum efektif karena terdapat kendala seperti sarana dan prasarana yang kurang memadai, kualitas SDM rendah, belum adanya kesadaran masyarakat untuk mengakses pelayanan adminduk dan capil dengan alasan tidak penting, data adminduk dan capil belum valid, belum terbentuk petugas registrasi kependudukan di tingkat Desa, kualitas SDM Perangkat Desa dalam pelayanan masih rendah, belum ada Indikator Kepuasan Masyarakat (IKM) sebagai evaluasi pelayanan masyarakat, koordinasi antara Didukcapil dan Bagian Organisasi dan Aparatur Daerah Sekda Kabupaten Purworejo belum optimal.

Hal ini sejalan pula dengan penelitian ini yakni, salah satu faktor utama yang harus menjadi perhatian pemerintah guna memperbaiki penilaian SAKIP adalah faktor Sumber Daya Manusia (SDM).

Aspek SDM sendiri merupakan bentuk profesionalisme pegawai yang meliputi sikap dan perilaku, keterampilan, kepekaan, dan kedisiplinan. Indikator yang dinilai dalam komponen ini adalah: penetapan dan penerapan pedoman kode etik pegawai, sikap dan perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan kepada para pengguna layanan, tingkat kedisiplinan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan, tingkat kepekaan/respon pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan, tingkat keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan, penetapan kebijakan pengembangan pegawai dalam rangka peningkatan keterampilan/profesionalisme pegawai dengan tujuan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pengguna pelayanan.

Tentunya ini menjadi tupoksi dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember yakni berperan serta dalam melaksanakan Pembangunan, menjalankan roda pemerintahan serta tugas pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan dengan penuh keterbukaan, dedikasi, adil, kreatif, jujur dan netral, maka diperlukan sosok PNS dengan SDM yang berkualitas, kredibel dan memiliki kompetensi yang tinggi. Berdasarkan data SAKIP Kabupaten Jember Tahun 2017, BKPSDM Kabupaten Jember mendapatkan nilai akuntabilitas "CC" yang menunjukkan bahwa sistem dan tatanan kurang dapat diandalkan, memiliki sistem untuk manajemen kinerja tapi perlu banyak perbaikan minor dan perbaikan yang mendasar dengan nilai sebesar 40,47. Tentunya penalaian

ini jauh dari target yang ingin dicapai oleh BKPSDM Kabupaten Jember yakni predikat “**BB**” pada tahun 2017.

Hal yang berbeda pula di dapatkan BKPSDM Kabupaten Jember masa periode RPJMD 2010 s.d 2015 di mana Kabupaten Jember sendiri mendapatkan penilaian SAKIP yang bisa di bilang lebih baik apabila dibandingkan dengan periode RPJMD 2016 s.d 2021, yang mana Kabupaten Jember mendapatkan penilaian SAKIP sebagai berikut :

Tabel 1.1
Penilaian SAKIP BKPSDM Periode 2010 s.d. 2015

TAHUN	PREDIKAT SAKIP
2006	BB
2007	B
2008	CC
2009	BB
2010	B

Sumber : Data SAKIP OPD Periode 2006 s.d 2010 Kabupaten Jember

Faktor kunci yang menyebabkan permasalahan rendahnya penilaian SAKIP di BKPSDM Kabupaten Jember adalah kurangnya kesesuaian antar dokumen perencanaan yang terdiri atas :

- **IKU (Indikator Kinerja Utama)**
- **RENSTRA**
- **RENJA/RKT**
- **RKA/DPA**
- **CAPAIAN KINERJA**

Dalam hal ini, indikator kinerja yang termuat dalam RENJA BKPSDM kurang mendukung pencapaian indikator kinerja yang termuat dalam RENSTRA. Selanjutnya indikator kinerja Renja tersebut sangat kurang mengakomodir indikator kinerja yang termuat dalam RKA. Hal tersebut mengakibatkan beberapa tujuan-tujuan yang hendak dicapai BKPSDM Kabupaten Jember belum bisa sepenuhnya dicapai. Seperti halnya guna peningkatan kompetensi dan kualitas SDM Aparatur Sipil Negara melalui program pendidikan dan pelatihan (diklat) di mana prosentase aparatur yang lulus diklat sangat rendah dimana target pada tahun 2016 sebesar 50% tetapi pada realisasinya sebesar 21,67 % dan pada tahun 2017 hanya terealisasi sebesar 25,30 %. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara RKA dengan RESTRA dan RENJA.

Ketidaksesuaian antar dokumen perencanaan menjadi faktor utama yang mengakibatkan ketidakefektifan pelaksanaan target kinerja yang hendak dicapai. Hal ini dapat dilihat berdasarkan target yang dicapai pada masing-masing bidang yang ada di BKSPM Kabupaten Jember pada tahun 2017 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2
Penilaian BKPSDM Per Bidang Tahun 2017

NO	BIDANG	TARGET CAPAIAN
1	BIDANG SEKRETARIAT	54,27 %
2	BIDANG FORMASI , PENGADAAN DAN DATA PEGAWAI	54,29 %
3	BIDANG MUTASI PEGAWAI	47,72 %
4	BIDANG DIKLAT DAN PENGEMBANGAN SDM	44,07 %
5	BIDANG PEMBINAAN DAN KESEJAHTERAAN PEGAWAI	68,83 %

Sumber : LAKIP 2017

Pada dasarnya Efektivitas itu sendiri merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat H. Emerson yang dikutip Soewarno Handayani (1994:16) yang menyatakan bahwa "Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya."

Sedangkan Georgopolous dan Tannemaum (1985:50), mengemukakan:

"Efektivitas ditinjau dari sudut pencapaian tujuan, dimana keberhasilan suatu organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi juga mekanisme mempertahankan diri dalam mengejar sasaran. Dengan kata lain, penilaian efektivitas harus berkaitan dengan masalah sasaran maupun tujuan."

Ketidaksesuaian antar dokumen perencanaan ini juga merupakan penyebab dari rendahnya kualitas SDM dan kurangnya sarana dan prasarana

penunjang yang di miliki oleh BKPSDM Kabupaten Jember sendiri. Hal ini juga menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Jember pada periode RPJMD tahun 2016 s.d. 2021 tidak sesuai dengan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Adapun prinsip *good governance* menurut Lembaga Administrasi Negara (2003:7) yakni sebagai berikut :

1. Partisipasi Masyarakat;
2. Tegaknya Supremasi Hukum;
3. Transparansi;
4. Peduli pada *Stakeholder*;
5. Berorientasi pada Kasus;
6. Kesetaraan;
7. Efektifitas dan Efisien;
8. Akuntabilitas;
9. Visi Strategis .

Dalam hal ini yang menjadi fokus penelitian adalah dalam aspek akuntabilitas BKPSDM Kabupaten Jember adalah terkait akuntabilitasnya.. Akuntabilitas menurut Suherman (2007) yaitu berfungsinya seluruh komponen penggerak jalannya kegiatan perusahaan, sesuai dengan tugas dan kewenangannya. Selanjutnya peneliti akan memaparkan definisi akuntabilitas menurut Mardiasmo (2004), menerangkan bahwa pengertian akuntabilitas adalah :

“Akuntabilitas adalah kewajiban pihak pemegang amanah (agent) untuk memberikan pertanggung jawaban, menyajikan, melaporkan

dan mengungkapkan segala aktifitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut.”

Dari kedua definisi di atas dapat dikatakan bahwa akuntabilitas merupakan pertanggung jawaban atas segala yang dilakukan oleh pimpinan atau lembaga yang memberi wewenang dan akuntabilitas merupakan prinsip yang menjamin bahwa setiap kegiatan suatu organisasi atau perorangan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada masyarakat.

Selain itu nilai akuntabilitas kinerja tersebut mengidentifikasi kemampuan instansi pemerintah tersebut untuk :

1. Merencanakan target kinerja;
2. Menyeleraskan hal-hal yang akan dikerjakan dengan target kinerja;
3. Menyeleraskan apa yang dianggarkan dengan apa yang akan dikerjakan;
4. Mengerjakan kegiatan sesuai dengan rencana kerja
5. Melaporkan capaian kinerja selaras dengan apa yang telah dilaksanakan dan direncanakan sebelumnya.

Guna mengkaji permasalahan yang dihadapi BKPSDM Kabupaten Jember tersebut, maka penulis tertarik mengambil judul **“EFEKTIFITAS PADA AKIP BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN JEMBER” (Studi Kasus Pelaksanaan Anggaran Tahun 2017).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah dalam pendahuluan yang telah diuraikan di atas maka dapat diambil perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah efektifitas pada AKIP Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia khususnya tahun anggaran 2017 ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah penelitian yang dirumuskan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah : Untuk menganalisis Efektifitas pada AKIP Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember khususnya pada tahun anggaran 2017.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian nantinya diharapkan mampu menyumbang dan memperkaya konsep atau teori yang menyokong perkembangan ilmu pengetahuan di Bidang Administrasi Publik, khususnya yang terkait dengan konsep teoritis Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Lembaga Pemerintahan / Non Profit.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja khususnya yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi yang telah di rencanakan. Selain itu dapat dijadikan sumbangan pemikiran bagi peningkatan kinerja pegawai yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Selain itu bagi akademisi, hasil penelitian yang dilakukan nantinya diharapkan dapat menciptakan kemampuan dalam membahas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah / lembaga non profit, sehingga dapat meningkatkan pengetahuan para civitas akademika khususnya dalam hal yang berkaitan dengan akuntabilitas kinerja pada instansi pemerintah / lembaga non profit.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

Organisasi adalah suatu sistem, mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, di dalamnya orang-orang bekerja dan berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi, kooperatif, dan dorongan-dorongan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Beach, 1980; Champoux, 2003). Apabila kita membicarakan organisasi sebagai suatu sistem, berarti memandangnya terdiri dari unsur-unsur yang saling bergantung dan di dalamnya terdapat sub-sub sistem. Sedangkan struktur di sini mengisyaratkan bahwa di dalam organisasi terdapat suatu kadar formalitas dan adanya pembagian tugas atau peranan yang harus dimainkan oleh anggota-anggota kelompoknya.

Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauhmana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Konsep Efektivitas yang dikemukakan para ahli organisasi dan manajemen memiliki makna yang berbeda, tergantung pada kerangka acuan yang dipergunakan. Secara nyata Stoner (1982) menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi.

Upaya mengevaluasi jalannya suatu organisasi, dapat dilakukan melalui konsep efektivitas. Konsep ini adalah salah satu faktor untuk menentukan apakah perlu dilakukan perubahan secara signifikan terhadap bentuk dan manajemen organisasi atau tidak. Dalam hal ini efektivitas merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki secara efisien, ditinjau dari sisi masukan (input), proses, maupun keluaran (output). Dalam hal ini yang dimaksud sumber daya meliputi ketersediaan personil, sarana dan prasarana serta metode dan model yang digunakan. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila dikerjakan dengan benar dan sesuai dengan prosedur sedangkan dikatakan efektif bila kegiatan tersebut dilaksanakan dengan benar dan memberikan hasil yang bermanfaat.

Dalam penelitian ini efektifitas yang dikaji adalah terkait dengan pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Secara teoritis akuntabilitas dapat dibedakan dalam beberapa model atau tipe. Untuk memahami model akuntabilitas, secara khusus Carino (1993) memperkenalkan model akuntabilitas administratif yang meliputi tradisional, managerial, program, and process accountability.

Akuntabilitas administrasi merupakan suatu akuntabilitas yang memerlukan adanya hubungan hirarki yang jelas diantara pusat-pusat pertanggung jawaban dengan unit-unit dibawahnya. Hubungan hirarki ini biasanya telah ditetapkan dengan jelas baik dalam bentuk aturan organisasi

yang disampaikan secara formal ataupun dalam bentuk jaringan hubungan informal. Prioritas pertanggung jawab lebih diutamakan pada jenjang pimpinan atas dan diikuti terus ke bawah, dan pengawasan dilakukan secara intensif agar aparat tetap menuruti perintah yang diberikan.

Akuntabilitas tradisional adalah suatu tanggung jawab birokrat yang telah diberikan kewenangan untuk melaksanakan fungsi tertentu sebagaimana yang dinyatakan pada tingkatan hirarki tanggung jawab legal. Standar yang digunakan untuk menilai akuntabilitas tradisional adalah legalitas dan peraturan yang dibuat oleh pihak eksternal kepada orang yang bertanggung jawab. Agar diperoleh obyektifitas sesuai dengan peraturan perundangan dan untuk melindungi penggunaan sumber daya publik, masing-masing agensi membuat prosedur setiap transaksi secara adil, tanpa melihat karakteristik kepentingan klien secara individual dalam transaksi dimaksud.

Untuk akuntabilitas manajerial, masalah efisiensi penggunaan dana publik, tenaga kerja, dan sumber daya lainnya merupakan fokus perhatian. Akuntabilitas ini menghendaki pejabat publik harus bertanggung jawab daripada hanya sekedar mematuhi. Selain itu orientasinya pada sisi masukan dan menganjurkan perlunya perhatian terus menerus untuk menghindari pemborosan dan pengeluaran yang tidak perlu dan mendorong penggunaan sumberdaya publik yang tepat. Dengan demikian akuntabilitas manajerial mendorong program dengan memangkas prosedur pemerintah yang

berlebih-lebih atau dengan mengganti alternatif kekurangan biaya di dalam prakteknya.

Tipe akuntabilitasnya program adalah menyangkut pencapaian hasil operasi pemerintah dan melibatkan publik terutama masyarakat lokal. Untuk mencapai efektivitas program sejumlah sarana harus disediakan antara lain berupa pengukuran kinerja secara komprehensif. Dengan demikian akuntabilitas program berkaitan dengan kepemilikan unit-unit dan birokrat yang melakukan aktivitas bersama untuk mencapai efektivitas program.

Akuntabilitas proses menyangkut informasi mengenai tingkat pencapaian kesejahteraan sosial atas pelaksanaan kebijakan dan kegiatan-kegiatan organisasi. Model akuntabilitas politik terkait dengan kewajiban menjalankan dan mengalami adanya kewenangan pemegang kekuasaan politik untuk mengatur dan mendistribusikan berbagai sumber serta menjamin adanya kepatuhan pelaksanaan tanggung jawab.

2.1.1 Tinjauan Teori Organisasi

Manusia adalah makhluk sosial yang cenderung untuk hidup bermasyarakat, serta mengatur dan mengorganisasikan kegiatannya dalam mencapai suatu tujuan. Tetapi karena keterbatasan kemampuan manusia menyebabkan manusia tidak dapat mencapai tujuan tanpa

kerja sama. Hal inilah yang mendasari manusia untuk hidup dalam berbagai organisasi.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi sebagai sarana sosialisasi dan sebagai wadah yang dibuat untuk menampung aspirasi masyarakat serta untuk mencapai tujuan bersama.

Pengertian organisasi pun berbeda-beda tergantung dari sudut pandang masing-masing disiplin ilmu (ekonomi, bisnis, sosial, politik, dan lain-lain). Bagi seorang ekonom, organisasi difokuskan pada bagaimana menyediakan barang dan jasa yang cukup bagi masyarakat. Bagi praktisi bisnis yang sering berhadapan dengan situasi penuh persaingan, maka organisasi ditempatkan sebagai wadah untuk mencapai tingkat keuntungan yang memadai.

Organisasi mempunyai banyak definisi, karena organisasi dapat dipandang dari berbagai perspektif. Tetapi bagaimanapun juga ada semacam kesepakatan pendapat dalam kenyataannya bahwa organisasi pada umumnya dikembangkan sebagai instrumen bagi pencapaian tujuan tertentu dan cenderung muncul dalam situasi di mana orang-orang menyadari manfaat organisasi sebagai suatu jalan

terbaik pelaksanaan kegiatan kolektif. Berikut beberapa definisi menurut berbagai ahli, sebagai berikut :

Organisasi menurut Siagian (2008:6), mengemukakan :

“Organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.”

Menurut Ernest Dale, organisasi didefinisikan sebagai berikut :

Organisasi adalah suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kelompok kerja.

Menurut Cyril Soffer, organisasi didefinisikan sebagai berikut :

Organisasi adalah perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian dalam mana pekerjaan itu diperinci menjadi tugas-tugas, dibagikan di antara pemegang peranan dan kemudia digabung ke dalam beberapa bentuk hasil.

Masih banyak lagi definisi mengenai menurut para ahli, namun tetap memiliki satu inti yaitu pencapaian tujuan yang sesuai dengan harapan. Manusia diwajibkan mengenal organisasi karena

organisasi merupakan bagian dari kehidupan manusia karena pada dasarnya organisasi adalah orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sejumlah subsistem yang saling berhubungan dan tergantung, bekerja sama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai.

2.1.2 Konsep Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan. Efektivitas merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program.

Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran seperti yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan pendapat H. Emerson yang dikutip Soewarno Handyaningrat S. (2006:16) yang menyatakan bahwa “Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.” Efektivitas memiliki arti berhasil atau tepat guna. Efektif merupakan kata dasar, sementara kata sifat dari efektif adalah efektivitas. Menurut Effendy (2008:14) mendefinisikan efektivitas sebagai berikut: “Komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan

biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan”

Efektivitas menurut pengertian di atas mengartikan bahwa indikator efektivitas dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya merupakan sebuah pengukuran dimana suatu target telah tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengertian lain menurut Susanto (2005:156), “efektivitas merupakan daya pesan untuk mempengaruhi atau tingkat kemampuan pesan-pesan untuk mempengaruhi”. Menurut pengertian Susanto di atas, efektivitas bisa diartikan sebagai suatu pengukuran akan tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya secara matang.

Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pendapat tersebut menyatakan bahwa efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh lembaga atau organisasi dapat tercapai. Hal tersebut sangat penting peranannya di dalam setiap lembaga atau organisasi dan berguna untuk melihat perkembangan dan kemajuan yang dicapai oleh suatu lembaga atau organisasi itu sendiri (Sedarmayanti, 2006:61).

Setiap organisasi atau lembaga di dalam kegiatannya menginginkan adanya pencapaian tujuan. Tujuan dari suatu lembaga

akan tercapai segala kegiatannya dengan berjalan efektif akan dapat dilaksanakan apabila didukung oleh faktor-faktor pendukung efektivitas.

Lebih lanjut menurut Agung Kurniawan (2005:109) mendefinisikan efektivitas, sebagai berikut: “Efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya”.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas mengenai efektivitas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hidayat (2006) yang menjelaskan bahwa: “Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai.

2.1.1.1 Standard Ukuran Efektivitas

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas,

maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (output) barang dan jasa.

Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun jika usaha atau hasil pekerjaan dan tindakan yang dilakukan tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan, maka hal itu dikatakan tidak efektif. Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh S.P.Siagian (2008:77), yaitu:

- a) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
- b) Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah “pada jalan” yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.
- c) Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional.

- d) Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
- e) Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
- f) Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
- g) Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya, karena dengan pelaksanaan organisasi semakin didekatkan pada tujuannya.
- h) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Dalam penelitian ini, adapun standard pengukuran efektivitas yang digunakan adalah mengacu pada standart Litbang Depdagri (1991) seperti pada tabel berikut :

Tabel 2.1
Standar Ukuran Efektivitas

Rasio Efektivitas	Tingkat Capaian
Dibawah 40	SANGAT TIDAK EFEKTIF
40 – 59.99	TIDAK EFEKTIF
60 – 79.99	CUKUP EFEKTIF
Di atas 80	SANGAT EFEKTIF

Sumber : Litbang Depdagri, 1991

2.1.1.2 Indikator Efektivitas

Barnard dalam Prawirosentono (2008: 27) yang mengatakan bahwa efektivitas adalah kondisi dinamis serangkaian proses pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaan sesuai dengan tujuan dan saranan kebijakan program yang telah ditetapkan, dengan definisi konseptual tersebut didapat dimensi kajian, yaitu dimensi efektivitas program. Dimensi Efektivitas Program diuraikan menjadi indikator

- (1) Kejelasan tujuan program;
- (2) Kejelasan startegi pencapaian tujuan program;
- (3) perumusan kebijakan program yang mantap;
- (4) penyusunan program yang tepat;
- (5) Penyediaan sarana dan prasarana;

- (6) Efektivitas operasional program;
- (7) Efektivitas fungsional program;
- (8) Efektivitas tujuan program;
- (9) Efektivitas sasaran program;
- (10) Efektivitas individu dalam pelaksanaan kebijakan program;
- (11) Efektivitas unit kerja dalam pelaksanaan kebijakan program.

Adapun kriteria untuk mengukur efektivitas suatu organisasi ada tiga pendekatan yang dapat digunakan, seperti yang dikemukakan oleh Martani dan Lubis (1987:55), yakni:

1. Pendekatan Sumber (resource approach) yakni mengukur efektivitas dari input. Pendekatan mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun nonfisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Pendekatan proses (process approach) adalah untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi.
3. Pendekatan sasaran (goals approach) dimana pusat perhatian pada output, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (output) yang sesuai dengan rencana.

2.1.2 Konsep Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kata yang seringkali kita dengar, tetapi tidak mudah untuk dipahami. Ketika seseorang mendengar kata akuntabilitas, yang terlintas adalah sesuatu yang sangat penting, tetapi tidak mengetahui bagaimana cara mencapainya. Dalam banyak hal, kata akuntabilitas sering disamakan dengan tanggung jawab atau tanggung jawab. Namun pada dasarnya, kedua konsep tersebut memiliki arti yang berbeda. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk bertanggung jawab, sedangkan akuntabilitas adalah kewajiban pertanggungjawaban yang harus dicapai.

Kata akuntabilitas berasal dari bahasa Inggris *accountability* yang berarti keadaan yang dapat dipertanggungjawabkan. Itulah sebabnya, akuntabilitas menggambarkan suatu keadaan atau kondisi yang dapat dipertanggungjawabkan. Sugianto, et al (1995) mengutip Patricia Douglas menguraikan fungsi *accountability* meliputi tiga unsur : (1) *providing information about decisions and actions taken during the course of operating entity*; (2) *having the internal parties review the information*, and (3) *taking corrective actions where necessary*. Jadi, suatu entitas (atau organisasi) yang *accountable* adalah entitas yang mampu menyajikan informasi secara terbuka mengenai keputusan-keputusan yang telah diambil selama beroperasinya entitas tersebut, memungkinkan pihak luar mereview informasi tersebut, serta bila dibutuhkan harus ada kesediaan untuk mengambil tindakan korektif.

Menurut (Schiavo Campo and Tomasi, 1999 dalam Mardiasmo:2006) mengemukakan:

“Pada dasarnya, akuntabilitas adalah pemberian informasi dan pengungkapan (disclosure) atas aktivitas dan kinerja financial kepada pihak-pihak yang berkepentingan.”

Menurut Teguh Arifiyadi (2008) dalam Konsep Tentang Akuntabilitas dan Implementasinya di Indonesia, Akuntabilitas dapat diartikan sebagai:

“kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya. Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen untuk kegiatan control terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat.”

Definisi dari akuntabilitas menurut (Gray et al., dalam Masiyah 1996:2008) adalah:

“ Accountability is the duty of an entity to use (and prevent the misuse) of the resources entrusted it in a effective, efficient and economical manner, within the boundaries of the moral and legal framework of the society and to provide an accoount of its actions to accountees who are not only the persons who provided it with its financial resources but to groups within society and society at large.”

Menurut Mardiasmo (2006:3) Adalah sebagai berikut:

“Akuntabilitas adalah Suatu bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.”

Definisi akuntabilitas menurut Lloyd, et al dalam A Ebrahim, (2010) adalah sebagai berikut:

“The processes through which an organization makes a commitment to respond to and balance the needs of stakeholders in its decision making processes and activities, and delivers against this commitment.”

Menurut Penny Kusumastuti (2014:2) definisi akuntabilitas adalah sebagai berikut:

“Akuntabilitas adalah bentuk kewajiban penyedia penyelenggaraan kegiatan publik untuk dapat menjelaskan dan menjawab segala hal menyangkut langkah dari seluruh keputusan dan proses yang dilakukan, serta pertanggungjawaban terhadap hasil dan kinerjanya.”

Dari uraian di atas dapat disimpulkan, akuntabilitas adalah kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban kepada pihak-pihak yang berkepentingan oleh seseorang atau sekelompok orang (organisasi) yang telah menerima amanah dari pihak-pihak yang berkepentingan tersebut.

2.1.2.1 Jenis-Jenis Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas Publik terdiri dari atas dua macam menurut Mahmudi (2015:9) yaitu : Akuntabilitas Vertikal (Vertical Accountability), Akuntabilitas Horizontal (Horizontal Accountability). Adapun penjelasan dari dua macam akuntabilitas publik di atas adalah sebagai berikut :

- Akuntabilitas Vertikal (Vertical Accountability)

Akuntabilitas Vertikal adalah akuntabilitas kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya akuntabilitas kepala dinas kepada bupati atau

walikota, menteri kepada presiden, kepala unit kepada kepala cabang, kepala cabang kepada CEO, dan sebagainya.

- **Akuntabilitas Horisontal (Horizontal Accountability)**

Akuntabilitas Horisontal adalah akuntabilitas kepada publik secara luas atau terhadap sesama lembaga lainnya yang tidak memiliki hubungan atasan-bawahan. Ihyaul Ulum (2010:41) mengemukakan dua jenis akuntabilitas yaitu sebagai berikut :

- 1. Akuntabilitas Keuangan**

Akuntabilitas keuangan merupakan pertanggungjawaban mengenai :

- a. Integritas Keuangan
- b. Pengungkapan
- c. Ketaatan terhadap Peraturan Perundang-undangan

Sasaran pertanggungjawaban ini yaitu laporan keuangan yang disajikanperaturan perundang-undangan yang berlaku mencakup penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang oleh instansi pemerintah. Dengan dilaksanakannya tiga komponen tersebut dengan baik akan menghasilkan suatu informasi yang dapat diandalkan dalam hal pengambilan keputusan, tiga komponen tersebut menjadi indikator dari akuntabilitas keuangan.

- **Integritas Keuangan**

Integritas yaitu prinsip yang tidak memihak dan jujur, integritas laporan keuangan merupakan laporan yang menampilkan kondisi perusahaan yang sebenarnya tanpa ada informasi yang disembunyikan. Integritas laporan keuangan berguna sebagai ukuran sejauh mana laporan keuangan yang disajikan menunjukkan informasi yang jujur dan benar agar tidak membuat pengguna salah arah. Oleh karena itu informasi yang digunakan harus menggunakan istilah yang dapat dimengerti dan juga andal. Selain itu laporan keuangan harus bisa disajikan secara terbuka dan digambarkan secara jujur.

- **Pengungkapan**

Pengungkapan diwajibkan agar laporan keuangan yang disusun dan disajikan menjadi gambaran keadaan kejadian ekonomi yang terjadi di pemerintahan. Pengungkapan merupakan bagian dari prinsip akuntansi dan pelaporan keuangan.

