

**ANALISIS KORELASI ALOKASI BELANJA TERHADAP KINERJA
BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
DI KABUPATEN JAYAPURA**

*AN ANALYSIS ON CORRELATION BETWEEN EXPENDITURE
ALLOCATION AND PERFORMANCE OF NATION UNITY AND
COMMUNITY PROTECTION BOARD IN JAYAPURA REGENCY*

MESAK PASALLI



PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007

TESIS

ANALISIS KORELASI ALOKASI BELANJA TERHADAP KINERJA BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT DI KABUPATEN JAYAPURA

Disusun dan diajukan oleh :

MESAK PASALLI

Nomor Pokok P2600204509

Telah di pertahankan didepan panitia ujian tesis
Pada tanggal 16 Maret 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Penasehat

Prof. Dr. H. Rahardjo Adisasmita, M. Ec
Ketua

Ketua Program
Magister Keuangan Daerah

Prof. Dr. Karel Sesa, M. Si
Anggota

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Muhammad Yunus Zain, MA

Prof. Dr. dr. A. Razak Thaha, M.Sc

**ANALISIS KORELASI ALOKASI BELANJA TERHADAP KINERJA
BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT
DI KABUPATEN JAYAPURA**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

**Program Studi
Magister Keuangan Daerah**

Disusun dan diajukan oleh

MESAK PASALLI

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

ABSTRAK

MESAK PASALLI. *Analisis Korelasi Alokasi Belanja terhadap Kinerja Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Jayapura* (dibimbing oleh Rahardjo Adisasmita dan Karel Sesa).

Penelitian ini bertujuan mengetahui korelasi alokasi belanja terhadap kinerja aparatur pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Jayapura.

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Jayapura. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan kuesioner. Data di analisis kualitatif dan kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sisi ketersediaan dana masih dirasakan sangat kurang untuk membiayai kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Bila dilihat dari segi kinerja menunjukkan bahwa ada kemajuan yang signifikan. Ada tiga penilaian bervariasi korelasi antara alokasi belanja dengan kinerja, yaitu rendah, sangat rendah dan sangat kuat. Dengan demikian, hal-hal yang perlu mendapat perhatian dalam suatu organisasi adalah perlu peningkatan kualitas sumber daya manusia, penyediaan sarana dan prasarana, kepemimpinan yang berkualitas serta adanya pengawasan yang efektif dan perlu peningkatan kesejahteraan pegawai.

ABSTRACT

MESAK PASALLI. *An analysis on Correlation Between Expenditure Allocation and Performance of Nation Unity and Community Protection Board in Jayapura Regency* (supervised by Rahardjo Adisasmitha and Karel Sesa).

This research aimed to find out correlation between Expenditure Allocation and apparatuses' performance of Nation Unity and Community Protection Board in Jayapura Regency.

This research was carried out in Jayapura Regency. This study is a descriptive analysis research. The data were obtained through observation, interview, and questionnaire. They were then analyzed using qualitative and quantitative methods through correlation analysis.

The results show that fund allocation to finance the activities run by Nation Unity and Community Protection Board based on its duty and function is still very low. Viewed from its performance, it is indicated that there is a significant progress. Moreover, correlation between Expenditure Allocation and performance has three types of evaluations namely low, very low, and very strong. Therefore, in an organization, the things that should be given attention are human resources quality leadership, an effective control, and officials' welfare.

PRAKATA

Puji syukur dan hormat atas kemurahan Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan rahmat dan kasihnya sehingga Tesis dengan Judul Analisis Korelasi Alokasi Belanja terhadap Kinerja Aparatur Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Jayapura dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan rencana.

Penulisan tesis merupakan salah satu persyaratan Akademik guna memperoleh Gelar Magister pada Program Studi Magister Keuangan Daerah (MKD) Universitas Hasanuddin. Sudah barang tentu selama penulisan Tesis ini banyak menghadapi kendala, namun karena ketekunan dan ketabahan hati serta bantuan dari berbagai pihak maka penulisan Tesis ini dapat terselesaikan.

Gagasan yang melatar belakangi penulisan Tesis ini bahwa sesuai dengan semangat otonomi daerah, dimana daerah diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengelola keuangan sendiri, maka alokasi belanja yang ada menuntut pengelolaan secara efektif yang didukung oleh kinerja aparatur. Untuk itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui korelasi pengelolaan alokasi belanja terhadap kinerja melalui efektifitas kerja pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Jayapura.

Dalam upaya rampungnya keberhasilan penulisan tesis ini, maka dengan rendah hati dan tulus ikhlas penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih kepada :

Bapak Prof. Dr. H. Rahardjo Adisasmita, M.Ec dan Bapak DR. Karel Sesa, M.Si sebagai Pembimbing I dan Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran dan perhatian membimbing dan memotivasi berfikir kreatif dalam menyusun penulisan Tesis ini mulai dari penyusunan Proposal, Seminar Proposal sampai pada penyelesaiannya.

Pemerintah Provinsi Papua yang telah mendukung melalui bantuan biaya pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia, penulis dengan tulus menyampaikan ucapan terima kasih. Demikian halnya kepada segenap Staf Dosen Magister Keuangan Daerah dengan semangat pengabdian yang tinggi dalam memberikan perkuliahan.