- **Ketaatan Terhadap Peraturan Perundang-undangan**

Akuntansi dan pelaporan keuangan pemerintah harus menunjukkan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, yaitu :

- a. Undang-undang Dasar Republik Indonesia khususnya yang mengatur mengenai keuangan negara
- b. Undang-undang Perbendaharaan Indonesia
- c. Undang-undang APBN
- d. Peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah
- e. Peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang pemerintahan daerah
- f. Ketentuan perundang-undangan yang mengatur tentang pelaksanaan APBN/APBD
- g. Peraturan perundang-undangan lainnya yang mengatur tentang keuangan pusat dan daerah

2. Akuntabilitas Kinerja

Inpres nomor 7 tahun 1999 tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Menggambarkan adanya kemauan pemerintah dalam memperbaiki infrastruktur yang dapat diciptakan pemerintah agar lebih baik lagi. Tujuan akuntabilitas kinerja adalah untuk memperbaiki sense of accountability dan mempertanggungjawabkan keberhasilan keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan organisasi dalam mencapai tujuan atas pemberian amanah kepada pejabat pemerintahan.

2.1.2.2 Dimensi Akuntabilitas

Dimensi akuntabilitas ada 5, yaitu (Syahrudin Rasul, 2002:11)

- a. Akuntabilitas hukum dan kejujuran (*accuntability for probity and legality*) Akuntabilitas hukum terkait dengan dilakukannya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam organisasi, sedangkan akuntabilitas kejujuran terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan, korupsi dan kolusi. Akuntabilitas hukum menjamin ditegakkannya supremasi hukum, sedangkan akuntabilitas kejujuran menjamin adanya praktik organisasi yang sehat.
- b. Akuntabilitas manajerial. Akuntabilitas manajerial yang dapat juga diartikan sebagai akuntabilitas kinerja (*performance accountability*) adalah pertanggungjawaban untuk melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien.
- c. Akuntabilitas program. Akuntabilitas program juga berarti bahwa program-program organisasi hendaknya merupakan program yang bermutu dan mendukung strategi dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Lembaga publik harus mempertanggungjawabkan program yang telah dibuat sampai pada pelaksanaan program
- d. Akuntabilitas kebijakan. Lembaga - lembaga publik hendaknya dapat mempertanggung jawabkan kebijakan yang telah ditetapkan

dengan mempertimbangkan dampak dimasa depan. Dalam membuat kebijakan harus dipertimbangkan apa tujuan kebijakan tersebut, mengapa kebijakan itu dilakukan.

- e. Akuntabilitas finansial. Akuntabilitas ini merupakan pertanggungjawaban lembaga lembaga publik untuk menggunakan dana publik (public money) secara ekonomis, efisien dan efektif, tidak ada pemborosan dan kebocoran dana, serta korupsi. Akuntabilitas financial ini sangat penting karena menjadi sorotan utama masyarakat. Akuntabilitas ini mengharuskan lembaga-lembaga publik untuk membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja financial organisasi kepada pihak luar

Bintoro Tjokroamidjojo (2001 :45) menyebutkan ada empat jenis akuntabilitas yaitu :

- a. Akuntabilitas politik dari pemerintah melalui lembaga perwakilan;
- b. Akuntabilitas keuangan melalui pelebagaan budget dan pengawasan BPK;
- c. Akuntabilitas hukum dalam bentuk reformasi hukum dan pengembangan perangkat hukum;
- d. Akuntabilitas ekonomi dalam bentuk likuiditas dan (tidak) kepailitan dalam suatu pemerintahan yang demokratis bertanggungjawab pada rakyat melauai sistem perwakilan.

2.1.2.3 Aspek-Aspek Akuntabilitas

Akuntabilitas terdiri dari beberapa aspek antara lain :

- a. Akuntabilitas adalah sebuah hubungan. Akuntabilitas adalah komunikasi dua arah sebagaimana yang diterangkan oleh Auditor General Of British Columbia yaitu merupakan sebuah kontrak antara dua pihak.
- b. Akuntabilitas berorientasi hasil. Pada stuktur organisasi sektor swasta dan publik saat ini akuntabilitas tidak melihat kepada input ataupun output melainkan kepada outcome.
- c. Akuntabilitas memerlukan pelaporan. Pelaporan adalah tulang punggung dari akuntabilitas
- d. Akuntabilitas itu tidak ada artinya tanpa konsekuensi. Kata kunci yang digunakan dalam mendiskusikan dan mendefinisikan akuntabilitas adalah tanggung jawab. Tanggungjawab itu mengindikasikan kewajiban dan kewajiban datang bersama konsekuensi.
- e. Akuntabilitas meningkatkan kinerja. Tujuan dari akuntabilitas adalah untuk meningkatkan kinerja, bukan untuk mencari kesalahan atau memberi hukuman.

2.1.2.4 Tahapan Pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja

Tahapan yang harus di lalui Unit Organisasi dalam mengimplementasikan akuntabilitas kinerja sebagai berikut :

- **Menyusun perencanaan jangka menengah (rencana strategis)**
Menetapkan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan indikator kinerja serta target yang ingin dicapai dalam jangka menengah.
- **Menyusun perencanaan kinerja tahunan**
Menjabarkan rencana jangka menengah dengan menetapkan hasil-hasil yang ingin dicapai serta program dan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam satu tahun beserta indikator kinerja dan targetnya.
- **Membuat penetapan kinerja dengan atasan (PK)**
Menandatangani komitmen dengan atasan mengenai kinerja yang akan diwujudkan dalam satu tahun mendatang melalui penetapan target kinerja.
- **Melaksanakan rencana**
Melaksanakan program/kegiatan yang telah direncanakan.
- **Mengukur pencapaian rencana**
Mengukur realisasi dari target-target yang telah ditetapkan serta melakukan evaluasi dan analisis mengenai keberhasilan dan kegagalan pencapaian target.
- **Melaporkan capaian**
Membuat laporan akuntabilitas kinerja yang memberikan informasi mengenai keberhasilan maupun kegagalan dalam mencapai target (LAKIP).

2.1.3 Konsep Kinerja

Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi.

Setiap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran. Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono (1999:2) yang mengartikan kinerja sebagai, “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mendapai tujuan organisasi bersangkutan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Dari pendapat Prawirosentono di atas terungkap bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, Gomes (2003:142) mengatakan bahwa “Kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik

atau aktivitas selama periode waktu tertentu”. Menurut Robbins dalam Rivai (2005:15) kinerja diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (Ability), motivasi (Motivation) dan kesempatan (Opportunity), atau $Kinerja = f(A \times M \times O)$. Pendapat tersebut memberikan ketegasan bahwa kinerja mempunyai kolerasi serta saling mendukung satu sama lain antara :

1. Kemampuan (Ability)

Menurut Rivai (2005:15) kemampuan didefinisikan sebagai berikut: “kemampuan adalah suatu kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan”. Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kemampuan mempunyai unsur-unsur pengetahuan dan keterampilan yang diberikan kepada setiap pegawai agar dapat bekerja dengan efektif.

Atmosudirjo (1993:124) berpendapat bahwa kemampuan merupakan kekuatan mental, kekuatan untuk berbuat (memenuhi kebutuhan/demand) dari pada situasi dan kondisi. Pendapat tersebut dapat diasumsikan bahwa kemampuan merupakan kekuatan berupa fisik dan nonfisik dari seorang pegawai atau sekelompok pegawai untuk memenuhi permintaan atau kebutuhan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi masyarakat.

2. Motivasi (Motivation)

Menurut Hasibuan (2006:141) Motivasi berasal dari kata Latin “Movere” yang berarti “dorongan atau daya penggerak” motivasi ini hanya diberikan kepada Manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi ini penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Tingkah laku seseorang di pengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan keputusannya. Pendapat diatas diartikan bahwa motivasi merupakan alat pendorong seorang pegawai untuk bekerjasama dengan pegawai lainnya sehingga dapat menciptakan kinerja yang terintegrasi dan menghasilkan hasil produksi yang mencapai tingkat kepuasan yang maksimal.

Kemudian Moekijat (1995:146) mengemukakan bahwa motivasi adalah setiap perasaan atau keinginan-keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan orang sehingga individu didorong untuk bertindak. Pendapat tersebut diartikan bahwa motivasi berasal dari keinginan-keinginan dari dalam diri pegawai sehingga dapat menimbulkan perasaan untuk bertindak atau bekerja lebih baik dibandingkan sebelumnya. Kemudian Manullang (1993:43) mengemukakan bahwa motivasi atau motivation berat pemberian motif pertimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Pendapat tersebut dapat diasumsikan bahwa motivasi tindakan atau perbuatan yang

berkaitan dengan kinerja seseorang atau sekelompok pegawai yang didasarkan atas motif-motif tertentu baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari organisasi tempat mereka bekerja. Berdasarkan beberapa pendapat para pakar di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan hal yang dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dibandingkan yang sebelumnya sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan sebelumnya yang didasarkan atas motif internal pegawai maupun motif eksternal pegawai.

3. Peluang/Kesempatan (Opportunity)

Menurut Robbins dalam Rivai (2005:15) mengatakan bahwa peluang atau kesempatan (opportunity) kerja ialah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari adanya rintangan-rintangan yang mengendalikan pegawai. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, boleh saja ada rintangan yang menjadi penghambat. Oleh sebab itu semakin tinggi kemampuan, motivasi dan kesempatan pegawai maka akan dapat menciptakan kinerja yang tinggi pula.

Pendapat tersebut dapat di asumsikan bahwa peluang atau kesempatan merupakan sistem yang ada dalam sebuah organisasi baik itu sifatnya formal maupun nonformal yang dapat mempengaruhi intensitas kinerja pegawai dalam artian apabila kemampuan dan

motivasi kerja tidak sesuai dengan sistem yang ada di dalam organisasi tersebut maka intensitas kinerja pegawai tersebut akan berkurang, sebaliknya apabila kemampuan dan motivasi kerja pegawai sesuai dengan sistem yang ada dalam organisasi tersebut maka tentu saja intensitas kinerja pegawai tersebut akan meningkat.

Pengertian kinerja, dari berbagai pengertian di atas, pada dasarnya menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*outcomes*). Apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan, bila disimak lebih lanjut merupakan suatu proses yang mengolah *input* menjadi *output* (hasil kerja), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari seseorang atau kelompok orang dalam organisasi berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat diperoleh kesimpulan lain bahwa makna kinerja menunjukkan taraf tercapainya hasil setelah melakukan proses usaha yang dilakukan secara sistematis. Kerja yang efektif dapat dilakukan melalui sikap mental yang berpandangan bahwa mutu kerja merupakan aspek yang dikedepankan.

Sedangkan pengukuran kinerja adalah sebagai suatu metode untuk menilai kemajuan atau hasil yang telah dicapai dibandingkan

dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa pada dasarnya kinerja adalah hasil capaian atau prestasi kerja yang diperoleh oleh suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dan disepakati bersama dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan pengukuran kinerja merupakan alat atau metode yang digunakan untuk memberikan penilaian seberapa besar tingkat prestasi kerja atau pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan.

Sebagai produk dari kegiatan organisasi dan manajemen, kinerja organisasi selain dipengaruhi oleh faktor-faktor input juga sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrasi dan manajemen yang berlangsung. Sebagus apapun input yang tersedia tidak akan menghasilkan suatu produk kinerja yang diharapkan secara memuaskan, apabila dalam proses administrasi dan manajemen tidak berjalan dengan baik. Antar input dan proses mempunyai keterkaitan yang erat dan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu output kinerja yang sesuai harapan atau tidak.

Proses manajemen yang berlangsung tersebut, merupakan pelaksanaan dari fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC) atau lebih detailnya lagi adalah *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, regulating, dan budgeting* (POSDCORB). Mengingat bahwa kinerja organisasi sangat

dipengaruhi oleh faktor input dan proses-proses manajemen dalam organisasi, maka upaya peningkatan kinerja organisasi juga terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor input dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut.

Analisis terhadap kondisi input dan proses-proses administrasi maupun manajemen dalam organisasi merupakan analisis kondisi internal organisasi. Selain kondisi internal tersebut kondisi-kondisi eksternal organisasi juga mempunyai peran yang besar dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Penilaian terhadap faktor-faktor kondisi eksternal tersebut dapat dilakukan dalam analisis:

- a. kecenderungan politik, ekonomi, sosial, teknologi, fisik dan pendidikan,
- b. peranan yang dimainkan oleh pihak-pihak yang dapat menjadi kompetitor, seperti swasta, dan lembaga-lembaga lain; dan
- c. dukungan pihak-pihak yang menjadi sumber resources seperti para pembayar pajak, asuransi, dan sebagainya (Bryson, 1995 dalam Keban, 2001).

Berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja organisasi, maka pilihan mana yang akan dioptimalkan penanganannya, apakah pada sisi internal organisasi atau pada sisi eksternal organisasi itu, tergantung pada permasalahan yang dihadapi organisasi.

2.1.4 Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah atau disingkat dengan AKIP adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik. Instrumen yang digunakan dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi yang terdiri dari berbagai komponen perencanaan adalah melalui sebuah sistem yakni Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

SAKIP tersebut tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 yang mana didalamnya menyebutkan SAKIP merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklarifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.

Tujuan Sistem AKIP adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya pemerintah yang baik dan terpercaya. Sedangkan sasaran dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah:

- Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya
- Terwujudnya transparansi instansi pemerintah
- Terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan nasional
- Terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Penyelenggaraan SAKIP ini dilaksanakan untuk menghasilkan sebuah laporan kinerja yang berkualitas serta selaras dan sesuai dengan tahapan-tahapan meliputi :

1) Rencana Strategis

Rencana strategis merupakan dokumen perencanaan instansi pemerintah dalam periode 5 (lima) tahunan. Rencana strategis ini menjadi dokumen perencanaan untuk arah pelaksanaan program dan kegiatan dan menjadi landasan dalam penyelenggaraan SAKIP. Penjelasan lebih lanjut mengenai rencana strategis akan ditulis pada posting selanjutnya.

2) Perjanjian Kinerja

Perjanjian kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan

yang disertai dengan indikator kinerja. Perjanjian kinerja selain berisi mengenai perjanjian penugasan/pemberian amanah, juga terdapat sasaran strategis, indikator kinerja dan target yang diperjanjikan untuk dilaksanakan dalam 1 (satu) tahun serta memuat rencana anggaran untuk program dan kegiatan yang mendukung pencapaian sasaran strategis. Penjelasan lebih lanjut dapat dibaca di Penyusunan Perjanjian Kinerja.

3) Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan langkah untuk membandingkan realisasi kinerja dengan sasaran (target) kinerja yang dicantumkan dalam lembar/dokumen perjanjian kinerja dalam rangka pelaksanaan APBN/APBD tahun berjalan. Pengukuran kinerja dilakukan oleh penerima tugas atau penerima amanah pada seluruh instansi pemerintah. Penjelasan lebih lanjut mengenai pengukuran akan ditulis pada posting selanjutnya.

4) Pengelolaan Kinerja

Pengelolaan kinerja merupakan proses pencatatan/registrasi, penatausahaan dan penyimpanan data kinerja serta melaporkan data kinerja. Pengelolaan data kinerja mempertimbangkan kebutuhan instansi pemerintah sebagai kebutuhan manajerial, data/laporan keuangan yang dihasilkan dari sistem akuntansi dan statistik

pemerintah. Penjelasan lebih lanjut mengenai pengelolaan kinerja akan ditulis pada posting selanjutnya.

5) Pelaporan Kinerja

Pelaporan kinerja adalah proses menyusun dan menyajikan laporan kinerja atas prestasi kerja yang dicapai berdasarkan Penggunaan Anggaran yang telah dialokasikan. Laporan kinerja tersebut terdiri dari Laporan Kinerja Interim dan Laporan Kinerja Tahunan. Laporan Kinerja Tahunan paling tidak memuat perencanaan strategis, pencapaian sasaran strategis instansi pemerintah, realisasi pencapaian sasaran strategis dan penjelasan yang memadai atas pencapaian kinerja. Penjelasan lebih lanjut dapat dibaca di Penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

6) Reviu dan Evaluasi Kinerja

Reviu merupakan langkah dalam rangka untuk meyakinkan keandalan informasi yang disajikan sebelum disampaikan kepada pimpinan. Reviu tersebut dilaksanakan oleh Aparat pengawasan intern pemerintah dan hasil reviu berupa surat pernyataan telah direviu yang ditandatangani oleh Aparat pengawasan intern pemerintah. Sedangkan evaluasi kinerja merupakan evaluasi dalam rangka implementasi SAKIP

2.1.5 Tupoksi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember

Berdasarkan Peraturan Bupati Jember Nomor 60 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember maka susunan organisasi Badan Kepegawaian, bahwa kedudukan BKPSDM adalah Lembaga Teknis Daerah berbentuk Badan, merupakan unsur pendukung Pemerintah Daerah di bidang kepegawaian yang di pimpin oleh seorang Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

BPKSDM mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam merumuskan kebijakan, melaksanakan koordinasi, perencanaan dan pelaksanaan kewenangan pemerintah kabupaten di bidang peningkatan kinerja dan kesejahteraan pegawai, pengadaan, formasi, mutasi dan pengelolaan data pegawai serta penyelenggaraan pendidikan dan latihan bagi pegawai dalam rangka peningkatan sumberdaya manusia aparatur pemerintah dan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

Dalam menyelenggarakan tugas dan fungsi dibidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan yang diemban harus mampu mewujudkan pengelolaan manajemen kepegawaian dan memiliki komitmen untuk melaksanakan perubahan paradigma pengelolaan sumber daya kepegawaian yang menekankan hak dan kewajiban pegawai menuju

perspektif baru manajemen pengembangan sumber daya manusia secara strategis mulai dari pengadaan sampai dengan pemberhentian aparatur.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana tersebut diatas, Badan Kepegawaian mempunyai fungsi meliputi :

- a) Penyusunan perencanaan dan pengaturan pelaksanaan program penyusunan bahan pertimbangan kepada Bupati yang menyangkut Bidang Kepegawaian;
- b) Pelaksanaan penyusunan program dan petunjuk pembinaan pegawai;
- c) Pelaksanaan pengelolaan tata usaha kepegawaian meliputi pengumpulan data pegawai, buku induk pegawai, mutasi, pengangkatan dan kenaikan pangkat;
- d) Perencanaan dan pengurusan kegiatan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, pemberian penghargaan dan tanda jasa, mengurus segala sesuatu yang berkenaan dengan kedudukan hukum pegawai;
- e) Penyelenggaraan pembinaan dan pemberian pertimbangan hukum serta perundang-undangan di bidang kepegawaian;
- f) Penyiapan bahan pada tim Baperjakat untuk persyaratan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan struktural; dan
- g) Pengkoordinasian dan penyiapan administrasi penyertaan pegawai dalam pelaksanaan Diklatpim, Diklat Fungsional; Diklat Teknis, Latihan Pra Jabatan dan Tugas Belajar.

Adapun organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia Kabupaten Jember terdiri atas:

A. KEPALA BADAN

B. SEKRETARIS BADAN

- a) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
- b) Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan
- c) Sub Bagian Keuangan

C. BIDANG FORMASI , PENGADAAN DAN DATA PEGAWAI

- a) Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai;
- b) Sub Bidang Pengelolaan Data Pegawai;

D. BIDANG MUTASI PEGAWAI

- a) Sub Bidang Mutasi Tenaga Administrasi;
- b) Sub Bidang Mutasi Tenaga Fungsional;

E. BIDANG DIKLAT DAN PENGEMBANGAN SDM

- a) Sub Bidang Pengembangan SDM;
- b) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan;

F. BIDANG PEMBINAAN DAN KESEJAHTERAAN PEGAWAI

- a) Sub Bidang Pembinaan Pegawai ;
- b) Sub Bidang Pensiun dan Kesejahteraan Pegawai;

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian ini, penulis telah terlebih dahulu mempelajari beberapa penelitian tentang konsep kinerja Aparatur Sipil

Negara dan apa yang menjadi tolak ukur dalam penilaian. Masing-masing penelitian tersebut memiliki cara pembahasan dan penekanan analisis data yang berbedabeda sesuai dengan sudut pandang dan kesulitan yang dihadapi oleh peneliti. Dari penelitian-penelitian tersebut, ada beberapa yang dijadikan rujukan bagi penulis untuk meneliti Akuntabilitas kinerja BKPSDM Kabupaten Jember dengan pertimbangan adanya kemiripan cakupan subjek/objek penelitian yaitu kondisi kinerja yang ASN yang ada di lapangan juga terkait berbagai permasalahan yang timbul dalam pelayanan, penelitian dimaksud antara lain:

1. Jenni Y Pangerapan,dkk , “ *Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Badan Kepegawaian Negara Di Kota Manado*”. 2013.

Inti dari permasalahannya yang dibahas dalam penelitian ini adalah sebuah perencanaan kinerja yang membentuk siklus penetapan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi lebih lanjut kedalam perencanaan kinerja tahunan, untuk kemudian ditetapkan dalam penetapan kinerja, penetapan pengukuran kinerja, pengumpulan data penilaian kinerja, analisis, review dan pelaporan kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Negara Di Kota Manado.

Metode penelitian data menggunakan data dokumentasi, wawancara dan observasi. Metode yang digunakan dalam penelitian

ini adalah metode deskriptif, yaitu suatu penelitian yang ditujukan atau dimaksudkan untuk mengamati dan menganalisis secara cermat, dan menggambarkan suatu fenomena tertentu (Nasir, 1998).

Kesimpulan dari Jenni Y Pangerapan,dkk adalah : hampir semua indikator dari Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang diselenggarakan Badan Kepegawaian Negara di Kota Manado sudah berjalan dengan lancar dan sudah cukup baik, kecuali dari indikator sumber daya dari unsur sarana dan prasarana masih ada yang kurang menumpang dari sisi jumlah. Sementara itu, standar waktu penyelesaian sudah berjalan secara konsisten karena sudah ada tenggang waktu penyelesaiannya. Disisi pelayanan terdapat kekurangan seperti kurangnya pegawai dalam memberikan pelayanan sehingga terjadi pelayanan yang terkesan lambat. Selain itu, Ada beberapa faktor penghambat pencapaian keberhasilan tentang Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah dari faktor internal organisasi Sumber Daya Manusia (Pegawai), Sarana dan Prasarana yang masih kurang kendala atau hambatan lain juga seperti kurangnya data akibat ketidakteelitian implementor dalam memeriksa administrasi pegawai.

2. Agata Rangga Pamungkas, "Analisis Implementasi Prinsip Akuntabilitas Dan Transparansi Pada Lembaga Swadaya Masyarakat". 2015.

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah belum adanya suatu standar khusus mengenai pengukuran kinerja keuangan dan oprasional lembaga swadaya masyarakat.

Populasi dalam penelitian ini adalah embaga Swadaya Masyarakat Transparency International Indonesia di Jakarta.. Metode penelitian data menggunakan wawancara pada pihak yang terkait, memeriksa SOP, dan data catatan organisasi. Selain itu, peneliti membandingkan data yang diperoleh dengan standar yang ada melalui studi pustaka.

Kesimpulan dari Agata Rangga Pamungkas adalah :

Berdasarkan analisis penerapan prinsip akuntabilitas yang ada di organisasi, peneliti menyimpulkan bahwa penerapan prinsip akuntabilitas yang ada di organisasi diterapkan dengan baik dan memenuhi aspek penilaian prinsip akuntabilitas. Organisasi membuat laporan tahunan yang berisi pengelolaan organisasi, pelaksanaan program, hasil evaluasi kinerja, dan keuangan pada stakeholder yaitu anggota organisasi dan masyarakat. Organisasi Transparency International Indonesia juga melaporkan pemasukan dan penggunaan keuangan donatur pada kantor pusat Transparency International yang ada di Berlin. Transparency International hanya menentukan standar pelaporan keuangan organisasi cabang yang ada di negara lain. Transparency International membebaskan pengelolaan dilakukan

sesuai nilai yang ada dalam negara oprasional cabang masing-masing. Transparency International Indonesia membuat standar internal bagi pelaporan program, evaluasi kinerja, pelaksanaan program, dan standar oprasional prosedurnya. Standar yang digunakan organisasi Transparency International Indonesia dalam pelaporan keuangan adalah standar pelaporan yang juga digunakan oleh kantor pusat Transparency International yaitu standar pelaporan keuangan bagi Non Governance Organization (NGO). Isi dari laporan keuangan tahunan Transparency International Indonesia adalah laporan posisi keuangan, laporan penggunaan dana oprasional, laporan penggunaan dana program, dan laporan arus kas. Laporan keuangan Transparency International Indonesia diaudit setiap tahun oleh auditor independen. Opini yang dihasilkan auditor bagi Trasparency International Indonesia selama periode 2009-2013 adalah wajar tanpa pengecualian. Organisasi memiliki karyawan tetap yang memiliki komitmen tinggi, hal tersebut terlihat dengan adanya karyawan yang mengundurkan diri secara sukarela jika terindikasi melakukan pelanggaran kode etik organisasi. Akan tetapi organisasi dihadapkan pada permasalahan terkait pegawai magang, pegawai lepas, dan sukarelawan yang seringkali tidak serius dan kurang mampu dipertanggungjawabkan kinerjanya.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah penilaian dari prinsip akuntabilitas dan transparansi sulit ditemukan pembandingnya

sehingga menyulitkan peneliti dalam menarik kesimpulan penelitian. Salah satu standar yang pernah diterbitkan adalah standar pengukuran akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi pada tahun 2003 oleh Krina. Selain itu, terdapat peraturan umum Good Corporate Governance yang dikeluarkan oleh pemerintah pada tahun 2000. Akan tetapi, peraturan tersebut digunakan bagi pemerintahan daerah atau lembaga pelayanan milik pemerintah dan tidak pada LSM. Standar pengukuran terkait akuntabilitas dan transparansi yang khusus bagi LSM baru dikeluarkan oleh Yayasan Tifa pada tahun 2005 dan belum terdapat peraturan resmi lain terkait hal tersebut. Untuk mengatasi permasalahan tersebut peneliti melakukan diskusi dengan manajemen untuk memperoleh hasil yang terbaik. Sehingga peneliti diharapkan dapat lebih objektif sesuai kondisi organisasi.

3. Rini Sutrika Suoth dkk, "*Kajian Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kecamatan Touluaan Kabupaten Minahasa Tenggara*". 2014. Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah belum maksimalnya kinerja pemerintah kecamatan Touluaan seperti yang ditunjukkan oleh beberapa indikasi tersebut di atas, dapat menunjukkan belum dilaksanakannya dengan efektif sistem akuntabilitas kinerja. Informan dalam penelitian ini adalah aparatur pemerintah kecamatan Touluaan Kabupaten Minahasa Tenggara, terdiri dari : Camat (1 orang), Sekcam (1) orang, Kepala Seksi (3) orang, dan staf fungsional umum/pelaksana (2 orang). Selain itu, juga

diambil informan dari unsur pemerintah desa (2 orang), dan unsur tokoh/pemuka masyarakat (3 orang). Dengan demikian, jumlah seluruh sumber data/informan akan ada sebanyak 12 orang. Pada penelitian ini penulis menggunakan pedoman wawancara sebagai panduan. Selain itu juga dilakukan studi dokumentasi guna mengumpulkan data sekunder pendukung data primer hasil wawancara. Data sekunder dikumpulkan dari dokumen-dokumen yang telah tersedia di Kantor Camat Touluaan Kabupaten Minahasa Tenggara.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

1. Efektivitas pelaksanaan program/kegiatan yang ditetapkan umumnya sudah pada umumnya sudah menunjukkan tingkat capaian yang baik namun belum maksimal; artinya bahwa program/kegiatan yang ditetapkan dapat dilaksanakan, namun belum semuanya mencapai hasil maksimal;
2. Efisiensi pelaksanaan program/kegiatan yang ditetapkan umumnya sudah baik namun belum maksimal; artinya sumberdaya yang tersedia untuk pelaksanaan program/kegiatan terutama SDM dan sumberdaya finansial sudah digunakan dengan cukup baik;
3. Responsvitas dalam pelaksanaan program/kegiatan juga sudah menunjukkan kualitas yang baik namun belum maksimal; artinya

bahwa program/kegiatan yang ditetapkan/dilaksanakan umumnya sudah sesuai atau selaras dengan kebutuhan dan kepentingan masyarakat;

4. Transparansi dalam pelaksanaan program/kegiatan juga sudah menunjukkan kualitas yang baik namun belum maksimal; artinya bahwa pelaksanaan program/kegiatan dilakukan dengan cukup transparan.

4. Puspasari, Eka, ” *Efektivitas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Purworejo* ”. 2015.

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini terkait pelayanan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Purworejo masih jauh dikatakan cukup. Keterbatasan sarana dan prasarana penunjang ini membuat proses pelayanan menjadi tersendat. Selain itu juga Standar Operasional Prosedur (SOP) belum diterapkan sebagaimana seharusnya dan kualitas pegawai dalam pelaksanaan pelayanan masih rendah. Informan dalam penelitian ini adalah Jajaran Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Purworejo dan masyarakat Kabupaten Purworejo yang mendapatkan pelayanan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Purworejo. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan

dokumentasi. Analisis keabsahan data menggunakan Triangulasi Sumber. Teknik analisis data secara interaktif menurut Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan SAKIP di Didukcapil belum efektif karena terdapat kendala seperti sarana dan prasarana yang kurang memadai, kualitas SDM rendah, belum adanya kesadaran masyarakat untuk mengakses pelayanan adminduk dan capil dengan alasan tidak penting, data adminduk dan capil belum valid, belum terbentuk petugas registrasi kependudukan di tingkat

Desa, kualitas SDM Perangkat Desa dalam pelayanan masih rendah, belum ada Indikator Kepuasan Masyarakat (IKM) sebagai evaluasi pelayanan masyarakat, koordinasi antara Didukcapil dan Bagian Organisasi dan Aparatur Daerah Sekda Kabupaten Purworejo belum optimal.

5. Hasni Yusrianti, dkk. "Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Di Lingkungan Pemerintah Kota Palembang". 2013.

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini terkait pelayanan berdasarkan pengamatan awal, diperoleh hasil masih rendahnya kinerja Pemerintah Kota Palembang yang dilihat dari Laporan Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) selama tahun 2012 sampai dengan tahun 2013 yang mendapat penilaian kurang baik atau termasuk kategori CC dengan interpretasi Cukup dan perlu

banyak sekali perbaikan dan perubahan yang sangat mendasar. Evaluasi LAKIP yang dilakukan oleh BPKP Perwakilan Provinsi Sumatera Selatan atas komponen SAKIP yang meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan pencapaian kinerja selama kurun waktu 2 (empat) tahun. Pada penelitian ini penulis menggunakan data primer dan data sekunder. Data sekunder berupa dokumentasi yang diperoleh dari Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Palembang selaku penyusun LAKIP Kota Palembang atas SKPD Dinas, Badan maupun Kantor pada Pemerintah Kota Palembang. Data meliputi antara lain; LAKIP Kota Palembang Tahun 2013; LAKIP SKPD Tahun 2013; Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2013; serta Laporan Hasil Evaluasi BPKP atas LAKIP Kota Palembang Tahun 2012 s/d Tahun 2013. Sedangkan data primer diperoleh dari wawancara terstruktur dimana wawancara ini dilakukan terhadap pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan SAKIP yaitu; Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah selaku penanggung jawab fungsi pelaksanaan SAKIP sekaligus yang bertugas melakukan kompilasi LAKIP SKPD menjadi LAKIP Pemerintah Daerah Kota Palembang; Kepala SKPD selaku Pengambil keputusan hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan SAKIP di tingkat SKPD dan; serta Kepala Seksi Evaluasi dan Pengendalian Program selaku pelaksana teknis pada penyusunan LAKIP SKPD. Hasil

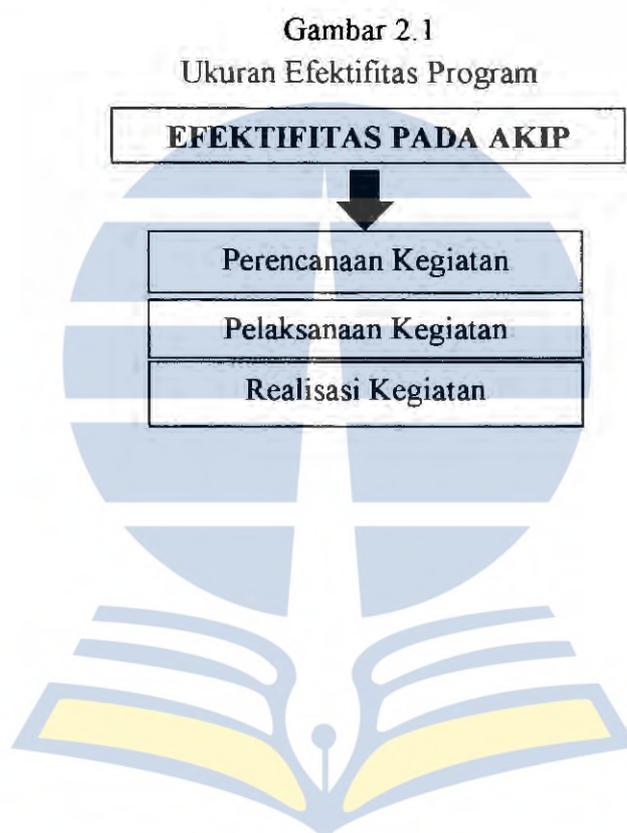
penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam penyusunan LAKIP SKPD antara lain lemahnya fungsi pengawasan dan monitoring oleh Inspektorat Kabupaten dan tidak adanya reviu LAKIP sehingga tidak dapat mendeteksi LAKIP SKPD yang belum sesuai dengan pedoman LAN. Terbatasnya alokasi anggaran untuk pelaporan dan penyusunan laporan kinerja instansi, kurangnya komitmen pimpinan instansi tentang pelaksanaan SAKIP, rendahnya kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia yang membidangi pelaporan dan penyusunan LAKIP, dan lemahnya koordinasi antar bidang pada masing-masing SKPD juga menjadi faktor-faktor yang menyebabkan masih rendahnya kualitas LAKIP SKPD di Kota Palembang.

2.3 Kerangka Berpikir

Akuntabilitas dapat diartikan sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya. Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen untuk kegiatan control, terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat (Teguh Arifiyadi, SH, 2008). Sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, peneliti ingin menganalisis terkait efektifitas penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember. Dalam hal ini

penulis menggunakan pendekatan Martani dan Lubis (1987:55) yang terdiri atas Pendekatan Sumber, Pendekatan Proses dan Pendekatan Sasaran dalam mengukur tingkat efektifitas penerapan SAKIP tersebut.

Adapun kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Metode penelitian diperlukan sebagai frame dalam melakukan research, analisa data dan penyajian data sehingga terintegrasi dalam satu garis pemikiran dan tidak bias. Metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian kualitatif.

Menurut Moleong (2007:8) penelitian kualitatif adalah :

Penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang di alami oleh subjek penelitian, misalnyaperilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain. Secara holistik mendeskripsikan dengan bahasa dan kata-kata konteks khusus yang alamiahdengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Sedangkan definisi pendekatan kualitatif menurut Sugiyono (2011:9) adalah :

Metode yang berdasarkan pada filsafat postpositivisme, sedangkan untuk meneliti pada obyek alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dengan cara triangulasi (gabungan). Analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Berdasarkan kedua pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang dilakukan secara utuh kepada subyek penelitian di mana terdapat sebuah peristiwa yang mana peneliti menjadi instumen kunci dalam penelitian, kemudian hasil pendekatan tersebut diuraikan dalam bentuk kata-kata yang tertulis data

empiris yang telah diperoleh dan dalam pendekatan tersebut diuraikan dalam bentuk kata-kata yang tertulis.

Peneliti kualitatif percaya bahwa kebenaran ialah dinamis dan dapat ditemukan hanya melalui penelaahan terhadap orang-orang melalui interkasinya dengan situasi sosial mereka (Danim, 2002). Penelitian kualitatif mengkaji perspektif partisipan dengan strategi-strategi yang bersifat interaktif dan fleksibel. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut pandang partisipan. Dengan demikian arti atau pengertian penelitian kualitatif tersebut merupakan penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrumen kunci (Sugiyono, 2005).

Untuk menerapkan metode penelitian di atas, maka dibutuhkan desain penelitian yang sesuai dengan metode yang diambil, dimana hal tersebut harus pula memperhatikan kondisi dan keseimbangan akan dalam dangkalnya penelitian yang akan dikerjakan. Oleh karenanya dalam penelitian ini penulis menggunakan tipe penelitian deskriptif. Sumber data berasal dari data sekunder berupa Pedoman Penyusunan LAKIP dan laporan berupa LAKIP tahun 2017 yang disusun oleh BKPSDM Kabupaten Jember.

Menurut Nazir (2013:55), metode deskriptif menggambarkan suatu yang menjadi objek penelitian. Hal ini sesuai dengan pendapat yang mengemukakan bahwa :

“Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu system

pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki”.

Penelitian deskriptif menurut Etna Widodo dan Mukhtar (2000) kebanyakan tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, melainkan lebih pada menggambarkan apa adanya suatu gejala, variabel, atau keadaan. Namun demikian, tidak berarti semua penelitian deskriptif tidak menggunakan hipotesis. Penggunaan hipotesis dalam penelitian deskriptif bukan dimaksudkan untuk diuji melainkan bagaimana berusaha menemukan sesuatu yang berarti sebagai alternatif dalam mengatasi masalah penelitian melalui prosedur ilmiah.

Penelitian deskriptif tidak hanya terbatas pada masalah pengumpulan dan penyusunan data, tapi juga meliputi analisis dan interpretasi tentang arti data tersebut. Oleh karena itu, penelitian deskriptif mungkin saja mengambil bentuk penelitian komparatif, yaitu suatu penelitian yang membandingkan satu fenomena atau gejala dengan fenomena atau gejala lain, atau dalam bentuk studi kuantitatif dengan mengadakan klasifikasi, penilaian, menetapkan standard, dan hubungan kedudukan satu unsur dengan unsur yang lain

Penelitian dengan tipe deskriptif menurut Moleong (1994:6) adalah data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Hal ini disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa

yang sudah diteliti. Demikian juga penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan Efektifitas Pada AKIP Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember dan karyawan Inspektorat Kabupaten Jember yang bertugas memberikan penilaian terhadap Akuntabilitas Kinerja BKPSDM Kabupaten Jember.

3.2.2 Sampel

Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu teknik penarikan sampel yang digunakan dengan pertimbangan tertentu. Adapun pertimbangan dalam penelitian ini adalah karna focus penelitian mengenai aspek-aspek yang mendukung tingkat akuntabilitas kinerja BKPSDM Kabupaten Jember serta penilaian akuntabilitas itu sendiri, sampel sumber data yang relevan ialah karyawan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember dan karyawan Inspektorat Kabupaten Jember yang bertugas memberikan penilaian terhadap Akuntabilitas Kinerja BKPSDM Kabupaten Jember.

3.3 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian sebagai suatu alat untuk memperoleh data merupakan bagian yang tak terpisahkan dari teknik yang akan digunakan dalam pengumpulan data. Menurut Suharsimi Arikunto (2005:134) bahwa instrumen penelitian adalah alat pada waktu penulis menggunakan metode. Berdasarkan pendapat tersebut, maka instrumen penelitian yang akan penulis gunakan adalah menggunakan pedoman wawancara, yaitu sejumlah pertanyaan terstruktur atau tidak terstruktur apabila dianggap perlu untuk memperoleh keterangan yang diperlukan dari responden penelitian.

Dalam wawancara terhadap informan tersebut menggunakan panduan wawancara, sebagai alat dalam melakukan wawancara agar dapat lebih terfokus dan konsistensi hasil pendataan. Selain itu penulis akan memeriksa Dokumen Perencanaan BKPSDM Kabupaten Jember, Rancangan serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran, juga Laporan terkait evaluasi kinerja (LAKIP dan LKPJ) yang di susun oleh BKPSDM pada 2017, dan data catatan organisasi, juga peneliti membandingkan data yang diperoleh dengan standar yang ada melalui studi pustaka.

3.4 Prosedur Pengumpulan Data

Data merupakan salah satu syarat terpenting dalam melakukan penelitian dimana data tersebut digunakan untuk menemukan suatu pemecahan terhadap suatu masalah yang ditemukan penulis. Teknik

Pengumpulan Data menurut Mohammad Mulyadi (2014:145) adalah “ cara atau melalui mana peneliti memperoleh data penelitian “. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa teknik pengumpulan data adalah cara atau suatu kegiatan operasional yang dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh data yang dapat dilakukan melalui penyebaran angket, wawancara, dokumentasi, pengamatan dan lain-lain. Sebelum berbicara mengenai teknik pengumpulan data dalam laporan ini ada baiknya terlebih dahulu membicarakan dari mana data itu diperoleh. Menurut Arikunto (2010:172) yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data diperoleh, mengklasifikasikan sumber data menjadi 3 tingkatan huruf “P” dari bahasa inggris yaitu;

- 1) Person (orang), yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara atau jawaban tertulis maupun angket.
- 2) Place (tempat), yaitu sumber data yang menyajikan tampilan berupa keadaan diam dan bergerak.
- 3) Paper (simbol), yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar, atau simbol-simbol lain.

Berdasarkan pengertian sumber data diatas maka data dapat diklasifikasikan menjadi dua, antara lain :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung melalui dimana penelitian dilaksanakan. Sumber data primer yang digunakan untuk menghimpun data berupa wawancara yang sesuai bersumber dari :

- Kepala BKPSDM Kabupaten Jember ; Ir Ruslan Abdul Gani
- Kasubbag Perencanaan dan Pelaporan : Wahyu Setyo Handayani, SKM, M.Si
- Karyawan Inspektorat yang khusus menangani penilaian SAKIP BKPSDM : Muhammad Sifak, S.STP

Berikut adalah pengembangan wawancara yang dibuat penulis guna mendapatkan informasi dari narasumber :



Tabel 3.1

Pengembangan Wawancara

No	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Indikator		Nomor Pertanyaan
1	Untuk mengetahui bagaimanakah keterkaitan program yang dilaksanakan BKPSDM Kabupaten Jember dengan RPJMD Kabupaten Jember	Efektifitas	1	Program yang dimiliki oleh BKSDM Kabupaten Jember mengacu pada visi misi yang ada di RPJMD Kabupaten Jember	Nomor 1 (Standard)
2	Untuk mengetahui cara mengamati akuntabilitas suatu instansi	Akuntabilitas	1	Adanya ketersesuaian antara dokumen perencanaan yang dimiliki.	Nomor 2 (Standard)
			2	RPJMD harus tertuang dalam Renstra, Renstra harus tertuang dalam Renja, Renja harus relevan dengan RKT	
3	Untuk mengetahui cara menentukan efektif tidaknya penerapan SAKIP	Efektifitas	1	membandingkan target dan realisasinya	Nomor 3 (Standard)
4	Untuk mengetahui penyebab perencanaan yang di buat oleh BKPSDM Kabupaten Jember buruk	Efektifitas	1	Hasil evaluasi internal belum bisa dijadikan sarana perbaikan untuk perencanaan yang mendatang	Nomor 4 (Standard)
			2	kurangnya evaluasi internal	
5	Untuk mengetahui dampak	Efektifitas	1	kinerja menjadi terhambat	Nomor 5

	kekosongan jabatan di beberapa bidang di BKPSDM Kabupaten Jember		2	tidak akan maksimal untuk mereka dalam melaksanakan tupoksi.	(Standard)
5	Untuk mengetahui bagaimana upaya yang dilakukan BKPSDM Kabupaten Jember untuk mengembangkan kinerja ASN	Kinerja	1	menggunakan metode off and on	Nomor 1 (Pelaksanaan)
6	Untuk mengetahui apa saja yang menyebabkan rendahnya realisasi kegiatan yang dilaksanakan BKPSDM Kabupaten Jember	Efektifitas	1	rendahnya perencanaan, SDM nya rendah	Nomor 1 (Realisasi Kegiatan)
			2	Kualitas SDM nya rendah	
			3	Komitmen untuk mencapai tujuan rendah	



b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau berada di dalam catatan-catatan, arsip-arsip dan dokumen-dokumen resmi yang berisi informasi yang berkaitan dengan data yang diperoleh dilapangan yang telah ditetapkan. Ada berbagai teknik dalam pengumpulan data yang digunakan dalam melaksanakan suatu pengamatan. Teknik pengumpulan data tersebut diperlukan untuk mendapatkan data dan informasi yang berhubungan dengan topik pembahasan. Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan guna menunjang penelitian, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi

Pengamatan merupakan kegiatan pengumpulan data yang secara alamiah digunakan dalam melakukan penelitian ilmiah. Kegiatan penelitian ilmiah pada mulanya diarahkan pada usaha untuk memperoleh sebanyak mungkin pengetahuan mengenai lingkungan alam manusia. Pengamatan yang dilakukan dalam konteks hidup sehari-hari berbeda dengan pengamatan sebagai metode ilmiah dalam mengumpulkan data. Pengamatan atau observasi adalah kegiatan melihat, memperhatikan secara cermat dan teliti suatu fenomena yang dapat dijadikan data yang

memberikan sebuah penjelasan atas pertanyaan yang berkaitan dengan fenomena yang diamati tersebut.

Menurut Mohammad Mulyadi (2014:161-162) pengamatan atau observasi merupakan kegiatan melihat, memperhatikan secara cermat dan teliti suatu fenomena yang dapat dijadikan data untuk memberikan sebuah penjelasan atas pertanyaan yang berkaitan dengan fenomena yang diamati tersebut. Nazir (2013 :175) mengatakan Pengamatan baru tergolong sebagai teknik pengumpulan data, jika pengamatan tersebut mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a) Pengamatan digunakan untuk penelitian dan telah direncanakan secara sistematis;
- b) Pengamatan harus berkaitan dengan tujuan penelitian yang telah direncanakan;
- c) Pengamatan tersebut dicatat secara sistematis dan dihubungkan dengan proposisi umum dan bukan dipaparkan sebagai suatu set yang menarik perhatian saja;
- d) Pengamatan dapat dicek dan dikontrol atas validitas dan reliabilitas.

Di dalam penelitian kali ini yang menjadi observasi atau pengamatan bagi penulis yakni kinerja Kepala Badan beserta

jajaran eselon III, IV juga seluruh karyawan BKPSDM Kab Jember,

2. Dokumentasi

Dokumentasi atau mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto-foto, film dokumenter, serta data lain yang relevan dengan penelitian kegiatan pengamatan. Sifat utama dari data tersebut tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga member peluang kepada peneliti untuk hal-hal yang telah silam.

Definisi dokumentasi menurut Arikunto (2010:200) adalah “ kegiatan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya.” Dalam melaksanakan dokumentasi penulis menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, dokumen, peraturan-peraturan dan sebagainya, yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan dalam pengamatan yang dilakukan oleh penulis. Dokumen ini dicari di Kantor BKPSDM Kabupaten Jember

Untuk meningkatkan validitas hasil pengamatan dalam penelitian kali dibutuhkan alat bantu, seperti kamera, *tape recorder*, maupun penerjemah. Dengan teknik dokumentasi ini,

penulis dapat memperoleh informasi bukan hanya dari orang sebagai informan, tetapi juga memperoleh informasi dari bermacam-macam sumber tertulis atau dari dokumen yang dapat dipertanggung jawabkan yang ada pada informan atau tempat di mana informan bertempat tinggal atau melakukan kegiatan sehari-hari. Metode ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan akan tetapi sudah tersedia dalam catatan dokumen.

Dokumentasi disini merupakan kegiatan untuk melengkapi informasi dan data yang diperoleh melalui buku-buku dan laporan-laporan yang diperoleh di Kantor BKPSDM Kabupaten Jember karena sebagian besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi, kemudian sifat utama data ini tidak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu silam.

3.5 Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah pemusatan konsentrasi pada tujuan dari penelitian yang dilakukan. Fokus penelitian harus di nyatakan secara eksplisit untuk memudahkan peneliti sebelum melakukan observasi.

Fokus penelitian juga merupakan garis besar dari pengamatan penelitian, sehingga observasi dan analisa hasil penelitian lebih terarah. Sugiyono, (2012:32) mengungkapkan fokus penelitian kualitatif bersifat holistik (menyeluruh, tidak dapat dipisah-pisahkan) sehingga penelitian kualitatif menetapkan penelitiannya berdasarkan keseluruhan situasi sosial yang diteliti yang meliputi aspek tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktifitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis.

Fokus pengamatan dalam penelitian ini adalah efektifitas pada AKIP (akuntabilitas kinerja instansi pemerintah) Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Jember khususnya pada pelaksanaan anggaran tahun 2017. Dimana aspek efektifitas ini dilihat dari ketercapaian target dari perencanaan yang di buat.

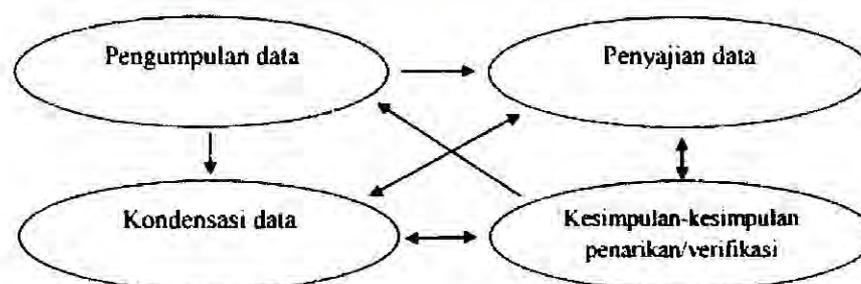
3.6 Metode Analisis Data

Proses selanjutnya setelah dilakukan pengumpulan data adalah tahap analisis data yang dilakukan dengan menelaah data yang diperoleh dari berbagai sumber dan informasi. Menurut Moleong (2010 :103) analisis data adalah sebagai berikut:

“Proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti disarankan oleh data.

Dengan demikian, data yang telah terkumpul dari hasil wawancara dan studi kepustakaan atau dokumentasi akan dianalisis dan ditafsirkan untuk mengetahui maksud serta maknanya, kemudian dihubungkan dengan masalah penelitian. Data yang terkumpul disajikan dalam bentuk narasi dan kutipan – kutipan langsung dari hasil wawancara.”

Analisis data dalam penelitian ini akan menggunakan tahap – tahap yang mengacu pada teori Miles, Huberman dan Saldana (2014) yaitu menganalisis data dengan tiga langkah: kondensasi data (data condensation), menyajikan data (data display), dan menarik simpulan atau verifikasi (conclusion drawing and verification). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (selecting), pengerucutan (focusing), penyederhanaan (simplifying), peringkasan (abstracting), dan transformasi data (transforming). Secara lebih terperinci, langkah-langkah sesuai teori Miles, Huberman dan Salda (2014) akan diterapkan sebagaimana berikut:



Gambar 3.1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif Sumber: Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana, 2014: 14)

a. Kondensasi data (*Data Condensation*)

Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan atau mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya. Kesimpulannya bahwa proses kondensasi data ini diperoleh setelah peneliti melakukan wawancara dan mendapatkan data tertulis yang ada di lapangan, yang nantinya transkrip wawancara tersebut dipilah-pilah untuk mendapatkan fokus penelitian yang dibutuhkan oleh peneliti

b. Penyajian (*display*) Data

Langkah analisis selanjutnya adalah penyajian (*display*) data. Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga semakin mudah dipahami. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian naratif, bagan, hubungan antar kategori, diagram alur (*flow chart*), dan lain sejenisnya. Penyajian data dalam bentuk tersebut akan memudahkan peneliti memahami apa yang terjadi dan apa yang perlu ditindaklanjuti untuk mencapai tujuan penelitian. Penampilan atau *display* data yang baik dan jelas alur pikirannya merupakan hal yang sangat diharapkan oleh setiap peneliti.

Menurut Mulyadi (2014:193), "*Display data yang baik merupakan satu langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang valid dan handal. Pada prinsipnya, display data adalah mengolah data yang diterima informan, untuk disajikan agar dapat disusun dalam sebuah katagorisasi, sesuai tema-tema yang telah digali dalam dalam wawancara dengan informan. Menurut Sugiyono, "dalam penarikan kesimpulan harus longgar, terbuka dan skeptis. Dibutuhkan Pemeriksaan kembali tentang kebenaran data yang telah diperoleh."*

c. Penarikan Kesimpulan / Verifikasi data

Langkah berikut dalam proses analisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila di temukan bukti-bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Proses untuk mendapatkan bukti-bukti inilah yang disebut sebagai verifikasi data. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal di dukung oleh bukti-bukti yang kuat dan konsisten dengan kondisi yang ditemukan saat peneliti kembali ke lapangan, maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel.

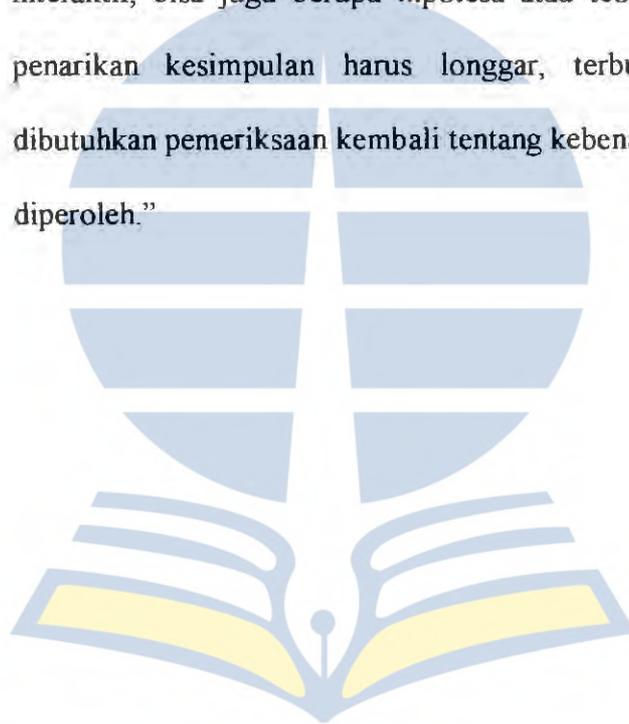
Untuk dapat mengetahui kualitas data menurut Mulyadi (2014:196-198), seseorang peneliti dapat melakukan penilaian melalui beberapa metode, seperti berikut :

1. Mengecek *representativeness* atau keterwakilan data;
2. Mengecek data yang dari pengaruh peneliti;
3. Mengecek melalui triangulasi;
4. Melakukan pembobotan bukti dari sumber data-data yang dapat dipercaya;
5. Membuat perbandingan atau mengkontraskan data; dan
6. Penggunaan kasus ekstrim yang direalisasi dengan memaknai data negatif.