Orang tua ku tercinta, mertuaku tersayang, saudaraku dan adik iparku yang telah memberikan dukungan moril dan materiil selama perkuliahan hingga penyelesaian studi.

Istri yang kucintai Lenny Rinding, anakku Melvin Justinus Sanda Pasalli yang tidak putus-putusnya memberikan dorongan serta doa dan telah memberikan kesempatan hingga penyelesaian studi.

Tuhan memberkati karya dan kerja kita.

Jayapura,

2007

Penulis

MESAK PASALLI

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. PengertianAlokasi Belanja.....	8
B. Pengertian Pengukuran Kinerja	11
C. Prinsip-Prinsip Pengukuran Kinerja	12
D. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	21
E. Komponen Dasar Penentuan Produktifitas Kerja	30

	F. Pegawai Negeri Sipil adalah Unsur Aparatur Negara, Abdi Negara dan Abdi Masyarakat	46
	G. Rencana Strategis Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	46
	H. Penelitian Terdahulu.....	50
	I. Kerangka Pemikiran	51
	J. Hipotesis	54
	K. Definisi Operasional.....	54
BAB III	METODE PENELITIAN	
	A. Lokasi Penelitian	56
	B. Jenis dan Sumber Data	56
	C. Metode Pengumpulan Data	57
	D. Populasi dan Sampel	58
	E. Metode Analisis Data	59
BAB IV	GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	
	A. Anggaran Pendapatan Periode 2002 – 2006	61
	B. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat	62
	C. Struktur Organisasi dan Kepegawaian	64
	D. Inventaris Barang	75
	E. Kegiatan yang dibiayai oleh Alokasi Belanja	79

	F. Alokasi Belanja Publik dan Aparatur	81
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Tanggapan Responden Terhadap alokasi Belanja	84
	B. Analisis Korelasi Belanja Terhadap Kinerja.....	88
	C. Hasil Korelasi Alokasi Belanja dengan Kinerja	97
BAB VI	P E N U T U P	
	A. Kesimpulan	99
	B. Saran-Saran	100
	DAFTAR PUSTAKA	101

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Kerangka Pemikiran	53
Tabel 2. Penentuan Sampel sebagai Responden	58
Tabel 3. Daftar Inventaris Barang Badan Kesbang dan Linmas Kabupaten Jayapura	76
Tabel 4. Daftar Rekapitulasi Jumlah PNS Badan Kesbang dan Linmas Tahun 2006	77
Tabel 5. Tanggapan Responden Atas Alokasi Belanja Ditinjau dari Ketersediaan Dana	84
Tabel 6. Tanggapan Responden Atas Alokasi Belanja Ditinjau dari Ketepatan Pencairan Dana	85
Tabel 7. Tanggapan Responden Atas Alokasi Belanja Ditinjau dari Laporan Pertanggungjawaban.....	86
Tabel 8. Tabulasi Pencapaian Efektifitas dan Kinerja Tahun 2002	88
Tabel 9. Tabulasi Pencapaian Efektifitas dan Kinerja Tahun 2003 dan Tahun 2004	90

Tabel 10.	Tabulasi Pencapaian Efektifitas dan Kinerja Tahun 2005 dan Tahun 2006	93
Tabel 11.	Hasil Korelasi Alokasi Belanja terhadap Kinerja	97

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1. Lembar Kuisisioner	103
--------------------------------------	-----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan Daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional dilaksanakan berdasarkan prinsip otonomi daerah dan pengaturan sumber daya nasional yang memberikan kesempatan bagi peningkatan pengelolaan keuangan dan kinerja daerah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat menuju masyarakat yang maju, makmur dan sejahtera serta terhindar dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Hal ini juga dimaksudkan agar pemerintah daerah dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan pembangunan serta pelayanan kepada masyarakat.

Sebagai daerah otonom, daerah mempunyai kewenangan dan diberi tanggung jawab (akuntabel) menyelenggarakan kepentingan masyarakat berdasarkan prinsip-prinsip keterbukaan, partisipasi masyarakat dan pertanggungjawaban kepada masyarakat.

Untuk mendukung penyelenggaraan otonomi daerah diperlukan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab di daerah secara proporsional yang diwujudkan dengan pengaturan,

pembagian dan pemanfaatan sumber daya yang ada secara berkeadilan dan adanya perimbangan keuangan.

Provinsi, Kabupaten dan Kota diberikan kewenangan masing-masing untuk mengelola dan mengatur daerahnya masing-masing baik pengelolaan anggaran, penggunaan anggaran serta peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Di Kabupaten Jayapura dalam upaya mendukung kelancaran roda pemerintahan di dukung dari dana APBD dan sumber pendapatan lainnya di Kabupaten Jayapura.

Pemerintah Kabupaten Jayapura dalam melaksanakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan telah didukung dengan alokasi belanja yang dianggarkan setiap tahun anggaran.