Tahap ini meliputi proses pengidentifikasian pola – pola (patterns), kecenderungan (trends), dan penjelasan (explanation) yang akan membawa pada kesimpulan yang telah teruji melalui data yang lengkap, sehingga tidak ada informasi atau pengertian baru yang terlewatkan. Dengan menkonfirmasikan makna setiap data yang diperoleh dengan menggunakan satu cara atau lebih, diharapkan peneliti memperoleh informasi yang dapat digunakan untuk mendukung tercapinya tujuan penelitian.

Dengan demikian kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang ditetapkan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak. Hal ini dikarenakan, rumusan

masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Penarikan kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang diharapkan adalah merupakan temuan baru yang belum pernah ada. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya remang-remang atau gelap menjadi jelas setelah diteliti. Temuan tersebut dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, bisa juga berupa hipotesa atau teori. Menurut Dalam penarikan kesimpulan harus longgar, terbuka, skeptis serta dibutuhkan pemeriksaan kembali tentang kebenaran data yang telah diperoleh.”



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember

Berdasarkan Peraturan Bupati Jember Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati dan Peraturan Bupati Jember Nomor 60 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) merupakan unsur penunjang pemerintahan di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan.

Dalam menyelenggarakan tugas dan fungsi di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan yang diemban harus mampu mewujudkan pengelolaan manajemen kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan yang diemban harus mampu mewujudkan pengelolaan manajemen kepegawaian dan memiliki komitmen untuk melaksanakan perubahan paradigma pengelolaan sumber daya kepegawaian yang menekankan hak dan kewajiban pegawai menuju perspektif baru manajemen pengembangan sumber daya manusia secara strategis mulai dari pengadaan sampai dengan pemberhentian aparatur.

4.1.1 Visi dan Misi

a. VISI

“TERWUJUDNYA APARATUR PEMERINTAH KABUPATEN JEMBER YANG PROFESIONAL DAN SEJAHTERA”

Secara dimensional VISI adalah suatu pola pikir yang berfokus pada keberhasilan dimasa depan. Dengan berdasarkan pemikiran masa kini dan pengalaman masa lalu. VISI Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember dirumuskan dalam rangka menterjemahkan dan menjabarkan VISI dan MISI Bupati Jember (VISI: Terwujudnya Masyarakat Jember yang Kreatif, Sejahtera, Agamis dan Bermartabat).

b. MISI

- Mewujudkan peningkatan aksesibilitas pelayanan pendidikan dan kesehatan yang berkualitas dan terjangkau;
- Mengedepankan partisipasi dan menumbuhkembangkan kreatifitas masyarakat dalam pembangunan;
- Mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang mengarah pada peningkatan kualitas hidup masyarakat;

Bila kita perhatikan VISI dan MISI Bupati Jember tersebut diatas. Ada hal penting yang terkait langsung dengan tugas dan pokok Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember.

Diantaranya yaitu Menyelenggarakan Pemerintahan Yang Berkualitas Dengan Prioritas Pembangunan Diarahkan Pada Peningkatan Kualitas Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan.

Dalam rangka konsistensi dan sinkronisasi terwujudnya VISI dan MISI Bupati Jember maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember untuk 5 (lima) tahun kedepan (2016 – 2021) merumuskan VISI, sebagai berikut :

“ Terwujudnya Aparatur Pemerintah Kabupaten Jember Yang Profesional Dan Sejahtera “

c. MISI Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember

Guna mewujudkan VISI Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember, yaitu Terwujudnya Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember Yang Profesional Dan Sejahtera. Maka perlu dirumuskan MISI yang harus dilaksanakan dan dijadikan pedoman oleh Badan Kepegawaian Kabupaten Jember untuk 5 (lima) tahun kedepan (2016 – 2021). Sehingga dengan demikian upaya pencapaian VISI akan lebih fokus dan terarah.

Adapun MISI Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM untuk lima tahun kedepan (2016 – 2021) sebagai berikut :

- Meningkatkan sumberdaya aparatur sesuai bidang kompetensinya
- Mengoptimalkan kinerja aparatur sesuai tugas pokok dan fungsinya
- Mewujudkan aparatur yang patuh terhadap peraturan kepegawaian
- Mewujudkan pelayanan kepegawaian yang prima

4.1.2 Tugas dan Fungsi Organisasi

Secara detail, tugas dan fungsi struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember, menurut Peraturan Bupati Jember Nomor 60 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember, adalah sebagai berikut :

1. KEPALA BADAN

Tugas Pokok dan Fungsi

1. menyelenggarakan kewenangan dibidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan
2. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dipimpin oleh Kepala Badan yang berada dibawah

dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Kabupaten.

2. SEKRETARIAT

a. Tugas Pokok

merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan administrasi umum, kepegawaian, perlengkapan, penyusunan program dan keuangan serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

b. Fungsi

- pengelolaan dan pelayanan administrasi umum, administrasi kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan pengelolaan urusan rumah tangga;
- pelaksanaan koordinasi penyusunan program, anggaran dan perundang-undangan;
- pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan tugas-tugas bidang;
- pengelolaan kearsipan Badan;
- pelaksanaan monitoring dan evaluasi organisasi dan tatalaksana; dan
- pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

Sekretariat terdiri dari :

- 1) Sub bagian Umum dan Kepegawaian;
- 2) Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan ; dan

3) Sub bagian Keuangan. Masing-masing memiliki tugas sebagai berikut :

1) Sub bagian Umum dan Kepegawaian :

a. Tugas Pokok

- Melaksanakan penerimaan, pendistribusian dan pengiriman surat penggandaan naskah dinas dan kearsipan;
- Menyelenggarakan urusan rumah tangga dan keprotokolan;
- Melaksanakan tugas di bidang hubungan masyarakat;
- Mempersiapkan seluruh rencana kebutuhan kepegawaian menyelenggarakan tata usaha kepegawaian lainnya;
- Melakukan penyusunan kebutuhan perlengkapan, pengadaan dan perawatan peralatan/aset, pengamanan, usulan penghapusan aset serta menyusun laporan pertanggungjawaban atas barang-barang inventaris; dan
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris.

b. Fungsi

- Pelaksanaan tata usaha umum dan tata usaha pimpinan Badan;
- Pelaksanaan tata naskah dinas, tata kearsipan, urusan rumah tangga dan protokol;
- Pengurusan perbaikan kantor dan bangunan lain milik Badan;
- Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan bidang administrasi perkantoran dan perlengkapan;

- Pengurusan kendaraan dan alat-alat pengangkutan lain milik Badan;
- Pelaksanaan persiapan upacara-upacara, pertemuan-pertemuan dan rapat-rapat dinas serta persiapan penerimaan dan pengaturan tamu;
- Penyelenggaraan pengelolaan tata usaha kepegawaian;
- Persiapan seluruh rencana kebutuhan kepegawaian dan penyelenggaraan tata usaha kepegawaian lainnya;
- Penyusunan rencana kebutuhan barang perlengkapan dan perbekalan;
- Pelaksanaan tata usaha barang peralatan dan perbekalan;
- Pelaksanaan pengadaan, pembinaan, penggunaan, penggudangan serta pemeliharaan barang peralatan dan perbekalan;
- Penyiapan bahan untuk penyusunan alokasi serta melakukan distribusi barang peralatan dan perbekalan;
- Penyiapan bahan untuk penghapusan barang serta penginventarisasian barang yang dikelola oleh Badan; dan
- Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas

2) Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan

a. Tugas Pokok

- Meghimpun data dan menyiapkan bahan koordinasi penyusunan program ;

- Melaksanakan pengolahan data dan perencanaan program;
- Menyiapkan bahan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan perundang-undangan;
- Menghimpun data dan menyiapkan bahan penyusunan program anggaran;
- Melaksanakan monitoring dan evaluasi; dan
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh sekretaris.

b. Fungsi

- Pelaksanaan koordinasi penyusunan program dan anggaran dengan bidang;
- Pelaksanaan penghimpunan, pengolahan data dan perencanaan program;
- Penghimpunan data dan menyiapkan bahan penyusunan program anggaran;
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi program;
- Penghimpunan dan pengolahan bahan-bahan untuk penyusunan anggaran;
- Pelaksanaan koordinasi, penyusunan penataan kelembagaan, ketatalaksanaan dan perundang-undangan, dan
- Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

3) Sub Bagian Keuangan

a. Tugas Pokok

- Melaksanakan pengelolaan keuangan termasuk pembayaran gaji pegawai;
- Melaksanakan pengadministrasian dan pembukuan keuangan;
- Menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan pengelolaan keuangan; dan
- Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh sekretaris.

b. Fungsi

- Pengolahan tata usaha keuangan atau pembukuan realisasi anggaran pendapatan dan belanja badan;
- Pelaksanaan perhitungan dan verifikasi anggaran;
- Pelaksanaan tata usaha pembayaran gaji pegawai;
- Penyelesaian tuntutan ganti rugi serta biaya-biaya lain sebagai pengeluaran badan;
- Pelaksanaan evaluasi pengelolaan anggaran; dan
- Penyusunan laporan keuangan.

c. **BIDANG FORMASI, PENGADAAN DAN DATA PEGAWAI**

a. Tugas Pokok

- Menyusun, merencanakan, formasi, pengadaan dan pengelolaan *data base* Aparatur Sipil Negara (ASN) serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan

b. Fungsi

- pelaksanaan dan penyusunan formasi ASN;

- penyiapan pemanfaatan dan penempatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS);
- penyusunan Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai, pemrosesan administrasi penetapan Nomor induk Pegawai (NIP), kartu pegawai, kartu Istri/suami (Karis / Karsu) pegawai, serta pengelolaan sistem Informasi Manajemen Kepegawaian;
- penyiapan, pelaksanaan penerimaan serta penyertaan pendidikan ikatan dinas;
- melaksanakan ujian dinas dan ujian penyesuaian Ijazah;
- pemrosesan penerbitan surat tugas belajar, ijin belajar dan keterangan memiliki ijazah; dan
- penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

Bidang Formasi, Pengadaan dan Data Pegawai terdiri dari 1) Sub. Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai; 2) Sub. Bidang Pengelolaan Data Pegawai. Masing-masing memiliki tugas sebagai berikut :

1) Sub Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai:

a. Tugas Pokok

- Menyiapkan penyusunan formasi pegawai;
- Merencana kebutuhan pegawai dan penyelenggaraan
- Pengadaan pegawai;
- Memproses penerbitan surat tugas belajar, ijin belajar dan
- Keterangan memiliki ijazah; dan

- Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang.

b. Fungsi

- Penyiapan, penyusunan formasi pegawai dan rencana kebutuhan pegawai;
- Penyiapan dan penyelenggaraan rekrutmen / pengadaan pegawai
- Penyiapan proses penetapan nomor induk pegawai (nip) dan pengangkatan cpns;
- Penyiapan rencana pemanfaatan dan penempatan cpns;
- Melaksanakan ujian dinas dan ujian penyesuaian ijazah;
- Penyiapan dan pelaksanaan penerimaan serta penyertaan pendidikan ikatan dinas;
- Pemrosesan penerbitan surat tugas belajar, ijin belajar dan keterangan memiliki ijazah; dan
- Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

2) Sub Bidang Pengelolaan Data Pegawai;

a. Tugas Pokok

- Menyusun dan mengelola sistem Informasi Manajemen Kepegawaian dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

b. Fungsi

- Penyusunan dan pengelolaan sistem Informasi Manajemen Kepegawaian;
- Penyusunan DUK pegawai;
- Pemberian fasilitas pembuatan kartu pegawai dan kartu suami/istri;
- Pengelolaan administrasi pegawai tidak tetap; dan
- Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas

d. BIDANG MUTASI PEGAWAI

a. Tugas Pokok

- Merencanakan melaksanakan dan mengkoordinasikan penyelesaian administrasi pengangkatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, mutasi pegawai lainnya, penempatan pegawai serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan.

b. Fungsi

- Penyelenggaraan administrasi kepegawaian meliputi pengangkatan, CPNS menjadi PNS, kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala pegawai;
- Penyelenggaraan administrasi kepegawaian meliputi pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai dalam jabatan;
- Penyelenggaraan pembinaan dan pemberian pertimbangan hukum serta perundang-undangan di bidang kepegawaian;

- Penyelenggaraan proses penetapan Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional;
- Penyiapan bahan / data administrasi kepegawaian pada Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat);
- Penyiapan tim penilai angka kredit;
- Pelaksanaan penyempahan pegawai; dan
- Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

Bidang Mutasi Pegawai terdiri dari 1) Sub. Bidang Mutasi Tenaga Administrasi; 2) Sub. Bidang Mutasi Tenaga Fungsional. Masing-masing memiliki tugas sebagai berikut :

1) Sub Mutasi Tenaga Administrasi;

a. Tugas Pokok

- Pengadministrasian kepegawaian yang meliputi pemindahan, pengangkatan, pemberhentian dalam jabatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala bagi tenaga administrasi serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

b. Fungsi

- Penyelenggaraan administrasi kepegawaian yang meliputi pengangkatan CPNS menjadi PNS dan pemindahan tenaga administrasi;

- Penyelenggaraan administrasi kepegawaian yang meliputi pemindahan, pengangkatan, pemberhentian dalam jabatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala bagi tenaga administrasi;
- pemberian pertimbangan hukum dan perundang-undangan di bidang kepegawaian; penyiapan bahan pada tim Baperjakat untuk persyaratan kenaikan pangkat tenaga administrasi dan pengangkatan dalam jabatan struktural;
- melaksanakan penyempahan tenaga administrasi; dan
- penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

2) Sub Bidang Mutasi Tenaga Fungsional;

a. Tugas Pokok

- Pengadministrasian kepegawaian, pemindahan, pengangkatan, pemberhentian dalam jabatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala bagi tenaga fungsional dan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

b. Fungsi

- Penyelenggaraan administrasi kepegawaian yang berkaitan dengan pengangkatan CPNS menjadi PNS dan pemindahan tenaga fungsional;
- Penyelenggaraan administrasi pemindahan, pengangkatan, pemberhentian dalam jabatan, kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala bagi tenaga fungsional;

- Pemberian pertimbangan hukum dan perundang-undangan dibidang kepegawaian;
- Penyiapan bahan pada tim Baperjakat untuk persyaratan kenaikan pangkat dan pengangkatan dalam jabatan fungsional;
- Pelaksanakan penyempahan tenaga fungsional;
- Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas; dan
- Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang

d. BIDANG PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

a. Tugas Pokok

- Melaksanakan tugas penyusunan, perencanaan dan pelaksanaan peningkatan sumber daya manusia aparatur pemerintah serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan

b. Fungsi

- Pemetaan kompetensi aparatur pemerintah;
- Identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur pemerintah;
- Perencanaan pengembangan sdm melalui pendidikan formal dan kediklatan;
- Pengkoordinasian dan penyiapan administrasi penyelenggaraan dan/atau penyertaan aparatur pemerintah dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan aparatur;

- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi pelaksanaan diklat dan dampak diklat; dan
- Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari 1) Sub. Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia; 2) Sub. Bidang Pendidikan dan Pelatihan. Masing-masing memiliki tugas sebagai berikut :

1) Sub Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia;

a. Tugas Pokok

- Memetakan kompetensi aparatur pemerintah;
- Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur;
- Mengkoordinasikan dan menyiapkan tugas belajar dan ijin belajar;
- Melaksanakan evaluasi dampak pendidikan dan pelatihan bagi alumni peserta pendidikan dan pelatihan; dan
- Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang.

b. Fungsi

- Penyiapan bahan penyusunan perencanaan dan program pembangunan perhubungan, pemukiman, tata ruang tata guna tanah;
- Pemetaan kompetensi aparatur pemerintah;

- Identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur;
- Perencanaan pengembangan SDM melalui pendidikan formal berdasarkan formasi kebutuhan aparatur;
- Pelaksanaan konsultasi dan koordinasi antar lembaga terkait pengembangan SDM;
- Penyiapan calon peserta program pengembangan SDM Aparatur kediklatan;
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dampak pendidikan dan pelatihan bagi alumni peserta pendidikan dan pelatihan; dan
- Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

2) Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan;

a. Tugas Pokok

- Mengkoordinasikan dan melaksanakan teknis penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur;
- Mengkoordinasikan dan menyiapkan administrasi yang berkaitan dengan penyertaan pendidikan dan pelatihan aparatur; dan
- Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang.

b. Fungsi

- Pengkoordinasian kegiatan perencanaan pembangunan pengairan, sumberdaya alam dan pemeliharaan lingkungan hidup;
- Pelaksanaan perencanaan pengembangan Sumber Daya Manusia melalui program kediklatan;

- Pengkoordinasian dan pelaksana teknis penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur;
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan serta penyertaan kediklatan; dan
- Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

e. BIDANG PEMBINAAN DAN KESEJAHTERAAN PEGAWAI

a. Tugas Pokok

- Melaksanakan pembinaan dan upaya peningkatan kesejahteraan pegawai serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan

b. Fungsi

- Perencanaan dan pengurusan kegiatan peningkatan disiplin kinerja, kesejahteraan pegawai, pemberian penghargaan dan tanda kehormatan;
- Pelaksanaan segala sesuatu yang berkenaan dengan kedudukan hukum pegawai;
- Pelaksanaan penyusunan program dan petunjuk pembinaan pegawai;
- Pemrosesan kelengkapan administrasi bagi pegawai yang terkena sanksi akibat pelanggaran disiplin dan perceraian pegawai;
- Penyelenggaraan administrasi pegawai yang akan diberhentikan/pensiun dan cuti pegawai;
- Pemrosesan kelengkapan administrasi bagi pegawai yang mengajukan ijin mengikuti pemilihan kepala desa;

- Pengelolaan penilaian prestasi kerja pegawai;
- Pengajuan kartu taspen dan asuransi pegawai; dan
- Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai terdiri dari 1) Sub. Bidang Litbang; 2) Sub. Bidang Data dan Pelaporan. Masing-masing memiliki tugas sebagai berikut :

1) Sub Bidang Pembinaan Pegawai;

a. Tugas Pokok

- Menyusun program dan petunjuk pembinaan pegawai yang terkait dengan peningkatan disiplin dan kinerja aparatur serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang.

b. Fungsi

- Pelaksanaan penyusunan program dan petunjuk pembinaan pegawai dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja aparatur;
- **Penyiapan dan pemrosesan kelengkapan administrasi** bagi pegawai yang terkena sanksi akibat pelanggaran disiplin;
- **Penyiapan dan pemrosesan kelengkapan administrasi** bagi pegawai yang mengajukan ijin perceraian ;
- Pengurusan yang berkenaan dengan kedudukan hukum pegawai;
- Pengelolaan penilaian prestasi kerja pegawai; dan
- **Penyiapan dan pemrosesan kelengkapan administrasi** bagi pegawai yang mengajukan ijin pemilihan kepala desa; dan

- Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

2) Sub Bidang Pensiun dan Kesejahteraan Pegawai;

1. Tugas Pokok

- Melaksanakan kegiatan peningkatan kesejahteraan pegawai;
- Memproses kelengkapan dan administrasi pensiun; dan
- Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang.

2. Fungsi

- Penyiapan dan penyelesaian administrasi pensiun pegawai;
- Perencanaan dan pelaksanaan kegiatan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, pemberian penghargaan dan tanda kehormatan kepada pegawai;
- Proses pemberian cuti bagi pegawai dan bebas tugas menjelang pensiun;
- Pengurusan kelengkapan administrasi yang berkenaan dengan tabungan perumahan bagi pns;
- Pengajuan kartu taspen dan asuransi kesehatan pegawai; dan
- Penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Standard Kinerja BKPSDM

Secara rutin BKPSDM Kabupaten Jember melakukan penyusunan perencanaan secara rutin, terpadu dan terstruktur mengikuti jadwal yang resmi Pemerintah Kabupaten Jember. Penyusunan perencanaan tersebut termaktub dalam sebuah dokumen :

1. Rencana Strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renstra) yang merupakan turunan dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD)
2. Rencana Kerja SKPD (Renja SKPD) yang merupakan turunan dari Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD)
3. Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang merupakan turunan dari Rencana Kerja SKPD (Renja SKPD)

Disini penulis melihat mekanisme alur dari dokumen perencanaan tersebut. Untuk mengawali mekanisme tersebut kita perlu mengetahui inti dari dokumen perencanaan yang dimaksud.

- RPJMD merupakan dokumen yang berisi arah pembangunan jangka waktu limat tahun. Dalam dokumen ini mengacu pada visi, misi, dan program kepala daerah. Program dan kegiatan sesuai dengan urusan pemerintah yang menjadi batas kewenangan daerah, dengan mempertimbangkan kemampuan/kapasitas keuangan daerah. Penyusunan RPJMD

ini sangat memperhatikan RPJM Nasional dan SPM yang telah ditetapkan dengan tetap berpedoman pada RPJPD. Untuk urutan penyusunan kegiatannya sama dengan mekanisme RPJPD.

- RKPD merupakan penjabaran dari RPJMD sehingga penyusunannya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
 - a. RKPD mengacu prioritas pembangunan RKP dan ini berlaku pada provinsi, kabupaten, dan kota,
 - b. Bentuk aspirasi masyarakat yang menjadi skala prioritas para pemangku kepentingan pembangunan melalui musrenbang desa, kelurahan, kecamatan, SKPD, dan musrenbang kabupaten/kota.
- RENSTRA SKPD merupakan dokumen perencanaan SKPD yang berjangka waktu 5 (lima) tahun, disusun dalam rangka mengopresionalkan RPJMD sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing SKPD sesuai bidang dan kewenangan daerah. Renstra SKPD disusun dengan berpedoman pada RPJMD dan SPM, dengan materi dan substansi utama membuat visi, misi, tujuan, strategis, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi SKPD serta rancangan awal RPJMD.
- RENJA SKPD merupakan dokumen rencana pembangunan SKPD yang berjangka 1 tahun, memuat kebijakan, program,

dan kegiatan yang disusun sesuai dengan tugas fungsi SKPD. Dokumen RENJA SKPD merupakan proyeksi dari RKPD, dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat sesuai kesepakatan yang dicapai dalam musrenbang desa / kelurahan / kecamatan / SKPD / provinsi / kabupaten / kota.

RPJMD ini selanjutnya menjadi pedoman bagi pelaksanaan pembangunan daerah Kabupaten Jember. Untuk pelaksanaan lebih lanjut, RPJMD ini menjadi pedoman dalam penyusunan Rencana Strategis (RENSTRA PD) dan dijabarkan ke dalam Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) tiap tahun yang kemudian menjadi pedoman penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan

Belanja Daerah (RAPBD) pada setiap tahunnya. RENSTRA PD dijadikan pedoman dan RKPD dijadikan acuan dalam penyusunan Rencana Kerja (RENJA PD) yang kemudian menjadi pedoman penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA PD) dalam rangka penyusunan RAPBD. Dalam proses penyusunan RPJMD dilakukan beberapa tahapan mulai dari persiapan penyusunan, penyusunan rancangan awal, penyusunan rancangan, penyusunan rancangan akhir dan penetapan perda RPJMD.

Pada dasarnya dibutuhkan adanya, antara dokumen-dokumen di atas dibutuhkan ketersesuaian antar dokumen

perencanaan yang dimiliki oleh BKPSDM Kabupaten Jember tersebut. Keterkaitan dokumen antara yang satu dengan lainnya menjadi penting karena untuk mengukur sejauhmana kesesuaian perencanaan sejak pemerintah menetapkan visi pembangunan 5 tahun (RPJMD) hingga penyusunan program dan kegiatan yang dilakukan setiap tahun.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan penulis terhadap narasumber II pada hari Rabu tanggal 14 November 2018 dengan pernyataan sebagai berikut

“ Salah satu hal yang menjadi poin penting untuk mengamati tingkat akuntabilitas masing-masing lembaga/OPD adalah dengan melihat ketersesuaian antara dokumen perencanaan yang dimiliki. RPJMD harus tertuang dalam Renstra, Renstra harus tertuang dalam Renja, Renja harus relevan dengan RKT. “

Dalam bab ini penulis akan memaparkan terkait komponen-komponen apa yang menjadi standard dalam pelaksanaan kinerja BKPSDM. Standard tersebut di tertuang di dalam dokumen perencanaan yang terdiri atas :

1. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Jember. Dalam hal ini yang menjadi bahan penelitian penulis adalah RPJMD Kabupaten Jember 2016 s.d. 2021

2. Rencana Strategis Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renstra)

BKPSDM Kabupaten Jember. Dalam hal ini yang menjadi bahan penelitian penulis adalah RENSTRA BKPSDM Kabupaten Jember tahun 2016 s.d 2021

3. Rencana Kerja Tahunan (RKT) BKPSDM Kabupaten

Jember. Dalam hal ini yang menjadi bahan penelitian penulis adalah RKT BKPSDM Kabupaten Jember tahun 2017.

4.2.2.1 Gambaran Perencanaan RPJMD Kabupaten Jember Tahun 2016 s.d 2021

1. Misi

Untuk mewujudkan visi pembangunan Jember Tahun 2016-2021 yaitu "Jember Bersatu Menuju Terwujudnya Masyarakat Makmur, Sejahtera, Berkeadilan, dan Mandiri", tersebut, ditempuh melalui 3 misi yang diberi Judul "Jember Baru, Jember Bersatu". Tiga misi ini merupakan gambaran berbagai usaha untuk menjamin tercapainya kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat Jember. Sebagaimana kita sadari bersama, selama 10 tahun terakhir ini, dengan tetap menghormati hasil-hasil pembangunan yang ada, kondisi masyarakat Jember masih belum sepenuhnya dapat disentuh pembangunan. Rasa

kegotong-royongan di kalangan masyarakat sangat rendah. Potensi besar di kalangan masyarakat, pada akhirnya tidak dapat dioptimalkan untuk kebutuhan pembangunan. Semuanya berjalan sendiri tanpa koordinasi optimal.

Inilah esensi pembangunan selama lima tahun ke depan yang menjadi fokus, yaitu mengupayakan agar peran serta masyarakat secara nyata dapat dikonsolidasikan untuk memenuhi kebutuhan pembangunan. Masalah-masalah pembangunan yang mengemuka, seperti masalah kemiskinan, pengangguran, masalah kesehatan, pendidikan dan rendahnya indeks pembangunan manusia akan semakin cepat dan mudah diatasi dengan kebersamaan dan sinergi.

Orientasi kerakyatan dalam Jember Bersatu menempati porsi yang penting. Sebab kewenangan yang diperoleh pemerintah daerah melalui proses Pemilihan Kepala daerah haruslah dipertanggungjawabkan sebesar-besarnya untuk memakmurkan rakyat, khususnya kaum dhuafa (miskin) yang selama ini kehidupannya terabaikan. Kaum dhuafa ini adalah mereka yang mengalami ketidakberdayaan (powerless) akibat termarginalisasi (marginalized), keterampasan (deprivation), serta pembungkaman (silencing) dalam proses pembangunan.

Secara sosial ekonomi mereka adalah berstatus kesejahteraan 40% terendah, sebagaimana kriteria pengelompokan yang digunakan dalam Basis Data Terpadu, Program Pendataan Perlindungan Sosial (PPLS) tahun 2011. Jumlah kaum dhuafa ini mencapai 246.063 Kepala Keluarga. Tiga misi "Jember Baru, Jember Bersatu" untuk mewujudkan Visi Jember "Jember Bersatu Menuju Terwujudnya Masyarakat Makmur, Sejahtera, Berkeadilan dan Mandiri", adalah sebagai berikut:

1. Misi Pertama :

Melaksanakan Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik.

Misi ini untuk mewujudkan peningkatan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih (good governance and clean government), serta profesionalitas pelayanan publik. Reformasi Birokrasi adalah prasyarat (pre-requisite), untuk tercapainya dan terwujudnya proses sinergi pembangunan yang mampu mengkonsolidasikan segenap potensi masyarakat. Budaya paternalistik yang berkembang di masyarakat, menuntut pola kepemimpinan yang bersih, mengayomi dan aspiratif. Kekuatan kepemimpinan inilah yang akan

mengakomodasi proses perubahan dan reformasi birokrasi secara optimal.

Pelayanan Publik yang profesional juga penting sebagai langkah lanjutan dari keberhasilan reformasi birokrasi. Tuntutan masyarakat modern terhadap pelayanan publik yang responsif saat ini tidak dapat lagi ditawar, apalagi di tengah-tengah dinamika pembangunan ekonomi yang sangat luar biasa serta persaingan yang ketat antardaerah ataupun antarnegara.

Pendekatan 'Old Public Administration' dimana masyarakat dianggap sebagai klien yang diarahkan kebutuhan pelayanannya harus bergeser ke pendekatan 'New Public Management' dimana masyarakatlah yang menentukan kebutuhan pelayanannya sebagai pengguna layanan.

Pemerintah berkewajiban memberikan alternatif pelayanan yang rasional dan berkualitas. Oleh karena itu standarisasi pelayanan perlu diterapkan keseluruhan organisasi pelayanan pemerintah. Bahkan pelayanan juga bergerak ke arah pendekatan 'New Public Service' dimana masyarakat yang termarginalkan terutama kaum dhuafa mendapatkan prioritas pelayanan sehingga aksesibilitas pelayanan terjangkau oleh mereka.

Hal penting dalam mewujudkan misi reformasi birokrasi dan pelayanan publik ini adalah upaya untuk memperkuat kelembagaan pemerintahan desa dan kecamatan. Pemerintahan desa dan kecamatan merupakan ujung tombak pelayanan masyarakat. Kualitas pemerintahan desa dan kecamatan akan secara langsung berimplikasi pada kualitas pelayanan pada masyarakat.

Indikator Kinerja: IKM, Opini BPK, Nilai LAKIP/LPPD, Angka Pelanggaran ASN.

2. Misi Kedua :

Mewujudkan Pemenuhan Kebutuhan Dasar Masyarakat yang Berkeadilan.

Misi ini untuk mewujudkan kebutuhan dasar masyarakat sebagaimana diamanahkan dalam Undang-undang No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Kebutuhan dasar itu meliputi kesehatan, pendidikan, infrastruktur, dan kesejahteraan sosial serta keamanan dan ketertiban di masyarakat. Rancangan pembangunan perlu diarahkan untuk mengembangkan akses terhadap pemenuhan dasar tersebut secara merata

dan berkeadilan. Hal ini juga merupakan upaya untuk percepatan program penanggulangan kemiskinan.

Peningkatan kesalehan sosial masyarakat melalui peningkatan kualitas kehidupan beragama, termasuk di dalamnya kerukunan antar-umat beragama, sehingga dapat tercipta harmoni sosial dalam kehidupan masyarakat sehari-hari. Sekaligus merevitalisasi budaya dan tradisi yang merupakan kearifan lokal sebagai bagian dari upaya membangun karakter bangsa dan harmoni sosial, dengan dukungan keamanan dan ketertiban yang semakin meningkat, serta penegakan supremasi hukum, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia.

Indikator Kinerja: IPM, Index Gini Ratio, Angka kemiskinan, Angka Pengangguran, Angka Harapan Hidup, Laju Pertumbuhan Penduduk.

3. Misi Ketiga :

Meningkatkan Pembangunan Ekonomi Kerakyatan yang Mandiri dan Berdaya Saing, Berbasis Agrobisnis/Agro-industri dan Industrialisasi Secara Berkelanjutan.

Misi ini untuk mewujudkan peningkatan pembangunan ekonomi kerakyatan (inklusif), sekaligus

meningkatkan kemandirian dan kemampuan daya saing, terutama berbasis agrobisnis/agroindustri dan industrialisasi. Pembangunan ekonomi ini juga harus berkelanjutan dalam arti memperhatikan dan menimbang aspek eksistensi lingkungan hidup dan keseimbangan. Pembangunan ekonomi dan pembangunan secara luas juga harus mengacu pada tata ruang. Dalam hal ini perlu diwujudkan Peraturan Daerah tentang Rencana Tata Ruang dan Wilayah sampai pada perencanaan detailnya di level kecamatan.

Peningkatan aktivitas ekonomi dan kelembagaan UMKM dan koperasi, peningkatan produktivitas sektor pertanian dan ketahanan pangan, serta percepatan kinerja sektor agrobisnis/agroindustri dan industrialisasi, peningkatan kontribusi sektor pariwisata, melalui pengembangan industri pariwisata yang berdaya saing, dan pemeliharaan serta pelestarian seni budaya lokal, dan peningkatan kinerja penanaman modal dalam negeri, luar negeri, dan investasi daerah. Serta meningkatkan ketersediaan dan kualitas infrastruktur untuk mengembangkan daya saing ekonomi dan kesejahteraan rakyat.

Seluruh aktifitas ekonomi diatas harus memperhatikan kelestarian lingkungan hidup. Sehingga sumber daya alam dan lingkungan yang dimiliki dapat terjaga pemanfaatannya dan terhindar dari kerusakan lingkungan. Hak-hak warga negara dimasa yang akan datang tidak akan dikorbankan oleh kebijakan ekonomi yang meruak lingkungan.

Indikator Kinerja: Angka Pertumbuhan Ekonomi, Angka Inflasi, Angka PAD, PDRB, Indeks Kualitas Lingkungan Hidup.

2. Tujuan

Tujuan dan sasaran adalah tahap perumusan sasaran strategis yang menunjukkan tingkat prioritas tertinggi dalam perencanaan pembangunan jangka menengah daerah yang selanjutnya akan menjadi dasar penyusunan rencana kinerja pembangunan daerah secara keseluruhan yang mencakup strategi, arah kebijakan, kebijakan umum, program dan kegiatan prioritas.

Untuk merealisasikan pelaksanaan misi Pemerintah Kabupaten Jember, perlu ditetapkan tujuan pembangunan daerah (goal) yang akan dicapai dalam kurun waktu lima tahun ke depan. Berikut adalah tujuan pembangunan daerah

ini ditetapkan untuk memberikan arah terhadap program pembangunan Kabupaten Jember secara umum :

Misi 1 : Melaksanakan Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik, dengan tujuan :

1. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), dan bersih (clean government), serta profesionalitas pelayanan publik dalam rangka mewujudkan Jember Kuat dan Bersih Indikator : nilai SKM, Nilai Opini BPK, Nilai LAKIP, Nilai LPPD dan Persentase SKPD yang telah menerapkan Zona Integritas dan Wilayah Bebas Korupsi.
2. Memperkuat kelembagaan Desa/ kelurahan dalam rangka meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan masyarakat desa/ kelurahan dalam rangka Mewujudkan Jember Kuat dan Bersih Indikator : Angka Indeks Desa Membangun

2. Misi 2 : Mewujudkan Pemenuhan Kebutuhan Dasar Masyarakat yang Berkeadilan, dengan tujuan :

1. Meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dalam Rangka Mewujudkan Jember Sehat.
Indikator : Angka Usia Harapan Hidup
2. Meningkatkan pemerataan, perluasan dan mutu terhadap akses pendidikan dan menurunnya angka buta huruf

secara signifikan dalam rangka mewujudkan Jember yang maju dalam ilmu pengetahuan dan teknologi (JEMBER MAJU IPTEK)

Indikator : Indeks Pendidikan

3. Meningkatkan perluasan lapangan kerja dalam rangka mewujudkan Jember Mandiri.

Indikator : Angka Pengangguran

4. Mempercepat dan memperluas penanggulangan kemiskinan dalam rangka Mewujudkan Jember Mandiri

Indikator : Angka Kemiskinan

5. Meningkatkan kualitas kehidupan beragama dan kerukunan antar umat beragama dalam rangka mewujudkan Jember yang beriman dan bertakwa (JEMBER IMTAK).

Indikator : Jumlah intensitas pertemuan intern umat beragama per tahun, Jumlah pertemuan antar umat beragama.

6. Meningkatkan kehidupan masyarakat yang aman dan tertib dalam rangka mewujudkan Jember Kuat dan Bersih.

Indikator : Jumlah Konflik Sosial

7. Meningkatkan penguatan kearifan lokal (Local Wisdom)

Indikator : Jumlah budaya dan tradisi lokal yang berhasil dibina.

8. Meningkatkan penegakan supremasi hukum dan penghormatan hak azasi manusia (HAM) yang berkeadilan dalam rangka mewujudkan Jember Kuat dan Bersih.

Indikator : Jumlah pelanggaran hukum dan/atau HAM per tahun

3. **Misi 3 : Meningkatkan Pembangunan Ekonomi Kerakyatan yang Mandiri dan Berdaya Saing, Berbasis Agrobisnis/ Agroindustri dan Industrialisasi Secara Berkelanjutan**, dengan tujuan :

1. Meningkatkan pendapatan para pedagang dan UMKM serta Koperasi untuk meningkatkan kesejahteraan keluarga dalam rangka mewujudkan Jember Mandiri;

Indikator : Kontribusi PDRB kategori Perdagangan Besar dan Eceran

2. Mewujudkan kedaulatan pangan dalam rangka mewujudkan Jember Mandiri

Indikator : Kontribusi PDRB kategori pertanian tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan, dan

kehutanan, Rasio produksi pangan dibanding kebutuhan pangan (Padi, Jagung, Kedelai).

3. Menata dan merevitalisasi industri tembakau dengan meningkatkan produktivitas sektor ini untuk meningkatkan kesejahteraan petani dan buruh tembakau dalam rangka mewujudkan Jember Mandiri

Indikator : Kontribusi PDRB Sub Kategori Perkebunan, NTP Perkebunan

4. Meningkatkan potensi sumberdaya kelautan dan meningkatkan perlindungan bagi masyarakat pesisir dalam rangka mewujudkan Jember Mandiri

Indikator : Kontribusi PDRB Sub Kategori Perikanan

5. Meningkatkan percepatan kinerja sektor industri dalam rangka mewujudkan Jember Mandiri

Indikator : Kontribusi PDRB Kategori Industri Pengolahan

6. Meningkatkan kontribusi sektor pariwisata dalam rangka mewujudkan Jember Kota Wisata Utama

Indikator : Kontribusi PAD Sektor Pariwisata, Kontribusi PDRB

7. Meningkatkan kinerja penanaman modal dalam dan luar negeri serta investasi daerah dalam rangka mewujudkan Jember Mandiri.

Indikator : Nilai Investasi

8. Meningkatkan ketersediaan dan kualitas infrastruktur untuk mengembangkan daya saing ekonomi dan kesejahteraan rakyat dalam rangka mewujudkan Jember Kota Wisata Berbudaya

Indikator : Status Kelas Bandar Udara, Persentase Panjang Jalan Aspal dalam kondisi Baik

9. Meningkatkan kualitas lingkungan hidup dan pemeliharaan kelestariannya dalam rangka mewujudkan Jember Kota Wisata Berbudaya

Indikator : Angka Indeks Kualitas Lingkungan Hidup

10. Meningkatkan penataan ruang wilayah Kabupaten yang berkelanjutan dalam rangka mewujudkan Jember Kota Wisata Berbudaya

Indikator : Persentase Pelanggaran terhadap Perda RTRW

3. Sasaran

Dalam RPKMD Kabupaten Jember tahun 2016 s.d 2021 terdapat 3 misi dan 20 tujuan. Dalam masing-masing tujuan terdapat rincian sasaran sebagai berikut :

Misi 1	Misi 2	Misi 3
Tujuan 1 → 9 sasaran	Tujuan 1 → 5 sasaran	Tujuan 1 → 5 sasaran
Tujuan 2 → 2 sasaran	Tujuan 2 → 6 sasaran	Tujuan 2 → 6 sasaran
	Tujuan 3 → 2 sasaran	Tujuan 3 → 1 sasaran
	Tujuan 4 → 4 sasaran	Tujuan 4 → 2 sasaran
	Tujuan 5 → 3 sasaran	Tujuan 5 → 1 sasaran
	Tujuan 6 → 2 sasaran	Tujuan 6 → 1 sasaran
	Tujuan 7 → 2 sasaran	Tujuan 7 → 1 sasaran
	Tujuan 8 → 3 sasaran	Tujuan 8 → 4 sasaran
		Tujuan 9 → 2 sasaran

Di antara sasaran tersebut yang menjadi fokus dari sasaran yang menjadi tanggung jawab BKPSDM adalah pada misi 1 tujuan ke 1 dan sasaran ke 9 yakni :

“Meningkatkan kesejahteraan pegawai Pemerintah Daerah berbasis kinerja disertai dengan upaya efisiensi penggunaan anggaran belanja daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku” dengan indikator :

1. Persentase ASN yang memperoleh Tunjangan Kinerja
2. Rasio Belanja tidak langsung terhadap Belanja Langsung

Saat ini : 62,48% ASN mendapatkan Tukin

Akhir RPJMD : 100% ASN mendapatkan Tukin
(dicapai pada tahun keempat (Tahun 2020))

Keterangan :

- ASN yang telah mendapatkan Tukin : Guru, ASN di RSD Soebandi, RSD Balung, RSD Kalisat, Puskesmas
- Pemberian tunjangan kinerja untuk SKPD lain dilaksanakan melalui dua tahap, yaitu : pemberian tunjangan kinerja pasif (TPP) dan pemberian tunjangan kinerja (Tukin)

- ANJAB (kompetensi, kinerja dan evaluasi jabatan) - ABK (Analisis Beban Kerja)
- Assesment
- Penilaian SKP (Standar Kinerja Pegawai)
- Peraturan Bupati tentang Tunjangan Kinerja ASN

4.2.2.2 Gambaran Perencanaan RENSTRA BKPSDM Kabupaten Jember Tahun 2016 s.d 2021

1. Tujuan

Terdapat 2 (dua) tujuan yang ada dalam RENSTRA BKPSDM Kabupaten Jember Tahun 2016 s.d. 2021 yakni sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan Kualitas Penataan dan Kompetensi SDM ASN

Indikator tujuan : Peningkatan Kesejahteraan Pegawai (ASN)

- 2) Meningkatkan Kualitas Kinerja dan Kesejahteraan ASN

Indikator tujuan : Peningkatan Pelayanan Kepegawaian

2. Sasaran

Terdapat 2 (dua) sasaran yang ada dalam RENSTRA BKPSDM Kabupaten Jember Tahun 2016 s.d. 2021 yakni sebagai berikut :

1. Meningkatkan ASN yang memperoleh Tunjangan Kinerja dan Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Honorer.

Indikator Kinerja : Persentase ASN yang memperoleh Tunjangan Kinerja

Target Kinerja Sasaran (Tahun 2017) :

"62,48% ASN mendapatkan Tukin dan 37,52% ASN mendapatkan Tukin Pasif (TPP)"

2. Pelayanan Kepegawaian Tepat Waktu Tepat Formasi Tepat Kompetensi.

Indikator Kinerja :

1. Persentase PNS yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural (%):

Target Kinerja Sasaran (Tahun 2017) : 68,52 %

2. Persentase PNS yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis (%)

Target Kinerja Sasaran (Tahun 2017) : 50,75 %

3. Persentase PNS yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional (%)

Target Kinerja Sasaran (Tahun 2017) : 7,14 %

4. Persentase CPNS yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan Pra Jabatan (%)

Target Kinerja Sasaran (Tahun 2017) : 0,87 %

5. Persentase aparatur yang memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya (%) :

Target Kinerja Sasaran (Tahun 2017) : 84 %

6. Jumlah aparatur yang memperoleh pembinaan dan pengembangan karir yang tepat waktu (orang)

Target Kinerja Sasaran (Tahun 2017) : 4249 orang

7. Jumlah pelanggaran disiplin PNS (kasus)

Target Kinerja Sasaran (Tahun 2017) : 48 kasus

8. Jumlah Dokumen kepegawaian yang diselesaikan (buah)

Target Kinerja Sasaran (Tahun 2017) : 55.589 buah

Meningkatkan kualitas dan kapabilitas penyelenggaraan pemerintahan daerah

4.2.2.3 Gambaran Perencanaan RKT BKPSDM Kabupaten Jember

Tahun 2017

1) Sasaran :

1. Meningkatnya Kualitas Penataan dan Kompetensi SDM ASN

Indikator Kinerja :

1. Persentase ASN yang Memperoleh Sertifikat Diklat Lebih dari 20 Jam (Kompetensi)
2. Persentase Penempatan Sesuai Kompetensi ASN (Penataan dari segi Kualitas)
3. Persentase Formasi Jabatan yang Terisi (Penataan dari segi Kuantitas)

2. Meningkatkan Kualitas Kinerja & Kesejahteraan ASN

Indikator Kinerja : Persentase ASN dengan SKP Bernilai Baik

3. Meningkatnya Pelayanan Bidang Kepegawaian

Indikator Kinerja : Indeks Kepuasan Masyarakat ASN (IKM)

2) Program :

Terdapat 10 program dalam Dokumen Rencana Kinerja Tahunan pada tahun 2017 yakni sebagai berikut :

Program Sasaran 1 :

1. Program Peningkatan Kompetensi ASN

Target Tahun 2017 : 76,05%

2. Program Pengembangan & Assesment bagi ASN

Target Tahun 2017 : 10,33 %

3. Program Penataan ASN

Target Tahun 2017 : 86 %

4. Program Perencanaan, Pengadaan dan Pengembangan Aparatur

Program Sasaran 2 :

1. Program Pembinaan ASN (Kinerja & Disiplin)

Target Tahun 2017 : 54 kasus

2. Program Peningkatan Kesejahteraan ASN (Gap + Kesejahteraan)

Target Tahun 2017 : 50 %

Program Sasaran 3 :

1. Program Pengembangan Data dan Sistem Informasi ASN (data)

Target Tahun 2017 : 4085 kasus

2. Program Kenaikan Pangkat dan Kenaikan Gaji Berkala

Target Tahun 2017 : 90 %

3. Program Pemberian Penghargaan kepada ASN

4. Program Pendukung Lainnya

3) Kegiatan dan Rencana Penganggaran

Berikut adalah Daftar kegiatan dan Rencana Penganggaran yang terdapat dalam dokumen RKT BKPSDM

Kabupaten Jember tahun 2017 :

Tabel 4.1
Program Peningkatan Kompetensi ASN

INDIKATOR PROGRAM	URAIAN	INDIKATOR KEGIATAN (OUTPUT)	TARGET	ANGGARAN
Persentase ASN yang Diklat Struktural	Pendidikan & Pelatihan Struktural	Jumlah ASN	100 ASN	3.831.631.250
Persentase ASN yang Diklat Fungsional	Pendidikan & Pelatihan Fungsional	Jumlah ASN	500 ASN	1.058.330.000

Persentase ASN yang Diklat Tehnis	Pendidikan & Pelatihan Tehnis	Jumlah ASN	375 ASN	1.587.762.500
Persentase ASN yang Diklat Prajabatan	Pendidikan & Pelatihan Prajabatan	Jumlah ASN	400 ASN	936.610.000

Sumber : RKT BKPSDM Kabupaten Jember Th.2017

Tabel 4.2
Program Pengembangan & Assesment bagi ASN

INDIKATOR PROGRAM	URAIAN	INDIKATOR KEGIATAN (OUTPUT)	TARGET	ANGGARAN
Persentase ASN yang.....	Penyelenggaraan Assemen bagi ASN	Jumlah ASN yang memperoleh rekomendasi kompetensi jabatan	225 ASN	539.339.000

Sumber : RKT BKPSDM Kabupaten Jember Th.2017

Tabel 4.3
Program Penataan ASN

INDIKATOR PROGRAM	URAIAN	INDIKATOR KEGIATAN (OUTPUT)	TARGET	ANGGARAN
Persentase.....	Pemindahan Tugas ASN	Terselenggaranya Kegiatan	Kegiatan	Rp1.153.159.000

Sumber : RKT BKPSDM Kabupaten Jember Th.2017

Tabel 4.4
Program Perencanaan, Pengadaan dan Pengembangan Aparatur

INDIKATOR PROGRAM	URAIAN	INDIKATOR KEGIATAN (OUTPUT)	TARGET	ANGGARAN
Persentase	Penyusunan Rencana Kebutuhan	Tersedianya kebutuhan pegawai	Orang	Rp166.440.000
	Seleksi Penerimaan Calon ASN	Presentase Calon ASN yang lulus seleksi	OPD	Rp393.460.000
	Penyelenggaraan Ujian Dinas dan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah.	Terselenggaranya ujian dinas dan ujian penyesuaian ijazah	Persen	Rp253.100.000

Sumber : RKT BKPSDM Kabupaten Jember Th.2017

Tabel 4.5
Program Pembinaan ASN (Kinerja & Disiplin)

INDIKATOR PROGRAM	URAIAN	INDIKATOR KEGIATAN (OUTPUT)	TARGET	ANGGARAN
Persentase kasus disiplin yang tertangani	Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	Pemeriksaan terhadap ASN yang melakukan pelanggaran disiplin yang diselesaikan	ASN	Rp30.309.000
	Proses Penanganan Kasus Pelanggaran	Presentase kasus pelanggaran disiplin yang	Persen	Rp163.500.000

	Disiplin	diselesaikan		
	Bimbingan Teknis / Sosialisasi Implementasi Peraturan Kepegawaian	Pemberian sosialisasi peraturan perundang-undangan untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai	Persen	Rp378.513.100

Sumber : RKT BKPSDM Kabupaten Jember Th.2017

Tabel 4.6
Program Peningkatan Kesejahteraan ASN (Gap + Kesejahteraan)

INDIKATOR PROGRAM	URAIAN	INDIKATOR KEGIATAN (OUTPUT)	TARGET	ANGGARAN
Persentase ASN yang Memperoleh Tunjangan Kinerja	Pengadaan Mesin Absensi beserta kelengkapannya dan Pembangunan / Pengembangan Sistem Aplikasi Kinerja	Jumlah Sarana pengukur kinerja yang tersedia	195 unit mesin absensi beserta kelengkapannya dan Pembangunan / Pengembangan Sistem Aplikasi Kinerja	Rp4.195.000.000
	Penyusunan Analisis Kinerja SKPD dan ASN	Tersedianya dokumen Penilaian Kinerja SKPD dan ASN	1 dokumen	
	Sosialisasi Peraturan Bupati tentang	Jumlah ASN pengelola kepegawaian	194 Orang	Rp60.300.000

	Tunjangan Kinerja	yang mengetahui tentang Tunjangan Kinerja yang up to date		
	Evaluasi Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja	Jumlah ASN yang menjalankan penukaran kinerja ASN di unit kerja	1 dokumen	Rp60.000.000
	Penyelenggaraan Bimbingan Teknis Tenaga Operator Sistem Aplikasi Kinerja	Tersedianya dokumen Pelaporan Hasil Pemberian Tunjangan Kinerja	194 orang	Rp37.600.000

Sumber : RKT BKPSDM Kabupaten Jember Th.2017

Tabel 4.7
Program Pengembangan Data dan Sistem Informasi ASN (data)

INDIKATOR PROGRAM	URAIAN	INDIKATOR	TARGET	ANGGARAN
Presentase ketersediaan data pegawai yang valid dan up to date	Penyediaan data base dan penguatan Sistem Informasi Manajemen ASN	Terselenggaranya Pengelolaan Database	Persen	Rp588.914.000

Sumber : RKT BKPSDM Kabupaten Jember Th.2017

Tabel 4.8
Program Kenaikan Pangkat dan Kenaikan Gaji Berkala

INDIKATOR PROGRAM	URAIAN	INDIKATOR	TARGET	ANGGARAN
Persentase Ketepatan Waktu Pemberian	Pemberian KP dan KGB	Terselesaikan jumlah SK kenaikan pangkat PNS	5.265 SK	Rp 371.289.000
	Koordinasi Administrasi Kepegawaian Jabatan Fungsional	Terselesaikan jumlah PAK (Penilaian Angka Kredit) ASN	Kegiatan	Rp 80.868.000

Sumber : RKT BKPSDM Kabupaten Jember Th.2017

Tabel 4.9
Program Pemberian Penghargaan kepada ASN

INDIKATOR PROGRAM	URAIAN	INDIKATOR	TARGET	ANGGARAN
Presentase ASN yang motivasi kinerjanya meningkat	Pemberian KP Pengabdian dan Pensiun	Pemberian KP Pengabdian dan pemberhentian dengan hormat sebagai ASN dengan hak pensiun	100%	Rp26.606.000
	Penganugerahan tanda kehormatan Satyalencana Karya Satya kepada ASN	Pemberian Tanda Kehormatan Satyalencana Karya Satya oleh Pemerintah	100%	Rp24.560.000

Sumber : RKT BKPSDM Kabupaten Jember Th.2017

Tabel 4.10
Program Pendukung Lainnya

INDIKATOR PROGRAM	URAIAN	INDIKATOR	TARGET	ANGGARAN
Presentase tingkat pemenuhan kebutuhan dasar operasional SKPD	Pelayanan Administrasi Kepegawaian	Presentase tingkat pemenuhan administrasi pendukung kegiatan perkantoran	Dokumen	Rp 2.657.585.000
	Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	Presentase tingkat pemenuhan kebutuhan dan pemeliharaan sarana kerja sesuai standard daerah		Rp 543.600.000
	Peningkatan Disiplin Aparatur	Presentase tingkat disiplin aparatur BKPSDM		Rp 55.850.000
	Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	Presentase tertib laporan akuntabilitas pemerintah		Rp 59.606.000
	Peningkatan kapasitas Kinerja Lembaga dan Aparatur Pemerintah	Presentase ASN BKPSDM yang termotivasi untuk melaksanakan program/kegiatan		Rp19.009.000

Sumber : RKT BKPSDM Kabupaten Jember Th.2017

4.2.2 Pelaksanaan Kegiatan

Pada dasarnya terdapat keterkaitan antara dokumen RPJMD , RENSTRA serta RKT. RENSTRA tersebut merupakan dokumen perencanaan OPD untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang tidak dapat dipisahkan dari RPJMD. Sesuai amanat Undang-undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah diamanatkan pula bahwa Renstra OPD memuat tujuan, sasaran, strategi program dan kegiatan OPD, serta disusun sesuai dengan tugas dan fungsi OPD dengan berpedoman pada RPJM Daerah dan bersifat indikatif.

Sedangkan Perencanaan Kinerja Tahunan (RKT) tersebut merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaeran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis. Dalam point ini, penulis akan menggambarkan terkait pelaksanaan kegiatan yang berdasarkan perencanaan oleh BKPSDM Kab. Jember.

Berdasarkan pengamatan yang di lakukan penulis, dalam hal pelaksanaan misi RPJMD yang menjadi tanggung jawab BKPSDM Kabupaten Jember adalah misi ke 1 pada yakni **“MELAKSANAKAN REFORMASI BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK”** dengan tujuan untuk meningkatkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (*Good Governance*) , dan Bersih (*Clean Governance*) Serta Profesionalitas Pelayanan Publik.