Sebagai titik tolak dari penjelasan tersebut di atas Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Jayapura merupakan salah satu lembaga teknis daerah yang mempunyai tugas dan fungsi yang strategis dalam upaya menciptakan dan memelihara situasi dan kondisi masyarakat yang demokratis, tenteram dan damai dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Secara detail hal-hal strategis yang menjadi tugas Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat adalah mewujudkan sistem politik yang demokratis, yang berbasis pada semakin

berfungsinya supra struktur dan infra struktur politik secara efektif, serta berdasarkan pada semakin mantapnya budaya politik demokrasi berdasarkan nilai-nilai luhur agama dan budaya bangsa, mewujudkan iklim kehidupan kebangsaan yang dinamis, tenteram, rukun dan damai yang ditopang oleh makin mantapnya wawasan kebangsaan, pembauran bangsa, ketahanan bangsa dan kemampuan bela negara segenap warga negara, mewujudkan kesadaran dan kemampuan masyarakat untuk berpartisipasi dalam usaha perlindungan masyarakat yang didukung oleh Manajemen Perlindungan Masyarakat serta mewujudkan situasi, kondisi yang aman dan tentram secara terintegrasi bagi lancarnya penyelenggaraan tugas pemerintahan sesuai dengan jiwa dan semangat otonomi.

Sasaran dari tugas Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat adalah semua kekuatan sosial atau kekuatan organisasi kemasyarakatan seperti : Tokoh Masyarakat, Tokoh Agama, Tokoh Adat, Partai Politik, LSM, Intelektual, Organisasi Profesi, Aparatur, TNI, Polri, Pengusaha, Pers, Organisasi Pemuda, dan Linmas. Kekuatan sosial sebagaimana dimaksud adalah merupakan kelompok masyarakat yang berpengaruh dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Hubungan atau kemitraan dalam upaya tetap terciptanya situasi yang aman dan kondusif dalam kehidupan berbangsa dan bernegara dilakukan dengan melakukan kegiatan seperti : Sarasehan,

forum konsultasi, forum komunikasi, temu wicara, pelatihan dan fasilitas, serta silaturahmi. Yang tujuannya adalah terwujudnya kondisi kemantapan suku, agama, ras dan antar golongan, terwujudnya kerja sama antara pemerintah, organisasi kemasyarakatan, Partai Politik dan kekuatan sosial lainnya, tersedianya data dan fakta yang akurat mengenai situasi dan kondisi dalam rangka memelihara stabilitas daerah serta meningkatkan kesadaran dan kepekaan masyarakat terhadap ancaman bahaya bencana dan perlindungan masyarakat.

Untuk menyelenggaraan tugas tersebut diperlukan anggaran berupa alokasi belanja untuk mencapai kinerja Badan Kesatuan dan Perlindungan Masyarakat.

Alokasi belanja yang digunakan untuk menunjang kegiatan telah dialokasikan berdasarkan program yang telah direncanakan untuk jangka waktu tertentu (satu tahun) dan sebagai acuan untuk melakukan penulisan adalah periode 2002 – 2006. Yang disediakan untuk membiayai setiap program dan kegiatan.

Sedangkan data Kepegawaian yang diharapkan mampu mendukung penyelenggaraan administrasi dan manajemen serta pelaksanaan program pelayanan kepada masyarakat pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat adalah sebagai berikut : keadaan pegawai per Oktober 2006 berjumlah 47 orang yang terdiri

dari 39 orang laki-laki (82,97%) dan 8 orang perempuan (17,03%) dengan tingkatan pendidikan : Strata Dua (S2) sebanyak 1 orang (2,13 %) strata satu (S1) sebanyak 7 orang (14,90%) D3 sebanyak 1 orang (2,13%), SLTA sebanyak 30 orang (63,81%), SLTP sebanyak 3 orang (6,40%) dan SD sebanyak 5 orang (10,63%).

Kemudian tingkat golongan dan kepangkatan pegawai adalah Golongan IV sebanyak 1 orang (2,13 %), golongan II sebanyak 22 orang (46,80%), golongan II sebanyak 18 orang (38,30%) serta golongan I sebanyak 6 orang (12,77%).

Fasilitas pendukung kantor yang dimiliki Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja adalah tersedianya sumber daya manusia meliputi sumber daya pelaksana, sumber daya pimpinan dan pengawasan serta tersedianya sarana dan prasarana dan inventaris kantor.

Untuk mendukung setiap kegiatan diperlukan kinerja dengan beberapa indikator kinerja. Demikian halnya dengan alokasi belanja yang digunakan untuk membiayai kegiatan yang telah direncanakan.

Indikator kinerja terhadap pencapaian tujuan antara lain Efisiensi, Efektifitas, Ketepatan waktu, Akuntabilitas dan Integritas Pelaksanaan Program. Namun karena banyaknya indikator kinerja tersebut serta terbatasnya waktu terhadap pengukurannya maka

penulis lebih terfokus pada indikator efektifitas karena pemahaman lebih mudah, sederhana dan mudah dipahami.

Sedangkan indikator alokasi belanja lebih cenderung melihat dari seberapa besar dana yang disediakan, pencarian dana, dan laporan pertanggung jawaban.