Agenda yang dilakukan oleh BKPSDM dalam melaksanakan misi ini adalah peningkatan kapasitas sarana dan prasarana aparatur. Peningkatan tersebut diwujudkan melalui program pengembangan sumber daya aparatur Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai sarana dalam meningkatkan kinerja. Berdasarkan hasil wawancara kepada narasumber ke 1 pada hari Rabu tanggal 21 November 2018 di dapatkan data bahwa yakni :

“Saat ini BKPSDM menggunakan metode off and on dalam upaya mengembangkan kinerja aparatur”

Hal ini sesuai dengan metode yang di jabarkan oleh Sedarmayanti (2010, h.182-183) terkait metode pengembangan sumber daya Manusia yakni yaitu:

- a. On The Job On the job metode adalah metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja sebenarnya dan dilaksanakan sambil bekerja.
- b. Off the job metode adalah metode pelatihan yang dilakukan di luar lingkungan kerja.

Metode On the job yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Jember adalah sebagai berikut

1) Rotasi Jabatan

Rotasi Jabatan yang dilakukan oleh Kabupaten Jember didasarkan atas sistem open bidding atau lelang jabatan. Hal ini bertujuan untuk menjaga kredibilitas dan profesionalisme

demi mendapatkan pemimpin yang terbaik. Open bidding tersebut dikawal oleh panitia yang berasal dari Setditjen Otonomi Daerah pemerintah pusat, kemudian ada dari BKN pusat dan provinsi, BKD provinsi, akademisi dari Universitas Jember serta Universitas Diponegoro, tentunya tanpa melibatkan unsur PNS di dalamnya.

2) Bimbingan

Bimbingan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh BKPSDM adalah bimbingan yang terkait dengan unsur-unsur kepegawaian. Bimbingan tersebut dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas-tugas dengan bimbingan oleh pejabat senior atau ahli. Bimbingan dan penyuluhan dianggap efektif karena latihannya diindividualisasikan dan peserta berlatih/belajar. Sebagai salah satu contoh bimbingan yang menjadi tanggung jawab oleh BKPSDM Kabupaten Jember adalah terkait penilaian kinerja ASN.

Sedangkan metode off the job yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Jember adalah melalui program Pendidikan dan pelatihan (diklat). Sedarmayanti (2010, h.379) menjelaskan pengertian pendidikan dan pelatihan PNS adalah: “proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara yang menyentuh empat dimensi utama yaitu dimensi spiritual,

intelektual, mental dan phisikal yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur negara tersebut”. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan beberapa jenis diklat antara lain: diklat prajabatan (bagi CPNS) dan diklat dalam jabatan (diklatpim, diklat fungsional, diklat teknis).

Selain program pengembangan sumber daya aparatur, program peningkatan kesejahteraan pegawai berbasis kinerja yang menjadi tanggung jawab BKPSDM Kabupaten Jember. Kegiatan tersebut hingga saat ini hanya dinikmati oleh ASN fungsional seperti guru, ASN di RSD dan puskesmas saja. Tugas yang dilakukan oleh BKPSDM adalah menentukan besarnya tunjangan yang di terima oleh ASN di dasarkan atas beban kerja, kompetensi dan kinerja ASN yang bersangkutan.

Selanjutnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember sebagai Organisasi Perangkat Daerah berkewajiban untuk menyiapkan Rencana Strategis sebagai acuan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang menjadi tugas dan fungsinya dalam jangka waktu 5 (lima) tahunan. Kewajiban ini, disamping sebagai bentuk implementasi untuk melaksanakan amanat peraturan perundangan juga didasarkan atas kebutuhan dalam rangka mewujudkan

Kabupaten Jember yang lebih Makmur, Sejahtera , Berkeadilan, dan Mandiri.

Berikut adalah sasaran yang terdapat pada RENSTRA BKPSDM Kabupaten Jember tahun 2016 s.d 2021 :

1. Meningkatkan ASN yang memperoleh Tunjangan Kinerja dan Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Honorer.

Dalam hal ini BKPSDM Kabupaten menetapkan kebijakan yang diambil yakni hal yang menjadi tugas pokok BKPSDM adalah menyesuaikan data dan informasi yang akurat untuk mengukur tingkat kinerja ASN. Sasaran ini termaktub dalam Program Peningkatan Kesejahteraan Aparatur Sipil Negara.

2. Pelayanan Kepegawaian Tepat Waktu Tepat Formasi Tepat Kompetensi.

Indikator Kinerja :

1. Persentase PNS yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural (%):
2. Persentase PNS yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis (%)
3. Persentase PNS yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan fungsional (%)
4. Persentase CPNS yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan Pra Jabatan (%)

Berdasarkan keempat indikator di atas ditetapkan sasaran yakni Memprioritaskan pelaksanaan diklat sesuai dengan hasil AKD dan termaktub dalam Program peningkatan Kompetensi ASN .

5. Persentase aparatur yang memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya .

Dalam hal ini yang menjadi strategi yang ditetapkan BKPSDM Kabupaten Jember yakni pendistribusian dan penataan pegawai sesuai dengan hasil pemetaan. Kebijakan yang diambil adalah Penataan dan pemberdayaan aparatur yang sesuai dengan formasi kebutuhan dan kompetensi yang telah ditetapkan melalui hasil analisis jabatan dan beban kerja, serta hasil proyeksi kebutuhan 5 (lima) tahun. Indikator ini termaktub dalam Program Penataan ASN Program Perencanaan, Pengadaan dan Pengembangan Aparatur Program Kenaikan Pangkat dan Kenaikan Gaji Berkala

6. Jumlah aparatur yang memperoleh pembinaan dan pengembangan karir yang tepat waktu.

Dalam hal ini yang menjadi strategi yang ditetapkan BKPSDM Kabupaten Jember yakni Memenuhi kebutuhan ASN sesuai kompetensi melalui pengadaan ASN , Tugas Belajar, Ikatan Dinas, Ijin Belajar, dan Ujian KP PI. Kebijakan yang diambil

adalah Melaksanakan pengadaan ASN dan memfasilitasi peningkatan kompetensi ASN melalui Tugas Belajar, Ikatan Dinas, Ijin Belajar, dan Ujian KP PI. Indikator ini termaktub dalam Program Perencanaan, Pengadaan dan Pengembangan Aparatur.

7. Jumlah pelanggaran disiplin PNS

Dalam hal ini yang menjadi strategi yang ditetapkan BKPSDM Kabupaten Jember yakni Peningkatan kualitas SDM aparatur yang profesional sesuai dengan peraturan kepegawaian kode etik perilaku ASN. Kebijakan yang diambil adalah Penegakkan peraturan disiplin aparatur, kode etik profesi dan perilaku aparatur melalui sidak ke unit kerja. Indikator ini termaktub dalam Program Pembinaan ASN.

8. Jumlah Dokumen kepegawaian yang diselesaikan (buah)

Dalam hal ini yang menjadi strategi yang ditetapkan BKPSDM Kabupaten Jember Sinkronisasi database antara pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan SKPD Pemkab Jember melalui pengembangan aplikasi berbasis WEB / Internet. Kebijakan yang diambil adalah Sinkronisasi database antara pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan SKPD Pemkab Jember dengan data sistem maupun pengembangan aplikasi Indikator ini termaktub dalam Program Pengembangan Data dan Sistem Informasi ASN

Untuk selanjutnya BKPSDM Kabupaten Jember membuat Perencanaan Kinerja Tahunan merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis. Adapun kegiatan yang tercantum di RKT antara lain sebagai berikut :

1. Program Peningkatan Kompetensi ASN

Program peningkatan kompetensi ASN tersebut olah BKPSDM Kabupaten Jember diwujudkan dengan pelaksanaan pendidikan atau pelatihan-pelatihan. Kegiatan ini dikoordinasikan oleh Bidang Pendidikan dan Pelatihan. Pagu anggaran (tahun 2017) yang disediakan adalah sebagai berikut

Tabel 4.11
Pagu Anggaran Program Peningkatan Kompetensi ASN

Program / Kegiatan	Pagu Anggaran
	2017
Peningkatan Kompetensi bagi ASN	5.967.353.000
Pendidikan dan Pelatihan Struktural bagi ASN	2.850.853.000
Pendidikan dan Pelatihan Fungsional bagi ASN	1.324.075.000
Pendidikan dan Pelatihan Teknis bagi ASN	1.792.425.000

Sumber : DPA BKPSDM Kabupaten Jember th.2017

1. Diklat Struktural bagi ASN

Diklat yang dilaksanakan berupa Diklat Kepemimpinan Tingkat II , III , dan I. Diklat tersebut dilaksanakan untuk mencapai atau memenuhi persyaratan kompetensi kepemimpinan sesuai dengan jenjang jabatan structural.

Hal yang dilakukan pertama kali adalah mendata ASN yang belum mengikuti :

- Diklatpim Tk II = 10 orang (eselon II-b) dengan biaya masing-masing Rp. 30.000.000,- (tiga puluh juta rupiah)
- Diklatpim Tk. III = 49 orang yang terdiri dari 2 pejabat eselon III.a dan 47 Pejabat Eselon III.b
- Diklatpim Tk. IV = 401 orang yang terdiri dari 223 Pejabat Eselon IV.a dan 178 Pejabat Eselon IV.b

Hal selanjutnya adalah membuat perencanaan terkait penyertaan ASN yang akan diikuti dalam program diklat tersebut yakni :

- Diklatpim Tk II sebanyak 3 ASN Pejabat Eselon II dengan anggaran Rp. 90.000.000,-
- Diklatpim Tk III sebanyak 40 ASN Pejabat Eselon III dengan anggaran Rp. 919.751.000,-
- Diklatpim Tk IV sebanyak 80 ASN Pejabat Eselon IV dengan anggaran Rp. 1.841.102.000,-

Perencanaan tersebut kemudian dilaporkan kepada Kepala BKPSDM dan selanjutnya dilaporkan kepada Bupati untuk mendapatkan disposisi.

2. Diklat Fungsional bagi ASN

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang fungsional

masing-masing. Program diklat yang dilaksanakan adalah menyelenggarakan program diklat dengan pola kemitraan dan program penyertaan kepada lembaga diklat terakreditasi.

Adapun rincian kebutuhan diklat fungsional yang dibutuhkan adalah sebagai berikut :

1. Usulan penyelenggaraan Diklat Fungsional sebanyak 30 diklat
2. Program penyertaan ASN sebanyak 131 orang.

Selanjutnya BKPSDM membuat perencanaan untuk dilaksanakan di Tahun 2017 adalah sebagai berikut :

1. Diklat Pengawas TK / SD = 40 orang dengan anggaran sebesar Rp. 183.187.500,-
2. Diklat Pengelolaan Hasil Perkebunan = 30 orang dengan anggaran sebesar Rp. 172.112.500,-
3. Diklat PPGD = 40 orang dengan anggaran sebesar Rp. 185.587.500,-
4. Diklat Peningkatan Manajemen Kepala Sekolah = 40 orang dengan anggaran sebesar Rp. 183.187.500,-
5. Penyertaan ASN pada berbagai Diklat Fungsional. dengan anggaran sebesar Rp. 600.000.000,-

Perencanaan tersebut kemudian dilaporkan kepada Kepala BKPSDM dan selanjutnya dilaporkan kepada Bupati untuk mendapatkan disposisi.

3. Diklat Teknis bagi ASN

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis ASN dalam rangka pencapaian tugas.

Diklat yang dilaksanakan adalah dengan menggunakan pola kemitraan dan penyertaan kepada lembaga diklat terakreditasi.

Berikut adalah rincian kebutuhan diklat teknis sebagai berikut:

1. Usulan Penyelenggaraan Diklat Teknis sebanyak 190 diklat
2. Program penyertaan ASN sebanyak 1.396 orang.

Selanjutnya BKPSDM membuat perencanaan untuk dilaksanakan di Tahun 2017 adalah sebagai berikut :

1. Diklat Manajemen Pelayanan Publik sebanyak = 40 ASN dengan anggaran sebesar Rp. 185.912.500,-
2. Diklat Pengadaan Barang dan Jasa = 80 ASN dengan anggaran sebesar Rp. 371.025.000,-
3. Diklat Manajemen Kearsipan = 40 ASN dengan anggaran sebesar Rp. 219.412.500,-
4. Diklat Akreditasi Puskesmas = 80 ASN dengan anggaran sebesar Rp. 418.375.000,-
5. Diklat Manajemen Obat Puskesmas = 40 ASN dengan anggaran sebesar Rp. 183.912.500,-

6. Ujian Sertifikasi Pengadaan Barang dan Jasa dengan anggaran sebesar Rp. 30.187.500,-

7. Penyertaan ASN pada berbagai Diklat Fungsional dengan anggaran sebesar 387.600.000,-

Perencanaan tersebut kemudian dilaporkan kepada Kepala BKPSDM dan selanjutnya dilaporkan kepada Bupati untuk mendapatkan disposisi.

2. Program Pengembangan & Assesment bagi ASN

Kegiatan ini bertujuan untuk mendapatkan kompetensi jabatan (job level) yang diwujudkan dengan penyertaan Assesment bagi Pejabat Eselon III dan lowongan jabatan (job target) yang diwujudkan dengan penyertaan Assesment bagi Pejabat Eselon II

3. Program Penataan ASN

Kegiatan ini berupa pemindahan tugas ASN guna mengisi jabatan-jabatan yang kosong. Jabatan-jabatan tersebut terdiri atas :

- 1) Kegiatan pelantikan Struktural
- 2) Penguohan Guru dan Tugas Tambahan sebagai Kepala Sekolah
- 3) Seleksi Jabatan Tinggi Pratama
- 4) Kegiatan Impassing

4. Program Perencanaan, Pengadaan dan Pengembangan Aparatur

Program ini diwujudkan dengan 3 kegiatan yakni :

- 1) Penyelenggaraan Ujian Dinas dan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah.

Penyelenggaraan ini dilakukan dengan pola kerjasama dengan Badan Kepegawaian Negara Regional II

- 2) Seleksi Penerimaan Calon ASN

- 3) Penyusunan Rencana Kebutuhan

Kegiatan ini dilakukan dengan menggunakan pemertaan. : Standar Kebutuhan PNS berdasarkan ABK , PNS yang ada pada saat ini (bezzeting) , dan juga kelebihan / kekurangan PNS pada setiap unit kerja melalui kegiatan entru ke dalam aplikasi E-formasi oleh operator e-Formasi setiap SKPD. Hasil dari kegiatan Penyusunan Rencana Kebutuhan ASN ini berupa data-data Peta Jabatan, data Kebutuhan Jumlah dan Susunan Jabatan PNS, dan Kelebihan/kekurangan PNS pada setiap Unit Kerja.

5. Program Peningkatan Kesejahteraan ASN (Gap + Kesejahteraan)

Program ini diwujudkan dengan Pengadaan Mesin absensi dan kelengkapan, penyusunan analisa penilaian kinerja, sosialisasi, bimbingan teknis dan pelaksanaan evaluasi pelaksanaan. Pagu anggaran yang disediakan adalah sebesar Rp. 4.704.600.000,-

Pengadaan Mesin Absensi beserta kelengkapannya dan Pembangunan / Pengembangan Sistem Aplikasi Kinerja. Pendaan yang disediakan sebesar Rp. 4.195.000.000,- . “kegunaan utama mesin absensi adalah untuk memantau data kehadiran karyawan akan jauh lebih mudah dan cepat dengan menggunakan mesin absensi karena mengetahui secara pasti dan jelas serta mendata kehadiran karyawan sedangkan sistem aplikasi kinerja memiliki fungsi untuk menghitung jam kerja karyawan secara otomatis karena data kehadiran dan masuk hingga pulang kerja telah terdata pada database mesin absensi tersebut.

Instansi tentunya harus mengetahui lama jam kerja tiap karyawan secara jelas dan akurat karena ini mengenai kinerja karyawan tersebut di kantor. Penghitungan jam karyawan dengan menggunakan sistem informasi atau database akan terotomatisasi khususnya yang telah canggih serta terintegrasi dengan mesin absensi sehingga menghasilkan output jumlah tunjangan kinerja yang didapat seorang PNS perbulannya.

1. Penyusunan Analisis Kinerja SKPD dan ASN

Dalam hal ini dimaksudkan untuk mencari formulasi yang tepat pada untuk ketepatan indikator kinerja PNS pada setiap tahunnya maka dibentuk TIM yang beranggotakan dari

SKPD lainnya seperti BKPSDM, BPKAD, BAPPEKAB, Inspektorat, Bagian Hukum dan Bagian Organisasi.

Untuk membantu Tim Penyusunan Kinerja Aparatur maka diperlukan juga kerjasama dengan Pihak Ketiga (MoU/Kesepakatan Bersama) yang independen mengacu pada Kota Surabaya yang sampai sekarang MoU dengan Universitas Unair untuk menyempurnakan program tersebut.

2. Sosialisasi Peraturan Bupati tentang Tunjangan Kinerja
3. Penyelenggaraan Bimbingan Teknis Tenaga Operator Sistem Aplikasi Kinerja
4. Evaluasi Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja
6. Program Pengembangan Data dan Sistem Informasi ASN (data)

Sosialisasi tersebut berfungsi sebagai sarana untuk memberikan pelatihan, pengetahuan, dan tata cara dalam melaksanakan urusan pengelolaan data kepegawaian berbasis teknologi. Sosialisasi tersebut penting guna mewujudkan suatu aplikasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian yang terintegrasi mampu menghasilkan informasi yang bermutu dan berkualitas sehingga berdampak pada efektivitas organisasi agar dalam pengelolaan database kepegawaian tersebut menjadi efisien, efektif dan memiliki keterbukaan informasi yang tinggi.

Sosialisasi yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Jember tidak hanya dengan cara menyampaikan informasi penggunaan program SIMPEG dan SAPK, akan tetapi juga memberikan beberapa modul yang berkaitan dengan penggunaan program SIMPEG dan SAPK tersebut. Sosialisasi ini juga berkaitan dengan tahapan dari perkembangan egovernment sebagai wujud adanya program SIMPEG ini dan SAPK, pada tahap persiapan bahwa sosialisasi menjadi bagian penting dalam hal pengenalan suatu program yang baru dibuat/diciptakan, sosialisasi tersebut dapat dilaksanakan baik untuk internal maupun eksternal, meskipun sosialisasi SIMPEG dan SAPK ini masih dalam lingkup BKPSDM Kabupaten Jember saja yang dapat mengetahui. Akan tetapi sosialisasi ini dapat dilaksanakan juga pada instansi lainnya.

Ada beberapa proses yang juga dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Jember dalam mewujudkan program ini antara lain pengumpulan data, pengolahan data, peremajaan data, dan keluaran (hasil), penjelasan tersebut sebagai berikut.

1. Pengumpulan Data (Input) Aktivitas input meliputi menangkap dan menyiapkan data mengenai kejadian atau transaksi untuk diproses agar menghasilkan sebuah informasi (Effendi dan Rofiq, 2006, h.22-23).
2. Pengolahan Data (Process) Kegiatan pengolahan data (process) merupakan bagian perekaman data (Effendi dan Rofiq, 2006,

h.22-23). Pengolahan data seluruh pegawai lingkungan Kabupaten Jember ini dilakukan setelah pengumpulan data seluruh pegawai sudah valid. Kegiatan pengolahan data dilakukan oleh operator utama SIMPEG dan SAPK. Hal ini dikarenakan hanya operator yang memiliki wewenang untuk mengelola seluruh fitur dan data pada database kepegawaian.

3. Peremajaan data (up-date) Proses peremajaan (up-date) data merupakan kegiatan pemutakhiran data, yang berupa penambahan data baru atau pembaharuan data-data pegawai ke dalam database. Proses peremajaan data dilakukan minimal enam bulan sekali atau dua kali dalam setahun sesuai dengan adanya periode kenaikan pangkat pegawai serta dapat dilakukan secara situasional.
4. Keluaran/Hasil (Output) Keluaran dari sistem informasi kepegawaian merupakan sebuah informasi yang harus lengkap, akurat, tepat waktu, dan dapat dipercaya oleh pihak pengguna (user).

7. Program Pembinaan ASN (Kinerja & Disiplin)

Kegiatan ini diwujudkan dengan :

- 1) Bimbingan Teknis / Sosialisasi Implementasi Peraturan Kepegawaian
- 2) Proses Penanganan Kasus Pelanggaran Disiplin

Kegiatan ini berupa Penyelesaian kasus-kasus dari pelanggaran disiplin yang di dapat dari sidak, laporan Pengaduan, Berita Media Cetak dan Elektronik dan mencari data/bukti yang akurat dan valid sehingga hukuman disiplin dapat diberikan dengan asas keadilan.

3) **Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan**

Kegiatan ini berupa pemeriksaan (Check) Target Kinerja PNS yang dibuat di awal tahun dengan Realisasi Kinerja/ Capaian Kinerja pada Akhir Tahun sebelum dilaporkan ke BKN Surabaya.

8. **Program Kenaikan Pangkat dan Kenaikan Gaji Berkala**

Kegiatan ini berupa pemberian Kenaikan pangkat dan Kenaikan Gaji Berkala, serta koordinasi administrasi Kepegawaian Jabatan Fungsional yang berfungsi untuk menyelesaikan permasalahan kepegawaian bagi ASN.

9. **Program Pemberian Penghargaan kepada ASN**

Kegiatan ini berupa pemberian Kenaikan Pangkat Pengabdian dan Pensiun serta penganugerahan Satyalencana Karya Satya kepada ASN.

10. Program Pendukung Lainnya

Kegiatan ini diwujudkan dengan pelayanan administrasi perkantoran, peningkatan sarana dan prasarana, kegiatan yang mendukung peningkatan disiplin aparatur, peningkatan pengembangan Sistem Pelaporan Kinerja dan Keuangan juga kegiatan peningkatan kapasitas kinerja Lembaga Aparatur Pemerintah.

4.2.3 Realisasi Kegiatan

Guna mengetahui terkait realisasi kegiatan yang tercantum dalam perencanaan yang telah dibuat, maka selanjutnya penulis menganalisis ketercapaian pada masing – masing dokumen perencanaan sebagai berikut :

1) RPJMD Tahun 2016 S.D 2021

Secara umum, kegiatan yang dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Jember adalah berdasarkan RPJMD misi ke I yakni Melaksanakan Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik serta tujuan ke I yakni Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dan bersih (clean governance) serta profesionalitas pelayanan publik dalam rangka mewujudkan Jember kuat dan Bersih. Hal ini sesuai dengan pernyataan Narasumber ke-1 pada hari Rabu, 21 November 2018 yakni :

“Semua program di BKPSDM mengacu pada Misi ke-1”

Secara keseluruhan target yang dicapai BKPSDM Kabupaten Jember dalam menjalankan RPJMD sampai dengan tahun 2017 adalah sebesar 62,49 %. (Sumber : LAKIP 2017)

2) RENSTRA BKPSDM Kabupaten Jember Tahun 2016 s.d 2021

Tabel 4.12
Ketercapaian Rencana Strategis BKPSDM Kabupaten Jember
Tahun 2017

SASARAN RENSTRA	TARGET (tahun 2017)	REALISASI
Meningkatkan kesejahteraan Pegawai Pemerintah Daerah berbasis kinerja disertai dengan upaya efisiensi penggunaan anggaran belanja sesuai dengan ketentuan yang berlaku	100%	35%
Terlaksananya peningkatan kompetensi sumberdaya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan ASN yang berbasis kompetensi	100%	54,29%
Tersedianya pelayanan administasi dan informasi data ASN yang terintegrasi, efektif dan efisien dengan berbasis teknologi informasi	100%	47,72%

Menempatkan ASN daerah yang sesuai kompetensi, jenjang kepangkatan dan kebutuhan organisasi	100%	54,18%
Terlaksananya pembinaan ASN Daerah melalui penegakan disiplin dan penerapan sanksi yang tegas atas pelanggaran disiplin pegawai	100%	36%
Terpenuhinya kebutuhan ASN berdasarkan kompetensi pendidikan formalnya	100%	22,89%
Menempatkan ASN daerah yang sesuai kompetensi, jenjang kepangkatan dan kebutuhan organisasi	100%	55,5%
Terlaksananya pemberian penghargaan bagi ASN	100%	91,82%
Meningkatnya kualitas penyelenggaraan pelayanan di bidang kepegawaian	100%	64%

Sumber : LAKIP 2017

3) RKT Tahun 2017

Realisasi Rencana Kinerja Tahunan (RKT) Tahun 2017 akan digambarkan pada penulis sajikan pada lampiran tabel 4.13

4.3 Analisis Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis terhadap proses perencanaan , pelaksanaan dan realisasi kegiatan, selanjutnya penulis akan menganalisis tingkat efektifitas SAKIP di BKPSDM. Sebagaimana yang diutarakan oleh Subagyo (2000) yakni efektifitas adalah kesesuaian antara output dengan tujuan yang ditetapkan. Hal ini sesuai pula dengan pendapat Narasumber III yang penulis temui pada hari Selasa, 27 November 2018 yakni:

“untuk menilai efektifitas penerapan SAKIP ya dengan melihat perbandingan target dan realisasinya”

Efektivitas tersebut diukur dengan menggunakan standar sesuai dengan acuan Litbang Depdagri (1991) seperti pada tabel 2.1 .Dengan menggunakan tabel tersebut selanjutnya penulis akan menganalisis target dan capaian kinerja yang didapatkan oleh BKPSDM Kabupaten Jember tahun 2017. Adapun hasil analisis terhadap capaian kinerja BKPSDM Kabupaten Jember, penulis sajikan pada lampiran table 4.14.

Berdasarkan data di atas terdapat 8 program yang berdasarkan tingkat capaiannya dianggap tidak efektif adalah sebagai berikut :

1. Program Peningkatan Kesejahteraan ASN

Program peningkatan kesejahteraan ASN dengan realisasi 35 % berjalan tidak efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Narasumber ke 2 pada hari Senin 26 November 2018 didapatkan data sebagai berikut :

“ Tidak efektifnya program ini diakibatkan oleh 3 hal yakni:

1. Belum terealisirnya pengadaan software aplikasi pemberian Tunjangan kinerja sehingga belum bisa dipergunakan untuk uji coba pelaksanaan tukin
2. Belum terealisirnya perangkat keras dan lunak terkait pemberian TUKIN sehingga belum ada materi final untuk disosialisasikan kepada PNS dilingkungan Pemkab Jember
3. Belum terealisirnya perangkat keras dan lunak terkait pemberian TUKIN sehingga belum bisa memberikan bimtek bagi operator sistem aplikasi kinerja PNS dilingkungan Pemkab Jember”

2. Program Peningkatan Kompetensi ASN

Program Peningkatan Kompetensi ASN dengan realisasi 33% berjalan tidak efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Narasumber ke 2 pada hari Senin 26 November 2018 didapatkan data sebagai berikut :

“program ini tidak efektif karena banyak ASN yang tidak terinventarisir untuk mengikut diklat tersebut, disamping itu beberapa pendanaan di arahkan untuk program lain, sehingga program ini tidak berjalan efektif”

Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan seringkali tidak diarahkan pada analisis kebutuhan organisasi/unit kerja. Kondisi ini menyebabkan tidak optimalnya output atau outcome dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi peningkatan kinerja pegawai maupun organisasinya. Sementara itu, dalam

pengembangan karier pegawai juga tidak jarang tanpa mendasarkan pada profesionalisme (merit system), akan tetapi lebih kepada senioritas atau pertimbangan-pertimbangan lainnya. Hal-hal semacam ini pada akhirnya menyebabkan pembinaan atau pengembangan pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil, menjadi tidak maksimal

3. Perencanaan , Pengadaan dan Pengembangan Aparatur

Perencanaan , Pengadaan dan Pengembangan Aparatur dengan realisasi 22,89% berjalan tidak efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Narasumber ke 2 pada hari Senin 26 November 2018 didapatkan data sebagai berikut :

“Tidak efektifnya program ini dikarenakan adanya pengalihan anggaran untuk kegiatan lain yang memiliki tingkat urgensitas yang lebih tinggi.”

4. Pengembangan Data dan Sistem Informasi ASN

Program pengembangan Data dan Sisten Informasi dengan realisasi 47,72% berjalan tidak efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Narasumber ke 2 pada hari Senin 26 November 2018 didapatkan data sebagai berikut :

“Tidak efektifnya program ini dikarenakan sedikitnya SDM pengelola data kepegawaian ini”

Permasalahan operasional yang terjadi pada umumnya adalah kemampuan sumber daya manusia, sumber daya manusia yang

disediakan dan mampu menyelenggarakan program ini tersebut tidak banyak, hingga dapat menimbulkan keterlambatan dalam pengumpulan data hingga mengeluarkan hasil data. Meskipun program ini menggunakan teknologi sebagai mediana, akan tetapi sumber daya manusia yang mengoperasionalkannya harus memahami mekanisme pelaksanaan dari program ini

Permasalahan teknis operasional yang terjadi pada program pengembangan sistem informasi ASN yang dalam hal ini SIMPEG dan SAPK di BKPSDM Kabupaten Jember menjadi satu pekerjaan rumah bagi pihak yang bertanggung jawab dengan pengoperasionalan program ini untuk memperbaiki permasalahan operasional yang terjadi, karena program SIMPEG dan SAPK tersebut akan tidak berkembang dengan baik jika masalah tersebut tidak dapat diselesaikan dengan cepat. Pada penelitian di BKPSDM Kabupaten Jember, tidak hanya permasalahan sumber daya manusia sebagai media pelaksana, akan tetapi juga permasalahan pada sarana dan prasarana pendukung program SIMPEG. Penggunaan hardware yang berkualitas rendah dan diisi oleh data-data yang berat akan menyebabkan kerusakan pada server.

5. Penataan ASN

Program Penataan ASN dengan realisasi 54,18 % termasuk dalam program yang tidak efektif berjalan. Berdasarkan hasil wawancara

dengan Narasumber ke 2 pada hari Senin 26 November 2018 didapatkan data sebagai berikut :

“Rendahnya realisasi program ini disebabkan keterbatasan waktu pelaksanaan seleksi jabatan tinggi pratama sebagai akibat keterlambatan penetapan Perubahan APBD 2017”

6. Pembinaan ASN

Program Pembinaan ASN dengan realisasi 36 % merupakan program yang tidak efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Narasumber ke 2 pada hari Senin 26 November 2018 didapatkan data sebagai berikut :

“Kurang efektifnya pelaksanaan kegiatan ini dikarenakan keterlambatan penetapan Perubahan APBD, sehingga beberapa kegiatan menjadi terhambat”

7. Kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala

Program Kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala dengan realisasi 55,5 % merupakan program yang tidak efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Narasumber ke 2 pada hari Senin 26 November 2018 didapatkan data sebagai berikut :

“kurang efektifnya program ini dikarenakan keterlambatan informasi kepada ASN untuk mengurus kenaikan pangkat dan gaji berkala, sehingga penyerapan anggaran terhadap program ini menjadi tidak maksimal”

Menurut pendapat penulis, penyampaian informasi kepada pegawai menyebabkan sering terjadi keterlambatan menyerahkan syarat-syarat yang diperlukan untuk kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala

juga menyebabkan tertundanya pembuatan dokumen pengajuan Kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala, selain itu sulitnya mencari data pegawai dan kurangnya karyawan, untuk itu diperlukan suatu sistem peringatan dini yang efisien dan efektif. Dapat dibayangkan betapa kurang efektif dan efesiennya penyampaian informasi kenaikan pangkat dan gaji berkala jika dilakukan satu persatu dan berulang-ulang, hal ini akan menghabiskan waktu pekerjaan di bagian kepegawaian dalam menyelesaikan kegiatan pencarian data kenaikan pangkat dan KGB (Kenaikan Gaji Berkala) kemungkinan kesalahan dan keterlambatan dapat terjadi yang bisa menyebabkan kerugian bagi pegawai mau pun instansi itu sendiri.

8. Peningkatan kapasitas Kinerja Lembaga dan Aparatur Pemerintah

Peningkatan kapasitas Kinerja Lembaga dan Aparatur Pemerintah dengan realisasi 31 % merupakan program yang tidak efektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan Narasumber ke 2 pada hari Senin 26 November 2018 didapatkan data sebagai berikut :

“Program ini tidak efektif dikarenakan keterlambatan penetapan Perda tentang Perubahan RPJMD 2016-2021 sehingga penyusunan Perubahan Renstra BKPSDM belum bisa direalisasikan.”

Pada dasarnya Keberhasilan organisasi dapat diukur dengan konsep efektivitas (Richard M. Steers, 1995:16). Yang dimaksud efektivitas adalah sesuatu yang menunjukkan tingkatan keberhasilan kegiatan manajemen di dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Komaruddin Sastradipoera, 1989:126). Berdasarkan lebih banyaknya kegiatan yang tidak berjalan dengan efektif, menunjukkan bahwa Efektifitas pada AKIP di BKPSDM Kabupaten Jember tersebut sangatlah **kurang**. Sesuai pengamatan yang dilakukan penulis, ditemukan adanya **ketidaksesuaian** antara target yang ingin dicapai dengan realisasinya, sehingga diperlukan evaluasi untuk dapat mengetahui batas toleransi terhadap ketidaksesuaian yang terjadi.

Berdasarkan wawancara terhadap Narasumber I pada hari Selasa, 21 November 2018 didapatkan data yakni :

“Yang menyebabkan rendahnya realisasi kegiatan adalah rendahnya perencanaan, SDM nya rendah, Komitmen untuk mencapai tujuan rendah dan terkadang ada yang **penganggaran yang mendadak sedangkan SDM kita ya seperti ini.**”

Hal ini sesuai pula dengan pernyataan wawancara terhadap Narasumber III selaku penilai dari SAKIP BKPSDM Kabupaten Jember pada hari Selasa, 27 November 2018 yakni :

“Penilaian SAKIP BKPSDM Kabupaten Jember menjadi buruk karena serapan anggarannya lemah dan ini menunjukkan program yang direncanakan tidak berjalan maksimal.”

Kemudian penulis menginventarisasi permasalahan yang dan dikaitkan dengan yang kondisi yang ada maka penulis membagi menjadi 3 sub bab yakni sebagai berikut:

1. Buruknya Perencanaan

Buruknya perencanaan menjadi salah satu hal yang mengambil andil dalam permasalahan ketidak efektifan berjalannya kegiatan tersebut. Salah satu hal yang mengakibatkan buruknya perencanaan adalah rendahnya kualitas evaluasi internal terhadap komponen pelaporan kinerja menjadi salah satu penyebab rendahnya realisasi terhadap perencanaan yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Jember.

Menurut Mulyadi (2002) Internal audit ialah pelaksana audit/auditor yang menjalankan tugas di dalam perusahaan untuk mengetahui sejauh manna prosedur dan kebijakan yang telah dibentuk sebelumnya dipatuhi menetapkan apakah pengelolaan akan aset organisasi/perusahaan sudah dilaksanakan dengan baik, mentapkan seberapa efektif dan efisien dari prosedur kegiatan organisasi/perusahaan serta menilai keefektivitasan informasi yang diproduksi yang diproduksi oleh tiap unit di dalam organisasi/perusahaan.

Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Narasumber III pada hari Selasa, 27 November 2018 yakni :

“Evaluasi internal dalam perencanaan BKPSDM tahun sebelumnya belum dijadikan sarana perbaikan untuk perencanaan mendatang, sehingga tidak kaget jika ditahun berikutnya banyak kegiatan dalam perencanaan yang berjalan tidak efektif juga .”

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan penulis di dapatkan data bahwa evaluasi yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Jember hanya terfokus pada realisasi anggaran atas pelaksanaan program/kegiatan yang telah dilakukan, oleh karenanya penilaian atas kualitas evaluasi internal sangat terbatas. Evaluasi internal belum mampu menilai keberhasilan atau kegagalan suatu program/kegiatan dan belum mampu memberikan rekomendasi terkait perbaikan perencanaan kinerja yang dapat dilaksanakan. Selain itu hasil dari evaluasi internal yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Jember belum dapat dimanfaatkan secara optimal untuk memperbaiki perencanaan dan kinerja. Dan tidak ada rencana aksi yang dievaluasi untuk ditindaklanjuti dalam bentuk langkah-langkah nyata.

Dengan kondisi tersebut maka Inspektorat Kabupaten Jember memberikan peringkat **D (Sangat Kurang)** yang artinya perlu banyak sekali perbaikan dan perubahan yang mendasar terhadap penilaian hasil evaluasi internal yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Jember.

Pada dasarnya perencanaan anggaran belanja harus di rencanakan sesuai dengan kebutuhan instansi, setelah itu harus diusahakan sesuai dengan realisasinya karena apabila terjadi selisih akan terlihat pada saat dievaluasi. Lemahnya perencanaan anggaran pada akhirnya akan memunculkan kemungkinan underfinancing atau overfinancing yang kesemuanya mempengaruhi tingkat efisiensi dan efektifitas unit kerja pemerintah. Anggaran sebagai alat untuk melaksanakan strategi organisasi harus dipersiapkan sebaik-baiknya agar tidak terjadi bisa atau ketidaksesuaian (Mardiasmo, 2002). Laporan Realisasi Anggaran menyajikan ikhtisar sumber, alokasi, dan pemakaian sumber daya ekonomi yang dikelola oleh pemerintah pusat/daerah, yang menggambarkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya dalam satu periode pelaporan.

2. Kemampuan SDM yang Terbatas

Kualitas Sumber daya manusia adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang cukup memadai. (Widodo, 2001 dalam Kharis, 2010). Menurut Wiley (2002) dalam Azhar (2007) mendefinisikan bahwa “Sumber Daya Manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam mewujudkan visi dan

misi serta tujuan dari organisasi tersebut”. Sumber Daya Manusia merupakan elemen organisasi yang sangat penting, oleh karena itu harus dipastikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilakukan sebaik mungkin agar mampu memberikan kontribusi secara optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Inilah yang menjadi salah satu faktor yang menyebabkan ketidakefektifan AKIP di BKPSDM Kabupaten Jember. Berdasarkan penelitian yang pernah penulis lakukan, Selain itu terkait kualitas SDM juga menjadi salah satu permasalahan yang ada di BKPSDM Kabupaten Jember, di mana jumlah pegawai yang memiliki kemampuan yang cukup dalam menggunakan computer sangatlah terbatas, khususnya pada Bidang Formasi , Pengadaan Dan Data Pegawai, jumlah pegawai yang hanya 9 orang di rasa sangat kurang, di karenakan saat ini Kabupaten Jember mulai berbenah menjadi Kabupaten yang menerapkan Smart City, maka di harapkan seluruh data terinput secara keseluruhan dalam sistem computer. Dari 9 orang tersebut hanya 4 orang yang paham terhadap TIK. Berbeda pada periode RPJMD sebelumnya, dari 12 orang, ada 8 orang yang ahli dalam bidang TIK. Tentunya ini menjadi sebuah permasalahan yang di hadapi BKPSDM Kabupaten Jember yang memiliki SDM Terbatas pada Bidang ini. Idealnya pada bidang ini di tempati sekitar 15 orang yang ahli dalam bidang computer. Tentunya ini menjadi salah satu permasalahan mengapa

banyak data yang belum terinput secara keseluruhan disertai update data pegawai di Kabupaten Jember secara terkini.

Selain itu permasalahan kurangnya jumlah personil juga mendukung ketidakefektifan ini, berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis pada BKPSDM Kabupaten Jember didapatkan data bahwa jumlah ASN di setiap bidangnya yang sangat terbatas. Berikut adalah data pegawai yang ada di BKPSDM Kabupaten Jember pada Tahun 2017 :

Tabel 4.15
Jumlah ASN Perbidang BKPSDM Kabupaten Jember Tahun 2017

No	BIDANG	Jumlah Pegawai Tahun 2017 (periode RPJMD 2006 s.d. 2021)
1	BIDANG SEKRETARIAT	6
2	BIDANG FORMASI , PENGADAAN DAN DATA PEGAWAI	9
3	BIDANG MUTASI PEGAWAI	7
4	BIDANG DIKLAT DAN PENGEMBANGAN SDM	8
5	BIDANG PEMBINAAN DAN KESEJAHTERAAN PEGAWAI	7

Sumber : Profil BKPSDM Kabupaten Jember Tahun 2017.

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah ASN yang sangat terbatas untuk melaksanakan tugas di BKPSDM yang menaungi jumlah PNS yang sangatlah banyak yakni sekitar 12500

ASN yang ada di Kabupaten Jember. Berbeda dengan periode RPJMD 2011 s.d 2015 dimana jumlah PNS yang ada cukup banyak dan dinilai ideal untuk menjalankan tupoksi BKPSDM .

Tabel 4.16
Jumlah ASN Perbidang BKPSDM Kabupaten Jember Tahun 2011 s.d 2015

No	BIDANG	2011	2012	2013	2014	2015
1	BIDANG SEKRETARIAT	10	10	10	10	10
2	BIDANG FORMASI , PENGADAAN DAN DATA PEGAWAI	14	12	12	12	12
3	BIDANG MUTASI PEGAWAI	10	10	10	10	10
4	BIDANG DIKLAT DAN PENGEMBANGAN SDM	10	9	9	9	9
5	BIDANG PEMBINAAN DAN KESEJAHTERAAN PEGAWAI	9	9	9	9	9

Sumber : Profil BKPSDM Periode RPJMD 2011 s.d 2015

Dari data di atas nampak bahwa tidak adanya penambahan jumlah pegawai, justru jumlahnya malah di biarkan terbatas. Maka tak ayal beberapa bidang menjadi kekurangan pegawai apalagi mengingat ada beberapa pegawai yang juga akan memasuki masa pensiun di tahun 2018. Apabila tidak dilakukan penambahan personil lagi maka pada Tahun 2018 dimungkinkan ketercapaian target perencanaan akan semakin menurun dari tahun 2017.

Selain itu permasalahan selanjutnya adalah kekosongan pejabat di beberapa bidang, sedangkan ASN yang harus dilayani sangatlah banyak. Dalam hal ini kapasitas dan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) akan mempengaruhi terhadap keterandalan dan ketepatanwaktuan laporan yang dibuat, seperti halnya LAKIP sebagai perwujudan dari SAKIP dan laporan lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Narasumber ke I pada tanggal 21 November 2018 didapatkan data bahwa:

Tentunya kinerja menjadi terhambat, apalagi dengan adanya solusi penggunaan pejabat pelaksana tugas, masih saya rasa kurang efektif karena Plt itu tidak memiliki kewenangan seperti pejabat definitifnya, dan tentunya memiliki *double job* sehingga sungguh tidak akan maksimal untuk mereka dalam melaksanakan tupoksi. Jadi jangan kaget jika pada bidang yang mereka tempati, target kinerja cukup rendah apabila dibandingkan dengan bidang lainnya.

Berikut adalah beberapa jabatan yang kosong dan telah diisi oleh Plt pada BKPSDM Kabupaten Jember Tahun 2107 :

Tabel 4.17

Data Kekosongan dan PLT Jabatan Pada BKPSDM Kabupaten Jember

NAMA BIDANG	KETERANGAN		TINDAK LANJUT
	PENSIUN	MUTASI	
SEKRETARIS BADAN		√	Memberikan PLT
KEPALA BIDANG FORMASI , PENGADAAN DAN DATA PEGAWAI	√		-
KEPALA BIDANG MUTASI PEGAWAI		√	-

KEPALA BIDANG PEMBINAAN DAN KESEJAHTERAAN PEGAWAI		√	Memberikan PLT
---	--	---	-------------------

Sumber : Data Pegawai BKSDM Kabupaten Jember Tahun 2017

Dari tabel di atas nampak bahwa beberapa bidang memiliki kekosongan jabatan, sehingga maka tak ayal bahwa ketercapaian sasaran pada bidang ini dirasa cukup rendah pada tahun 2017. Berbeda halnya dengan tahun-tahun sebelumnya – pada periode RPJMD tahun 2010 s.d 2015 di mana pada tahun ini hampir semua jabatan terisi dan tidak menggunakan sistem Plt akan tetapi memutasi secara resmi pegawai yang ditunjuk untuk menggantikan pejabat sebelumnya secara definitif.

Pada dasarnya sesuai legitimasi sesuai peraturan perundang-undangan, pejabat pengganti tersebut memangku jabatan tetapi tidak memiliki kewenangan dan kekuasaan dalam jabatan definitifnya. Artinya pejabat pengganti tidak memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan ataupun membuat kebijakan. Pelaksana tugas hanya melaksanakan tugas hanya menjalankan tugas-tugas yang melekat pada jabatan yang di Plt kan tersebut.

Tentunya mereka tidak akan dapat memaksimalkan peran, tugas dan fungsi dari jabatan mereka. Persoalan ini tentunya akan mengakibatkan tidak berfungsinya suatu sistem apabila jabatan

yang di embannya tersebut memiliki peran yang sangat penting. Suatu peran akan dikatakan efektif apabila tidak ada tekanan ataupun halangan dalam melaksanakan kewajibannya bagi pelaksananya. Oleh karena itu persoalan pejabat pelaksana hanya tidak memiliki kewenangan sebagai pejabat definitifnya sehingga untuk menciptakan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif harus dibuat suatu ketentuan bahwa tidak harus mengangkat pejabat pelaksana tugas (plt) akan tetapi mengangkat secara langsung pejabat lain untuk mengisi kekosongan jabatan tanpa harus memberikan jabatan pengganti.

Oleh karenanya Bupati dalam hal ini sudah seharusnya menunjuk pejabat baru atau mengangkat penjabat lain guna menggantikan posisi yang kosong tersebut karena ditinggalkan baik akibat mutasi maupun pensiun guna terlaksananya kegiatan yang efektif, atau bahkan jika tidak diganti, maka diperlukan adanya peraturan tentang jaminan kepada pemangku jabatan sementara (plt) agar dapat menjalankan tugas dan fungsi dari jabatan yang di Plt kan, sehingga pelaksanaan kegiatan yang ada di BKPSDM Kabupaten Jember tidak terhambat.

Dari pernyataan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa penempatan SDM yang berkualitas pada BKPSDM Kabupaten Jember sangat mendukung terwujudnya efektifitas penerapan SAKIP yang ada. Karena kesalahan dan tidak tepatnya dalam

penganggaran maka akan berdampak tidak tercapainya yang diharapkan. Begitu juga dalam hal pelaksanaan dan pengawasannya. SDM yang berkualitas dan kompeten sangat dibutuhkan. Terkadang PAGU definitif keluar secara dadakan sehingga mengakibatkan koordinasi antara pihak perencanaan dengan pihak yang terkait menjadi kurang efektif sehingga mengakibatkan usulan program kurang terakomodir dengan baik. Oleh karena itu dibutuhkan tim yang handal dan dapat bekerja secara cepat dan tepat. Disaat inilah dibutuhkan adanya SDM yang berkualitas.

3. Kurangnya Komitmen Pencapaian Tujuan

Menurut Mathis and Jackson dalam Sopiah (2008:155) memberikan definisi "Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization (komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi)". Dari pengertian tersebut jelas bahwa komitmen seorang karyawan sangat dibutuhkan dalam organisasi. Pada dasarnya karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya akan melakukan pekerjaan secara optimal dan lebih

bertanggung jawab sehingga dengan komitmen tersebut karyawan dapat membantu memperlancar organisasi mencapai tujuannya.

Dalam hal ini Komitmen yang dimiliki BKPSDM Kabupaten Jember guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan masih belum optimal. Salah satu penyebabnya adalah karena masih kurangnya komunikasi dan koordinasi dari masing-masing bidang secara intensif sehingga permasalahan bisa timbul karena tidak adanya komitmen bersama yang tercipta dengan baik. Dalam hal ini penulis mengamati interaksi antar bidang hanya sebatas rekan kerja, di mana antar satu bidang dan bidang lain tidak saling mengerti apa yang dikerjakannya bidang lainnya dan dirasa terkesan sembunyi-sembunyi terhadap informasi yang ada dalam bidangnya.

Selain itu yang menyebabkan rendahnya komitmen pencapaian tujuan pada BKPSDM Kabupaten Jember adalah lingkungan kerja yang tidak mendukung. Dalam hal ini lingkungan kerja yang dimaksud adalah lingkungan fisik. Kondisi bangunan yang merupakan bangunan lama tanpa adanya perbenahan juga didukung dengan ruangan yang sempit mengakibatkan ketidaknyamanan bagi para karyawannya.

Pada dasarnya Lingkungan yang nyaman merupakan salah satu tanggung jawab manajemen dalam memfasilitasi karyawannya. Oleh karena itu dalam perencanaan tempat kerja harus

mempertimbangkan kenyamanan pegawai. Haggins (2011) juga menegaskan bahwa lingkungan kerja memainkan peran penting dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Sejalan dengan Haggins, Giffords (2009) berpendapat bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu kontributor utama pembentuk komitmen organisasi.

Komitmen ini juga di dukung dengan kurangnya penghargaan yang diberikan kepada pegawai. Penghargaan adalah kompensasi yang diterima karyawan tidak hanya dalam bentuk tunai melainkan dapat berupa tempat kerja yang nyaman, hubungan kerja yang positif, adanya keikutsertaan dalam pengambilan kebijakan, adanya rasa tertantang dalam berprestasi, dan adanya peluang untuk berkembang.

Dalam hal ini, BPKSDM Kabupaten Jember, khususnya dalam hal pengambilan kebijakan kurang melibatkan pegawainya. Hal ini dibuktikan dengan hanya sebagian saja dari pegawai BKPSDM yang mengerti terkait apa kebijakan yang diambil atasannya sehingga pegawai yang lainnya ada yang tidak mengerti. Kurangnya pengarahan yang mencakup seluruh pegawai yang ada di BKPSDM menjadi salah satu penyebab utama dari permasalahan di atas. Maka tak ayal jika komitmen yang terbangun sangatlah rendah.

BAB V

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan temuan-temuan dari hasil penelitian efektifitas pelaksanaan AKIP di BKPSDM Kabupaten Jember maka dapat disimpulkan bahwa penerapan SAKIP di BKPSDM Kabupaten Jember tidak berjalan efektif ditinjau dari segi perencanaan, pelaksanaan dan realisasi kegiatan. Diantara 14 program terdapat 8 program atau sekitar 57% yang tidak efektif dilakukan, hal itu di dasarkan atas tidak tercapainya realisasi kegiatan bila dibandingkan dengan target yang hendak dicapai.

Bila dikaji dari segi perencanaan, secara umum perencanaan BKPSDM Kabupaten Jember sudah saling berkaitan satu sama lain, dimana nampak ketersesuaian antara Visi, Misi, Sasaran dan Tujuan dari RPJMD Kabupaten Jember (tahun 2016 – 2021) dengan RENSTRA (Tahun 2016 – 2021) dan RKT (Tahun 2017)yang di susun oleh BKPSDM Kabupaten Jember di mana secara keseluruhan menggunakan Misi ke-1 dalam RPJMD yakni “Melaksanakan Reformasi Birokrasi Dan Pelayanan Publik”.

Dari segi pelaksanaan, keseluruhan sudah sesuai dengan petunjuk kegiatan dan standard-standardnya. Khusus dari segi realisasi akan nampak bahwa hampir lebih dari 50% kegiatan tidak berjalan efektif (8 dari 14 Program). Mayoritas permasalahan diakibatkan karena terkait pendanaan dan kebijakan yang dirasa kurang cepat untuk diambil sehingga menyebabkan anggaran belum terserap sepenuhnya.

Dalam hal ini, peneliti menginventarisir 3 penyebab yang mengakibatkan tidak efektifnya berjalannya program yang ada yakni:

1. Buruknya perencanaan yang diakibatkan salah satunya dikarenakan rendahnya kualitas evaluasi internal terhadap komponen pelaporan kinerja, dimana Evaluasi yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Jember hanya terfokus pada realisasi anggaran atas pelaksanaan program/kegiatan yang telah dilakukan dan belum mampu menilai keberhasilan atau kegagalan suatu program/kegiatan dan belum mampu memberikan rekomendasi terkait perbaikan perencanaan kinerja yang dapat dilaksanakan.
2. Rendahnya kualitas SDM.
Berdasarkan penelitian yang pernah penulis lakukan, BKPSDM Kabupaten Jember memiliki jumlah SDM yang terbatas jumlahnya khususnya yang dapat mengoperasikan komputer, dan selain itu jumlah ASN di setiap bidangnya sangatlah kurang, apalagi terdapat kekosongan pejabat di beberapa bidang, sedangkan ASN yang harus dilayani sangatlah banyak.
3. Kurangnya Komitmen Pencapaian Tujuan
Komitmen semua pihak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan masih belum optimal. Salah satu penyebabnya adalah karena masih kurangnya komunikasi dan koordinasi

5.2 Rekomendasi

Terhadap permasalahan yang telah di uraikan di atas, maka penulis merekomendasikan kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember beserta jajarannya agar :

1. Melakukan reviu secara berkala terhadap Rencana Strategis, Rencana Kinerja Tahunan untuk memastikan bahwa rencana yang ditetapkan masih relevan dengan kondisi terkini;
2. Mengembangkan kualitas ASN BKPSDM Kabupaten Jember melalui pelatihan guna peningkatan kemampuan dibidang TIK.
3. Melakukan evaluasi internal atas pelaksanaan program/kegiatan yang telah dilakukan untuk mengetahui kemajuan pencapaian kinerja beserta hambatannya, tidak sekedar terlaksananya kegiatan dan semata-mata untuk menyerap anggaran saja.
4. Dibutuhkan adanya data kinerja yang memadai, dapat diperbandingkan serta menguraikan evaluasi dan analisa capaian kinerja atas terjadinya perbedaan antara target dan realisasi, sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi akuntabilitas kinerja organisasi, perbaikan antara target dan realisasi, sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi akuntabilitas kinerja organisasi, perbaikan perencanaan, peningkatan dan penilaian kinerja dan mampu dijadikan dasar untuk menilai dan menyimpulkan kinerja serta menetapkan penghargaan dan sanksi.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Agung, K. (2005). Transformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Arikunto, S. (2002). Prosedur Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmosudirjo, S.P.,Dr.,Mr. (2000). Administrasi Manajemen Umum. Jakarta: CV Mas Haji.
- Effendi, O.U. (2008). Dinamika Komunikasi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Gomes, F.C. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handyaningrat, S. (2002). Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen. Jakarta: Haji Masagung.
- Hasibuan, M.S.P. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat. (1986). Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- James, A.F.S. (1982). Management, Prentice / Hall International. New Yorks: Englewood Cliffs Inc.
- Keban, M.S. (2000). Administrasi Publik. Teori dan Aplikasi Good Governance. Bandung: Refika Aditama.
- Ledivina, V.C. (1991). Organizational Behavior 8th Edition. New York- United Stated of America: Irwin/ McGrawHill Press.