Mengingat pentingnya ketersediaan Alokasi Belanja terhadap indikator kinerja dalam upaya pencapaian tujuan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan Judul : “Analisis Korelasi Alokasi Belanja Terhadap Kinerja Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Jayapura”.

B. Perumusan Masalah

Untuk lebih memfokuskan penulisan ini maka penulis memberikan rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan sebagai

berikut :

1. Seberapa besar alokasi anggaran yang disediakan untuk menyelenggarakan kegiatan Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat ?
2. Seberapa tinggi kinerja Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat ?
3. Seberapa kuat korelasi yang antara alokasi belanja dengan kinerja ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah :

1. Untuk menganalisa dan mengukur perkembangan besarnya alokasi anggaran pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.
2. Untuk menganalisa dan mengukur besarnya tingkat kinerja Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.
3. Untuk menganalisa dan mengukur tingkat korelasi alokasi anggaran dengan besarnya kinerja.

D. Kegunaan Penelitian

1. Sebagai bahan masukan bagi Badan Kesbang dan Linmas Kabupaten Jayapura dalam upaya pengelolaan Anggaran Belanja yang lebih efektif dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur.
2. Bahan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Jayapura dalam menetapkan kebijakan pengelolaan alokasi belanja korelasi dengan kinerja aparatur melalui sistem akuntabilitas kinerja organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Alokasi Belanja

Salah satu unsur penting dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan adalah sistem pengelolaan keuangan daerah secara berdayaguna dan berhasilguna, hal tersebut diharapkan agar sesuai dengan aspirasi pembangunan masyarakat yang semakin kritis dinamis dan setiap waktu dan tempat mengikuti perkembangan global.

Peraturan Pemerintah Nomor 105 Tahun 2000 tentang Pengelolaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Daerah dalam ketentuan umumnya menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan daerah dalam kerangka Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Pengelolaan keuangan daerah harus dilakukan secara tertib, taat aturan yang berlaku, efektif, efisien transparan dan bertanggung jawab dengan tetap memperhatikan asas keadilan.

Pengelolaan Alokasi Belanja atau keuangan daerah mengandung pengertian mengurus dan mengatur keuangan daerah itu sendiri dengan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan daerah.

Menurut Devas, dkk (1987:279) pengelolaan keuangan daerah menganut beberapa hal sebagai berikut :

1. Tanggung Jawab (Accountability)

Pemerintah Daerah harus mempertanggungjawabkan keuangannya yang sah lembaga atau orang yang berkepentingan sah, termasuk pemerintah pusat, lembaga legislatif, eksekutif dan masyarakat umum.

2. Mampu memenuhi kewajiban keuangan

Keuangan daerah harus ditata dan dikelola sedemikian rupa sehingga mampu melunasi semua kewajiban atau ikatan keuangan baik untuk jangka waktu pendek, menengah maupun jangka panjang serta pinjaman jangka waktu panjang yang telah ditentukan.

3. Kejujuran

Hal-hal yang menyangkut pengelolaan keuangan daerah pada prinsipnya harus diserahkan kepada pegawai yang betul-betul jujur dan dapat dipercaya.

4. Hasil Guna dan Daya Guna

Merupakan tata cara mengurus keuangan daerah harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pemerintah daerah dengan biaya yang serendah-rendahnya dan dalam waktu yang secepat-cepatnya.

5. Pengendalian

Para Aparat pengelola Keuangan daerah harus melakukan pengendalian agar semua tujuan tersebut dapat tercapai.

Demikian pula pemerintah mempunyai fungsi dalam bidang alokasi yaitu untuk mengusahakan agar alokasi sumber-sumber ekonomi dilaksanakan secara efisien. Fungsi ini muncul karena tidak semua barang dan jasa yang tidak dapat disediakan oleh pihak swasta, karena adanya kegagalan pasar sehingga perlu campur tangan pemerintah untuk menyediakan barang publik. Kegiatan tersebut tercermin pula dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah yang kemudian diserahkan oleh pihak swasta untuk dilaksanakan. Pemerintah melaksanakan berbagai program dan kegiatan yang telah disusun sesuai dengan arah dan kebijakan pemerintah baik untuk jangka panjang, menengah maupun tahunan.

Alokasi anggaran merupakan faktor yang mempengaruhi dan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan atau kinerja, berarti terdapat korelasi positif antara ketersediaan alokasi anggaran dengan kinerja. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran.

B. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengertian kinerja dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut : Menurut Arief Muljadi (2006 : 159) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran dan tujuan melaksanakan misi guna mencapai visi organisasi.

Dalam bahasa Inggris Kinerja adalah performance yang menurut Vincent Gaspersz dalam buku Adisasmita (1998 : 267) bahwa performance adalah pemberian pelayanan yang produktif, efektif dan efisien serta berkualitas berupa pengendalian terus menerus dari manajemen berupa pengendalian terus menerus dari manajemen pemerintah sehingga dapat meningkatkan kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

Selanjutnya Robert . Mathis dan John H. Jackson (2001 : 4) menyatakan bahwa tingkat efektifitas manajemen sumber daya manusia dipandang turut mempengaruhi kinerja suatu organisasi, sebesar atau sekecil apapun organisasi tersebut.

Pengertian menurut Prawirosentono (1999 : 25) Kinerja merupakan suatu hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu aspirasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Sistem Akuntabilitas Kinerja instansi pemerintah sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah instrumen pertanggung jawaban yang pada pokoknya terdiri dari berbagai indikator dan mekanisme kegiatan pengukuran, penilaian dan pelaporan kinerja secara menyeluruh dan terpadu untuk memenuhi kewajiban suatu instansi pemerintah dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta misi organisasi.

C. Prinsip-Prinsip Pengukuran Kinerja

Manajemen strategik dalam kegiatan organisasi merupakan suatu pendekatan manajemen yang terintegrasi dan strategis untuk mendukung keberhasilan aspirasi secara berkelanjutan melalui peningkatan kinerja semua anggota/pelaku organisasi baik secara individu maupun dalam kelompok (whittaker 1993 ; Modal LAN-RI, 2003).

Pendekatan multidimensi sangat berisi perhatian terhadap beberapa hal pokok antara lain :

- Perencanaan/rencana
- Komunikasi
- Masukan (input)
- Proses
- Keluaran (output)
- Hasil (outcome)
- Pengukuran kinerja
- Peninjauan ulang
- Kepentingan pelanggan dan pihak terkait berkepentingan (Stakeholder)
- Pembangunan yang berkesinambungan
- Etika (seperti penghargaan individu) saling menghormati procedural yang tidak memihak.
- Transparansi dalam kegiatan aspirasi.

Manajemen strategik dalam kegiatan organisasi mempunyai 3 (tiga) sasaran utama yaitu :

1. Menumbuhkan perubahan diberbagai bidang dalam organisasi secara berlanjut.
2. Menekankan pada pencapaian hasil kegiatan (outcome) dan dampak kegiatan.

3. Meningkatkan kemampuan dalam mengukur kinerja (performance) organisasi.

Hal ini dimaksudkan bahwa manajemen strategik bagi organisasi berperan atau berfungsi :

- Menghemat anggaran (efisiensi)
- Pencapaian keseimbangan antara kekuatan (output) dan hasil (outcome) secara efektif
- Tidak mengutamakan paradigma (pola pikir) keberhasilan dari input (masukan).

Pengertian keluaran (output) dan hasil (outcome) yang luas adalah meliputi hasil kegiatan organisasi berupa :

- Pelayanan yang benar
- Mutu pelayanan yang baik
- Kenyamanan pelayanan terhadap masyarakat yang dilayani
- Akuntabilitas/pertanggung jawaban terhadap masyarakat yang dilayani.

Manajemen kinerja terhadap kegiatan organisasi meliputi 2 (dua) komponen :

- Penegakan akuntabilitas dan pelaksanaan rencana kegiatan organisasi
- Pemantauan pelaksanaan dan penyediaan umpan balik bagi organisasi

a. Konsep Dasar Kinerja

Akuntabilitas bagi organisasi adalah kewajiban seseorang badan hukum atau pimpinan kolektif suatu organisasi untuk mempertanggung jawabkan dan menjelaskan kinerja atau tindakannya kepada pihak-pihak yang mempunyai hak untuk meminta jawaban serta penjelasan atas hasil seluruh tindakan organisasi, Arief Muljadi (2006 : 109).

Apabila organisasi tersebut adalah instansi pemerintah maka akuntabilitas merupakan perwujudan kewajiban instansi yang bersangkutan untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan ataupun ketidakberhasilan dalam melaksanakan misi organisasi guna mencapai tujuan serta sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Akuntabilitas kinerja organisasi dapat ditegakkan bila akuntabilitas telah mencakup 3 (tiga) aspek :

1. Akuntabilitas Manajerial

Dimana fokus pada kesanggupan pengelola organisasi dan efisiensi dalam pengalokasian sumber daya organisasi seperti :

- Dana
- Aset/harga kekayaan
- Tenaga kerja/pegawai

- Sumber daya lain

2. Akuntabilitas Proses

Fokus pertanggung jawaban pada kebijakan dan strategi yang digunakan untuk mendukung kegiatan organisasi mulai dari proses perumusan :

- Perencanaan
- Pengangguran
- Pengorganisasian
- Evaluasi
- Tindakan-tindakan koreksi

3. Akuntabilitas Program

Dengan fokus pencapaian hasil kegiatan organisasi tentang upaya memberikan :

- Kenyamanan kepada pelanggan
- Adanya kemajuan bagi yang berkepentingan
- Kesejahteraan bagi masyarakat

Adapun kinerja organisasi adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan stratejik kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap lingkungan stratejik (Bernadi, Kare, Johnson, 1995).