- Lexy, J.M. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Lubis, S.M.H. dan Huseini, M. (1987). *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial.
- Lukito, P.K. (2014). *Membumikan Transparansi Dan Akuntabilitas Kinerja Sektor Publik: Tantangan Demokrasi Ke Depan*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Manullang. (2006). *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi Cetakan Ketujuh*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mockijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kesembilan*, Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Mulyadi. (2002). *Auditing Edisi keenam*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, M. (1999). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bina Aksara.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Cetakan Keenam. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, S. (1992). *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.

- Prawirosentono, S. (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rasul, S. (2002). *Pengintegrasian Sistem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran*. Jakarta: Detail Rekod.
- Sadili, S. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. (1995). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya Press.
- Siagian, S.P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Susanto, A. (2007). *Sistem Informasi Akuntansi: Konsep dan Pengembangan Berbasis Komputer*. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Tjokroamidjojo, B. (1984). *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Ulum, I.M.D. (2004). *Akuntansi Sektor Publik: Sebuah Pengantar*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.
- Peraturan Menteri Negara dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 9 Tahun 2007 tentang Pedoman Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah. Jakarta.
- Peraturan Bupati Jember Nomor 60 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember. Jember.

Peraturan Bupati Jember Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati. Jember.

HASIL PENELITIAN

Pamungkas, A.R. (2015). Analisis Implementasi Prinsip Akuntabilitas Dan Transparansi Pada Lembaga Swadaya Masyarakat. Diambil 21 November 2018, dari situs World Wide Web: <http://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/2358>.

Pangerapan, J.Y. (2013). Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Badan Kepegawaian Negara di Kota Manado. Diambil 21 November 2018, dari situs World Wide Web: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/view/7762/7327>

Suoth, R.S. (2014). Kajian Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kecamatan Touluaan Kabupaten Minahasa Tenggara. Diambil 21 November 2018, dari situs World Wide Web: <https://docplayer.info/76264455-Kinerja-badan-kepegawaian-dan-diklat-daerah-dalam-pelayanan-administrasi-pegawai-negeri-sipil-di-kabupaten-bolaang-mongondow-timur.html>



Lampiran I

REALISASI RENCANA KEGIATAN TAHUNAN (RKT) BKPSDM KABUPATEN JEMBER (TAHUN 2017)

VISI : JEMBER BERSATU MENUJU MASYARAKAT MAKMUR, SEJAHTERA, BERKEADILAN, DAN MANDIRI

MISI I : MELAKSANAKAN REFORMASI BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK

Tabel 4.13 : Realisasi RKT Th.2017

TUJUAN	SASARAN	SASARAN RENSTRA	PROG RAM	INDIKATOR OUTPUT	No	KEGIATAN	INDIKATOR OUTPUT	TARGET (tahun 2017)	REALISASI		
								KINERJA	RP	KINERJA	RP
Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dan bersih (clean governance) serta profesionalitas pelayanan publik dalam rangka mewujudkan Jember kuat dan Bersih.	meningkatkan kesejahteraan pegawai Pemerintah Daerah berbasis kinerja disertai dengan upaya efisiensi penggunaan anggaran belanja daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku	Meningkatkan kesejahteraan Pegawai Pemerintah Daerah berbasis kinerja disertai dengan upaya efisiensi penggunaan anggaran belanja sesuai dengan ketentuan yang berlaku	Program Peningkatan Kesejahteraan ASN	Presentase ASN yang memperoleh Tunjangan Kinerja				100%	Rp4.507.300.000	35%	Rp 3.510.891.050
					1	Pengadaan Mesin Absensi beserta kelengkapannya dan Pembangunan / Pengembangan Sistem Aplikasi Kinerja	Jumlah Sarana pengukur kinerja yang tersedia	195 unit mesin absensi beserta kelengkapannya dan Pembangunan / Pengembangan Sistem Aplikasi Kinerja	Rp4.195.000.000	160 UNIT (82%)	Rp 3.451.203.500

			2	Penyusunan Analisis Kinerja SKPD dan ASN	Tersedianya dokumen Penilaian Kinerja SKPD dan ASN	1 dokumen	Rp60.300.000	98%	Rp 59.687.550
			3	Sosialisasi Peraturan Bupati tentang Tunjangan Kinerja	Jumlah ASN pengelola kepegawaian yang mengetahui tentang Tunjangan Kinerja yang up to date	194 Orang	Rp60.000.000	0%	Rp 60.000.000
			4	Evaluasi Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja	Jumlah ASN yang menjalankan penukaran kinerja ASN di unit kerja	1 dokumen	Rp37.600.000	0%	Rp 37.600.000
			5	Penyelenggaraan Bimbingan Teknis Tenaga Operator Sistem Aplikasi Kinerja	Tersedianya dokumen Pelaporan Hasil Pemberian Tunjangan Kinerja	194 orang	Rp192.000.000	0%	Rp 192.000.000
						100%	Rp6.107.653.000	33%	Rp 2.018.799.456
Terlaksananya peningkatan kompetensi sumberdaya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan ASN yang berbasis kompetensi	Peningkatan Kompetensi ASN	Presentase ASN yang meningkat kompetensinya	1	Diklat Struktural bagi ASN	Peserta telah mengikuti diklat struktural	123 ASN	Rp2.850.853.000	50 ASN	Rp 1.158.883.333
			2	Diklat Teknis bagi ASN	Peserta telah mengikuti diklat teknis	170 ASN	Rp1.492.425.000	53 ASN	Rp 465.285.441

			3	Diklat Fungsional bagi ASN	Peserta telah mengikuti diklat fungsional	330 ASN	Rp1.736.375.000	75 ASN	Rp 394.630.682
	Pengembangan Asesment bagi ASN	Ketersediaan data dan rekomendasi terkait pengembangan diklat				100%	Rp1.098.000.000	75,59 %	Rp 830.000.000
			1	Penyelenggaraan Assemen bagi ASN	Jumlah ASN yang memperoleh rekomendasi kompetensi jabatan	225 ASN	Rp1.098.000.000	170 ASN	Rp 830.000.000
	Tersedianya pelayanan administrasi dan informasi data ASN yang terintegrasi, efektif dan efisien dengan berbasis teknologi informasi	Pengembangan Data dan Sistem Informasi ASN				100%	Rp588.914.000	47,72 %	Rp 281.059.150
		Presentase ketersediaan data pegawai yang valid dan up to date	1	Penyediaan data base dan penguatan Sistem Informasi Manajemen ASN	Presentase ter up to datanya data kepegawain di SIMPEG	100%	Rp588.914.000	47,72 %	Rp 281.059.150
	Menempatkan ASN daerah yang sesuai kompetensi, jenjang	Penataan ASN				100%	Rp1.153.159.000	54,18 %	Rp 528.413.675

	kepakatan dan kebutuhan organisasi		sesuai dengan kompetensi dan formasi	1	pemindahan tugas ASN	Tersedianya sidang Baperjakat dan pelantikan & terselesainya jumlah SK pemindahan ASN	100%	Rp1.153.159.000	54,18 %	Rp 528.413.675
	Terlaksananya pembinaan ASN Daerah melalui penegakan disiplin dan penerapan sanksi yang tegas atas pelanggaran disiplin pegawai	Pembinaan ASN	Presentase tingkat kedisiplinan ASN Pemkab Jember				100%	Rp572.322.100	36%	Rp 207.427.530
1				Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	pemeriksaan terhadap ASN yang melakukan pelanggaran disiplin yang diselesaikan	100%	Rp30.309.000	40%	Rp 12.123.600	
2				Proses Penanganan Kasus Pelanggaran Disiplin	Presentase kasus pelanggaran disiplin yang diselesaikan	100%	Rp163.500.000	50%	Rp 81.750.000	

			3	Bimbingan Teknis / Sosialisasi Implementasi Peraturan Kepegawaian	Pemberian sosialisasi peraturan perundangan untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai	100%	Rp378.513.100	30%	Rp 113.553.930
terpenuhinya kebutuhan ASN berdasarkan kompetensi pendidikan formalnya	Perencanaan, Pengadaan dan Pengembangan Aparatur	Presentase pemenuhan kebutuhan ASN sesuai kompetensi dan formasi				100%	Rp813.000.000	22,89 %	Rp 186.107.800
			1	Penyusunan Rencana Kebutuhan	Tersedianya kebutuhan pegawai	100%	Rp166.440.000	89,33 %	Rp 148.674.750
			2	Seleksi Penerimaan Calon ASN	Presentase Calon ASN yang lulus seleksi	100%	Rp393.460.000	9,51%	Rp 37.433.050

			3	Penyelenggaraan Ujian Dinas dan Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah.	Terselenggaranya ujian dinas dan ujian penyesuaian ijazah	100%	Rp253.100.000	0%	Rp 253.100.000
Menempatkan ASN daerah yang sesuai kompetensi, jenjang kepangkatan dan kebutuhan organisasi	Kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala	Presentase ASN memperoleh reward sesuai kinerjanya				100%	Rp4.521.570.000	55,5%	Rp 282.753.875
		1	Pemberian KP dan KGB	Terselesaikan jumlah SK kenaikan pangkat PNS	100%	Rp371.289.000	66,48 %	Rp 246.846.625	
		2	Koordinasi Administrasi Kepegawaian Jabatan Fungsional	Terselesaikan jumlah PAK (Penilaian Angka Kredit) ASN	100%	Rp80.868.000	44,40 %	Rp 35.907.250	
Terlaksananya pemberian penghargaan bagi	Program Pemberian	Presentase ASN yang motivasi				100%	Rp51.166.000	91,82 %	Rp 46.982.700

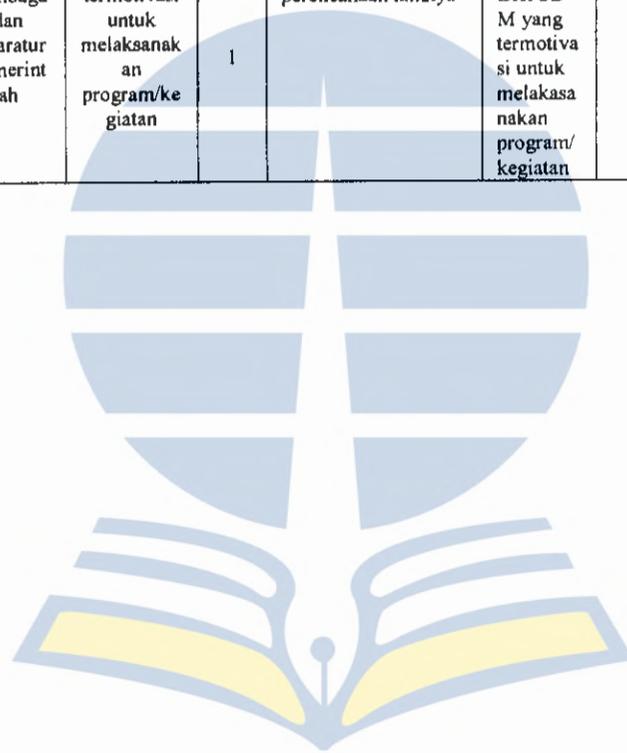
	ASN	Penghargaan Kepada ASN	kinerjanya meningkat	1	Pemberian KP Pengabdian dan Pensiun	Pemberian KP Pengabdian dan pemberhentian dengan hormat sebagai ASN dengan hak pensiun	100%	Rp26.606.000	93,98 %	Rp 25.003.700
				2	Penganugerahan tanda kehormatan Satyalencana Karya Satya kepada ASN	Pemberian Tanda Kehormatan Satyalencana Karya Satya oleh Pemerintah	100%	Rp24.560.000	89,49 %	Rp 21.979.000
	Meningkatnya kualitas penyelenggaraan pelayanan di bidang kepegawaian	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Presentase tingkat pemenuhan administrasi				100%	Rp2.657.585.000	79,13 %	Rp 2.102.907.964
			pendukung kegiatan perkantoran	1	Penyediaan jasa surat menyurat	Presentase tingkat pemenuhan	300 lembar	Rp750.000	100%	Rp 750.000
				2	Penyediaan jasa komunikasi, sumberdaya air dan listrik	kebutuhan dasar operasional SKPD	12 bulan	Rp769.250.000	57,97 %	Rp 461.590.200

		3	Penyediaan jasa kebersihan kantor	12 bulan	Rp10.400.000	92,59 %	Rp 92.955.850
		4	Penyediaan alat tulis kantor	4 paket	Rp63.000.000	98,41 %	Rp 62.000.000
		5	Penyediaan barang cetakan dan penggandaan	4 paket	Rp27.000.000	95,29 %	Rp 25.729.500
		6	Penyediaan komponen insta lasi listrik / penerangan bangunan kantor	4 paket	Rp3.000.000	71,60 %	Rp 2.148.000
		7	Penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor	4 paket	Rp404.865.000	77,44 %	Rp 313.516.880
		8	Penyediaan bahan bacaan dan peratauran perundang-undangan	12 bulan	Rp9.900.000	80,76 %	Rp 7.995.000
		9	Penyediaan makanan dan minuman	12 bulan	Rp91.750.000	75,43 %	Rp 69.204.000
		10	Rapat koordinasi dan konsultasi daerah	4 paket	Rp765.000.000	97,5%	Rp 745.842.134
		11	Rapat koordinasi, konsultasi dalam daerah	4 paket	Rp15.000.000	74,63 %	Rp 11.195.000
		12	Penyediaan peratan dan bahan kebersihan	4 paket	Rp20.000.000	69%	Rp 13.756.400
		13	Penunjang administrasi dan operasional rutin / kantor kedinasan	4 paket	Rp360.670.000	82%	Rp 296.225.000

Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	Presentase tingkat pemenuhan kebutuhan dan pemeliharaan sarana kerja sesuai standard daerah			100%	Rp543.600.000	79%	Rp 212.394.400	
		1	Pemeliharaan Rutin / Berkala gedung kantor	Presentase tingkat pemenuhan dan pemeliharaan sarana dan prasarana sesuai standard daerah	12 bulan	Rp90.000.000	98%	Rp 88.038.000
		2	Pemeliharaan Rutin / Berkala Mobil Jahatan		12 bulan	Rp39.100.000	56%	Rp 21.798.800
		3	Pemeliharaan Rutin / Berkala Kendaraan Dinas / Operasional		12 bulan	Rp89.500.000	25%	Rp 22.707.600
		4	Pemeliharaan Rutin / Berkala Alat kantor, Alat Rumah Tangga, Komputer, dll.		12 bulan	Rp125.000.000	64%	Rp 79.850.000
Peningkatan Disiplin Aparatur	Presentase tingkat disiplin aparatur BKPSDM			100%	Rp55.850.000	57%	Rp 32.029.000	
		1	Penyelenggaraan Peringatan dan Upacara Hari-hari Besar Nasional	Presentase tingkat disiplin aparatur BKPSDM	12 bulan	Rp55.850.000	57%	Rp 32.029.000
Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	Presentase tertib laporan akuntabilitas pemerintah			100%	Rp59.606.000	74,03 %	Rp 44.124.500	
		1	Penyusunan Laporan Capaian kinerja & ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD	Presentase tertib laporan akuntabilitas pemerintah	24 bendel	Rp13.243.000	100%	Rp 13.243.000
		2	Penyusunan RKA dan RAPBD SKPD		50 bendel	Rp18.040.000	46,21 %	Rp 8.335.500
		3	Penyusunan DPA SKPD		30 bendel	Rp11.124.000	49,42 %	Rp 5.497.000

			4	Penyusunan Laporan Rencana Kerja Tahunan		24 bendel	Rp17.199.000	99%	Rp 17.049.000
						100%	Rp19.009.000	31%	Rp 5.884.500
	Peningkatan kapasitas Kinerja Lembaga dan Aparatur Pemerintah	Presentase ASN BKPSDM yang termotivasi untuk melaksanakan program/kegiatan	1	Penyusunan Renstra, RKPD dan dokumen perencanaan lainnya	Presentase ASN BKPSDM yang termotivasi untuk melaksanakan program/kegiatan	24 bendel	Rp19.009.000	31%	Rp 5.884.500

Sumber : LAKIP 2017



Lampiran II

ANALISIS CAPAIAN KINERJA BKPSDM KABUPATEN JEMBER (Tahun 2017)

Tabel: 4.15

CAPAIAN KINERJA BKPSDM KABUPATEN JEMBER

PROGRAM	TARGET (tahun 2017)		REALISASI		
	KINERJA A	RP	KINERJA	RP	TINGKAT CAPAIAN
Program Peningkatan Kesejahteraan ASN	100%	Rp 4.507.300.000	35%	Rp 3.510.891.050	SANGAT TIDAK EFEKTIF
Peningkatan Kompetensi ASN	100%	Rp 6.107.653.000	33%	Rp 2.018.799.456	SANGAT TIDAK EFEKTIF
Pengembangan Assesment bagi ASN	100%	Rp 1.098.000.000	75,59%	Rp 830.000.000	CUKUP EFEKTIF
Pengembangan Data dan Sistem Informasi ASN	100%	Rp 588.914.000	47,72%	Rp 281.059.150	TIDAK EFEKTIF
Penataan ASN	100%	Rp 1.153.159.000	54,18%	Rp 528.413.675	TIDAK EFEKTIF
Pembinaan ASN	100%	Rp 572.322.100	36%	Rp 515.844.375	SANGAT TIDAK EFEKTIF
Perencanaan, Pengadaan dan Pengembangan Aparatur	100%	Rp 813.000.000	22,89%	Rp 186.107.800	SANGAT TIDAK EFEKTIF
Kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala	100%	Rp 4.521.570.000	55,5%	Rp 282.753.875	TIDAK EFEKTIF

Program Pemberian Penghargaan Kepada ASN	100%	Rp 51.166.000	91,82%	Rp 46.982.700	SANGAT EFEKTIF
Pelayanan Administrasi Perkantoran	100%	Rp 2.657.585.000	79,13%	Rp 2.102.907.964	CUKUP EFEKTIF
Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	100%	Rp 543.600.000	79%	Rp 212.394.400	CUKUP EFEKTIF
Peningkatan Disiplin Aparatur	100%	Rp 55.850.000	81%	Rp 45.238.500	SANGAT EFEKTIF
Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	100%	Rp 59.606.000	74,03%	Rp 44.124.500	CUKUP EFEKTIF
Peningkatan kapasitas Kinerja Lembaga dan Aparatur Pemerintah	100%	Rp 19.009.000	31%	Rp 5.884.500	TIDAK EFEKTIF

Sumber : LAKIP 2017

Lampiran III

PEMANDU WAWANCARA

EFEKTIFITAS PENERAPAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM) KABUPATEN JEMBER

I. STANDARD

1. Bagaimana keterkaitan antara program yang dilaksanakan BKPSDM dengan RPJMD Kabupaten Jember ?
2. Bagaimana cara untuk mengamati akuntabilitas suatu instansi ?
3. Bagaimanakah menurut Bapak selaku penilai dari SAKIP dalam menentukan efektif tidaknya penerapan SAKIP ?
4. Apa yang menyebabkan perencanaan yang dibuat BKPSDM Kabupaten Jember buruk ?
5. Bagaimanakah dampak adanya kekosongan jabatan di beberapa bidang di BKPSDM Kabupaten Jember ?

II. PELAKSANAAN

1. Bagaimana upaya Pengembangan BKPSDM Kabupaten Jember dalam mengembangkan kinerja ASN ?

III. REALISASI KEGIATAN

1. Apa yang menyebabkan rendahnya realisasi kegiatan yang dilaksanakan di BKPSDM Kabupaten Jember ?

2. Apa yang menyebabkan Program Peningkatan kapasitas Kinerja Lembaga dan Aparatur Pemerintah tidak efektif ?
3. Apa yang menyebabkan rendahnya realisasi kegiatan yang dilaksanakan di BKPSDM Kabupaten Jember ?
4. Apa yang menyebabkan Program Peningkatan Kesejahteraan ASN tidak efektif ?
5. Apa yang menyebabkan Program Program Peningkatan Kompetensi ASN tidak efektif ?
6. Apa yang menyebabkan Program Perencanaan , Pengadaan dan Pengembangan Aparatur tidak efektif ?
7. Apa yang menyebabkan Program Pengembangan Data dan Sistem Informasi ASN tidak efektif ?
8. Apa yang menyebabkan Program Penataan ASN idak efektif ?
9. Apa yang menyebabkan Program Kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkalatidak efektif ?
10. Apa yang menyebabkan Program Pembinaan ASN tidak efektif ?

Lampiran IV

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Hari / tanggal : Rabu / 21 November 2018

Cara Pengumpulan Data : Wawancara Mendalam

Subyek Penelitian / Inisial : 01 / RA

Tempat : Ruang Kepala

Karakteristik Narasumber : Pimpinan

Keterangan : P = Pewawancara, N = Narasumber

ISI WAWANCARA

- P : Apa yang menyebabkan rendahnya realisasi kegiatan yang dilaksanakan di BKPSDM Kabupaten Jember ?
- N : *Yang menyebabkan rendahnya realisasi kegiatan adalah rendahnya perencanaan, SDM nya rendah, Komitmen untuk mencapai tujuan rendah dan terkadang ada yang penganggaran yang mendadak sedangkan SDM kita ya seperti ini*
- P : Bagaimana keterkaitan antara program yang dilaksanakan BKPSDM dengan RPJMD Kabupaten Jember ?
- N : *Semua program di BKPSDM mengacu pada Misi ke-1”*
- P : Bagaimana upaya Pengembangan BKPSDM Kabupaten Jember dalam mengembangkan kinerja ASN ?
- N : *Saat ini BKPSDM menggunakan metode off and on dalam upaya mengembangkan kinerja aparatur.*

- P : Bagaimanakah dampak adanya kekosongan jabatan di beberapa bidang di BKPDSM Kabupaten Jember ?
- N : *Tentunya kinerja menjadi terhambat, apalagi dengan adanya solusi penggunaan pejabat pelaksana tugas, masih saya rasa kurang efektif karena Plt itu tidak memiliki kewenangan seperti pejabat definitifnya, dan tentunya memiliki double job sehingga sungguh tidak akan maksimal untuk mereka dalam melaksanakan tupoksi. Jadi jangan kaget jika pada bidang yang mereka tempati, target kinerja cukup rendah apabila dibandingkan dengan bidang lainnya.*

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Hari / tanggal : Rabu / 14 November 2018

Cara Pengumpulan Data : Wawancara Mendalam

Subyek Penelitian / Inisial : 02 / WS

Tempat : Ruang Sub Bidang

Karakteristik Narasumber : Pimpinan

Keterangan : P = Pewawancara, N = Narasumber

ISI WAWANCARA

- P : Bagaimana cara untuk mengamati akuntabilitas suatu instansi ?
- N : *Salah satu hal yang menjadi poin penting untuk mengamati tingkat akuntabilitas masing-masing lembaga/OPD adalah dengan melihat ketersesuaian antara dokumen perencanaan yang dimiliki. RPJMD harus tertuang dalam Renstra, Renstra harus tertuang dalam Renja, Renja harus relevan dengan RKT.*
- P : Apa yang menyebabkan Program Peningkatan Kesejahteraan ASN tidak efektif ?
- N : *Tidak efektifnya program ini diakibatkan oleh 3 hal yakni:*
- 1. Belum terealisirnya pengadaan software aplikasi*
 - 2. Belum terealisirnya pengadaan perangkat keras dan lunak terkait pemberian TUKIN sehingga belum ada materi final untuk disosialisasikan kepada PNS dilingkungan Pemkab Jember*
 - 3. Belum terealisirnya perangkat keras dan lunak terkait pemberian TUKIN sehingga belum bisa memberikan bimtek bagi operator sistem aplikasi kinerja PNS*

dilingkungan Pemkab Jember”

- P : Apa yang menyebabkan Program Program Peningkatan Kompetensi ASN tidak efektif ?
- N : *Program ini tidak efektif karena banyak ASN yang tidak terinventarisir untuk mengikut diklat tersebut, disamping itu beberapa pendanaan di arahkan untuk program lain, sehingga program ini tidak berjalan efektif.*
- P : Apa yang menyebabkan Program Perencanaan , Pengadaan dan Pengembangan Aparatur tidak efektif ?
- N : *Tidak efektifnya program ini dikarenakan adanya pengalihan anggaran untuk kegiatan lain yang memiliki tingkat urgensitas yang lebih tinggi.*
- P : Apa yang menyebabkan Program Pengembangan Data dan Sistem Informasi ASN tidak efektif ?
- N : *Tidak efektifnya program ini dikarenakan sedikitnya SDM pengelola data kepegawaian ini*
- P : Apa yang menyebabkan Program Penataan ASN idak efektif ?
- N : *Rendahnya realisasi program ini disebabkan keterbatasan waktu pelaksanaan seleksi jabatan tinggi pratama sebagai akibat keterlambatan penetapan Perubahan APBD 2017*
- P : Apa yang menyebabkan Program Pembinaan ASN tidak efektif ?
- N : *Kurangnya efektifnya pelaksanaan kegiatan ini dikarenakan keterlambatan penetapan Perubahan APBD, sehingga beberapa kegiatan menjadi terhambat*
- P : Apa yang menyebabkan Program Kenaikan pangkat dan kenaikan gaji berkala tidak efektif ?
- N : *kurang efektifnya program ini dikarenakan keterlambatan informasi kepada ASN untuk mengurus kenaikan pangkat dan gaji berkala, sehingga penyerapan anggaran terhadap program ini menjadi tidak maksimal*

- P : Apa yang menyebabkan Program Peningkatan kapasitas Kinerja Lembaga dan Aparatur Pemerintah tidak efektif ?
- N : *Program ini tidak efektif dikarenakan keterlambatan penetapan Perda tentang Perubahan RPJMD 2016-2021 sehingga penyusunan Perubahan Renstra BKPSDM belum bisa direalisasikan”*

TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Hari / tanggal : Selasa / 27 November 2018

Cara Pengumpulan Data : Wawancara Mendalam

Subyek Penelitian / Inisial : 03 / S

Tempat : Ruang Staf

Karakteristik Narasumber : Staf

Keterangan : P = Pewawancara, N = Narasumber

ISI WAWANCARA

- P : Bagaimanakah menurut Bapak selaku penilai dari SAKIP dalam menentukan efektif tidaknya penerapan SAKIP ?
- N : *Untuk menilai efektifitas penerapan SAKIP ya dengan melihat perbandingan target dan realisasinya*
- P : Apa yang menyebabkan buruknya penilaian SAKIP BKPSDM Kabupaten Jember ?
- N : “Penilaian SAKIP BKPSDM Kabupaten Jember menjadi buruk karena serapan anggarannya lemah dan ini menunjukkan program yang direncanakan tidak berjalan maksimal.”
- P : Apa yang menyebabkan perencanaan yang dibuat BKPSDM Kabupaten Jember buruk ?
- N : Evaluasi internal dalam perencanaan BKPSDM tahun sebelumnya belum dijadikan sarana perbaikan untuk perencanaan mendatang, sehingga tidak kaget jika ditahun berikutnya banyak kegiatan dalam perencanaan yang berjalan tidak efektif juga.

Lampiran 5

Dokumentasi Kegiatan

1. Wawancara dengan Kepala BKPSDM Kabupaten Jember



2. Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan



3. Wawancara dengan Pejabat Penilai SAKIP (Tim Inspektorat Kabupaten Jember)