Keberhasilan suatu organisasi sebaiknya lebih dilihat dari kemampuan organisasi tersebut untuk berhasil baik dalam

kegiatannya berdasarkan sumber daya yang dikelolanya yaitu untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah diteapkan.

b. Indikator Kinerja

Indikator kinerja organisasi merupakan ukuran kualitatif maupun kuantitatif untuk menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi mulai dari tahapan :

- Tahap perencanaan (ex-ante)
- Tahap pelaksanaan (on-going)
- Tahap setelah kegiatan selesai (ex-post)

Indikator kinerja juga berguna untuk meyakinkan komponen organisasi bahwa kinerja setiap waktu/hari menunjukkan kemajuan dalam pencapaian sasaran/tujuan organisasi.

Ada beberapa syarat suatu indikator kinerja yaitu :

1. Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi
2. Dapat diukur secara objektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif
3. Berkaitan langsung dengan aspek-aspek yang relevan dengan kegiatan organisasi.

4. Bersifat penting atau berguna untuk menunjukkan keberhasilan mulai dari input, output, proses dan dampak kegiatan organisasi
5. Fleksibel dan sensitive terhadap perubahan
6. Efektif dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah, dianalisis dengan besarnya biaya yang ada.

Ada 5 (lima) indikator kinerja organisasi yang digunakan antara lain :

1. Masukan (input) adalah sesuatu indikator yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat menghasilkan keluaran yang ditentukan misalnya dana, sumber daya manusia, informasi kebijakan dan lain-lain.
2. Keluaran (output) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan baik berupa fisik atau non fisik.
3. Hasil (Outcome) adalah sesuatu yang mencerminkan keluaran (output) berfungsi dalam kegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Manfaat (benefit) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
5. Dampak (impact) adalah ukuran yang ditimbulkan setiap kegiatan baik positif maupun negatif pada setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini yang akan dilakukan pengukuran kinerja adalah indikator input dan output.

c. Standar Kinerja

Adalah merupakan tingkat kinerja yang diharapkan tercapai dan yang dinyatakan dalam suatu pernyataan kuantitatif.

Penetapan standar kinerja dapat bersumber dari :

- Ketentuan perundang-undangan
- Keputusan manajemen
- Pendapat para ahli/pakar yang terkait dengan kegiatan organisasi
- Pengalaman yang sudah teruji pada bidang tertentu.

d. Pengumpulan Data Kinerja

Data kinerja adalah kenyataan atau fakta yang dicatat tertulis untuk dijadikan bukti pengukuran kinerja.

Data dikumpulkan dari awal dan berikutnya dibandingkan supaya dapat dilihat tentang adanya perubahan yang bersifat kemajuan dan atau kemunduran yang terjadi dengan syarat :

- Pengumpulan data kinerja kecermatan, ketelitian dan berlanjut

- Pengumpulan data kinerja dilakukan secara cermat dan terstruktur termasuk pokok yang bertanggung jawab dan cara pengolahan data.
- Pengumpulan data kinerja dilakukan melalui pengamatan survei, wawancara kemudian dalam waktu tertentu di proses untuk mengetahui tentang perubahan dan perkembangan kinerja.
- Pengumpulan data kinerja guna memperoleh informasi kemajuan dari masing-masing indikator kinerja yang meliputi :
 - ? Efektifitas
 - ? Efisiensi
 - ? Ketepatan waktu
 - ? Akuntabilitas
 - ? Integritas pelaksanaan program
- Pengumpulan semua data kinerja dilakukan dalam suatu sistem kelompok data (data base)
- Pengumpulan data diprioritaskan pada indikator-indikator pilihan yang ditetapkan.
- Pengumpulan data hasil survei atau sensus yang diperlukan.

D. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

a. Dasar Pengukuran Kinerja

Seluruh aktivitas organisasi harus dapat diukur agar dapat diketahui tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan keharusan karena :

- Apa yang bisa diukur itulah yang dikerjakan
- Apabila kinerja tidak diukur, maka tidak mudah membedakan antara keberhasilan dan kegagalan
- Jika mata keberhasilan tidak diidentifikasi maka kita tidak dapat menghargainya.
- Apabila keberhasilan tidak dihargai, kemungkinan besar malahan menghadapi kegagalan.
- Jika tidak mengenali keberhasilan, berarti juga tidak akan bisa belajar dari kegagalan
- Jika tidak sanggup membuktikan hasil kerja, maka publik tidak dapat memberikan dukungan kepada organisasi yang bersangkutan.

Sistem pengukuran kinerja organisasi pada dasarnya merupakan kerangka kinerja untuk akuntabilitas kinerja dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

Unsur-unsur pokok dalam pengukuran kinerja adalah :

1. Perencanaan yang menetapkan tujuan dan sasaran serta strategi terhadap pencapaian tujuan organisasi.
2. Pengembangan sistem pengukuran yang relevan bagi organisasi
3. Penggunaan informasi bagi organisasi
4. Pelaporan hasil secara formal dari organisasi.

Adapun beberapa cara pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

1. Membandingkan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan
2. Membandingkan kinerja nyata dengan hasil (sasaran) yang diharapkan.
3. Membandingkan kinerja tahun ini dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya.
4. Membandingkan kinerja satu instansi dengan kinerja instansi lain atau dengan pihak swasta yang unggul di bidang tugas yang sama dengan kegiatan yang telah diukur.
5. Membandingkan kinerja nyata dengan standar kinerja.

b. Strategi bagi Keberhasilan Pengukuran Kinerja

Untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perlu memperhatikan beberapa strategi kunci sebagai berikut :

1. Keterlibatan pimpinan puncak organisasi, komitmen pimpinan puncak merupakan elemen yang sangat penting.
2. Yang berfungsi penting adalah :
 - Komitmen pimpinan puncak organisasi
 - Keinginan organisasi untuk berkinerja maksimum
 - Keinginan mengkaitkan strategi organisasi dengan tujuan organisasi
 - Merupakan hasil dari program peningkatan kualitas organisasi.
3. Keselarasan dengan arah stratejik yaitu kinerja akan berhasil apabila organisasi dan kinerja selaras.
4. Kerangka kerja konseptual dimana suatu organisasi sebaiknya menjadikan bagian integral dalam keseluruhan proses manajemen dan secara langsung dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.
5. Komunikasi, merupakan hal penting dalam pengukuran kinerja dan dapat dilakukan pada berbagai arah.

6. Keterlibatan staf komponen organisasi, cara yang efektif menciptakan budaya pengukuran kinerja.
7. Membuat dan memperharui ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan.
8. Menciptakan akuntabilitas kinerja
9. Pengumpulan data dan pelaporan
10. Menganalisis dan meninjau ulang data kinerja
11. Evaluasi dan penggunaan informasi kinerja
12. Pelaporan kinerja kepada pihak terkait (Stakeholder)
13. Mengulangi siklus
14. Melakukan pengukuran kinerja.

c. Pencapaian Kinerja Organisasi

Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari betapa efektif produk tersebut dan bagaimana pelayanan organisasi diteruskan kepada masyarakat. Sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah yang merancang, menghasilkan dan meneruskan pelayanan-pelayanan tersebut. karenanya salah satu sasaran dari manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan kegiatan yang merupakan kontribusi menuju organisasi yang menunjukkan keberadaan yang sungguh-sungguh melayani masyarakat.

Keterlibatan dalam perencanaan strategis sebagai mitra strategis adalah duduk bersama-sama pada saat perencanaan

strategis dibuat. Secara strategis sumber daya manusia harus dilihat dalam konteks yang sama seperti keuangan, teknologi dan sumber daya yang lain dalam organisasi.

Sudah diketahui pula bahwa dalam proses rencana strategis struktur organisasi dibuat setelah rencana strategis tersebut. implikasi dari konteks ini bahwa perubahan pada struktur organisasi dan bagaimana pekerjaan itu dibagi menjadi tugas harus menjadi alat pada organisasi untuk mencapai rencana dan sasaran strategis. Pemahaman yang menyeluruh pada sumber keunggulan kompetitif yang strategis pada sumber dan kelemahan dari sumber daya manusia pada sebuah organisasi. Orang-orang yang bekerja pada sumber daya manusia haruslah mereka yang bekerja dengan efektif operasi dan manajerial untuk merevisi organisasi berikut komponennya.

Menurut Ulrich ia menyarankan manajemen sumber daya manusia harus berfungsi sebagai arsitek pada mendesain ulang melalui peran praktisi sumber daya manusia untuk mempersiapkan cara baru untuk mensejajarkan strategi organisasi dan strategi unit-unit kerja lainnya.

Sebagai bagian akhir mengenai sumber daya manusia dihubungkan dengan kinerja organisasi adalah dengan mendemonstrasikan secara terus menerus bahwa aktivitas dan

usaha sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada hasil keuangan organisasi. Secara tradisional sumber daya manusia dilihat sebagai orientasi aktivitas, terfokus pada apa yang sudah dilakukan dari pada biaya keuangan dan penghematan yang timbul dari usaha sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia yang terfokus pada praktik kerja dengan kinerja tinggi bisa dihubungkan dengan kinerja keuangan organisasi yang lebih baik.

1. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya. Penilaian kinerja harus dilakukan dengan baik karena akan sangat bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Ada enam hal yang penting dipahami dalam penilaian kinerja yaitu : Kegunaan hasil penilaian kinerja, unsur-unsur penilaian kinerja, tehnik penilaian kinerja masa lalu. Kiat melaksanakan penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan, implikasi proses penilaian dan umpan balik bagi satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi.

Manusia dari penilaian kinerja pada karyawan adalah kesemuanya dapat dikaitkan dengan keseluruhan upaya

meningkatkan produktifitas kerja organisasi, produktivitas kerja berbagai komponen organisasi dan sebagai pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan nilai kinerjanya.

Manajemen sumber daya manusia adalah yang menyusun sistem penilaian kinerja yang berlaku bagi seluruh komponen organisasi. Sentralisasi penyusunan sistem ini penting karena harus disiapkan secara seragam dalam tubuh organisasi tanpa mengabaikan kekhasan berbagai komponen baik dalam arti fungsinya. Kriterianya, tolok ukurnya, dan jenis-jenis kelompok tenaga kerja yang terdapat didalamnya seperti kelompok manajerial, kelompok profesional dan kelompok-kelompok pelaksana kegiatan teknis operasional.

Metode kinerja yang berorientasi ke masa lalu tetap penting paling tidak ditinjau dari sudut pemanfaatannya sebagai umpan balik bagi para karyawan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya yang sangat penting artinya dalam mencari dan menemukan cara-cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja di masa depan.

Sebagai instrumen untuk meramalkan kemampuan untuk meramalkan kemampuan seseorang di masa depan, yang pada gilirannya berguna untuk pengambilan keputusan tentang

penempatan, promosi, alih tugas dan alih wilayah penilaian yang berorientasi ke depan adalah sangat bermanfaat.

Memperhitungkan berbagai implikasi proses penilaian akan lebih menjamin bahwa hasil penilaian akan diterima oleh karyawan yang dinilai karena akan membantunya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerjanya.

Pelaksanaan penilaian kinerja secara objektif dan rasional (umpan balik) akan memberikan dukungan yang lebih baik kepada organisasi sebagai keseluruhan yang pada gilirannya akan memperbesar kemungkinan keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya antara lain melalui kesediaan para anggota organisasi meningkatkan produktivitas kerjanya.

2. Riset dan Efektivitas Sumber Daya Manusia

Huselid, Jackson dan Schuler mempelajari pengaruh kemampuan manajer sumber daya manusia atas efektivitas sumber daya manusia. Kemudian melihat 2 aspek efektifitas sumber daya manusia didefinisikan sebagai berikut :

Efektivitas Teknis didefinisikan sebagai keberhasilan melakukan rekrutmen, seleksi, manajemen kinerja, pelatihan dan administrasi kompetensi dan benefit.

Efektivitas Strategis didefinisikan sebagai merancang dan mengimplementasikan sekelompok kebijakan dan praktik yang konsisten yang menjamin kesuksesan bahwa sumber daya manusia memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Periset menemukan tingkat efektivitas teknis sumber daya manusia lebih tinggi dari tingkat efektivitas strategis sumber daya manusia. Efektivitas manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan kinerja keuangan seperti diukur dengan produktivitas tenaga kerja, arus kas, dan nilai pasar suatu organisasi. Kemudian diambil kesimpulan bahwa kompetensi teknis sumber daya manusia berkontribusi pada daya saing antar organisasi dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja yang baik dan menjadi lebih efektif secara strategis.

d. Evaluasi Kinerja

Hasil evaluasi pengukuran kinerja dituangkan dalam suatu laporan yang memuat antara hasil kerja aktual dengan tujuan sasaran kinerja sehingga memberikan memberikan informasi seberapa jauh keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya termasuk kegagalan.

Kemudian menjelaskan berbagai upaya organisasi untuk menggerakkan setiap kegiatan agar kinerjanya dapat sesuai dengan tujuan sasaran kinerja.

Laporan ini selain disampaikan kepada yang berwenang memberikan tugas juga dapat kepada publik berdasarkan urgensi atau permintaan (akuntabilitas organisasi).

E. Komponen Dasar Penentuan Produktivitas Kerja

Upaya peningkatan produktivitas kerja seyogyanya tidak dipandang hanya sebagai hal yang bersifat teknis faktor-faktor yang dapat berperan sebagai faktor keberhasilan upaya tersebut antara lain :

1. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan misi yang telah ditetapkan atau sesuatu produk organisasi yang akan dicapai atau dihasilkan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Ada beberapa kriteria tujuan organisasi antara lain :

- Harus serasi dengan mengklasifikasi upaya pencapaian visi dan misi dengan memperhatikan nilai-nilai organisasi.
- Dapat memenuhi atau berkontribusi terhadap proram atau sub program organisasi.

- Mengenai hasil-hasil penilaian lingkungan integral dan eksternal dan hal yang diprioritaskan serta mungkin dikembangkan dalam menangani isu-isu strategik.
- Cenderung untuk secara esensial tidak berubah sekalipun terjadi pergeseran lingkungan yang diinginkan telah dicapai.
- Biasanya tujuan dapat dicapai relatif dalam jangka panjang tiga tahun atau lebih.
- Bersifat dapat mengatasi keterjangkauan antara tingkat pelayanan organisasi saat ini dengan tingkat pelayanan organisasi yang diinginkan (pelaku organisasi)
- Menggambarkan hasil program/sub program yang direncanakan organisasi
- Menggambarkan arah yang jelas dari perjalanan organisasi dalam hal program atau sub program tetapi tidak menetapkan ukuran-ukuran stratejik organisasi. Hal ini supaya dimasukkan dalam sasaran dan rencana aksi (action plan)
- Merupakan Otoritas pengaturan atau memiliki pengaturan legislasi yang mendukung hal itu.
- Harus menantang pelaku organisasi, namun realistic dan dapat dicapai.

2. Sasaran Organisasi

Ada beberapa rambu-rambu atau sasaran organisasi sebagai berikut :

- Organisasi harus bermanfaat dan paling menguntungkan bagi pihak yang dapat mengharapkan manfaat dari organisasi (instansi/pihak yang terkait)
- Organisasi harus jelas, tepat menarik dan realistic bagi pelaku organisasi dan pihak yang memperoleh manfaat dari organisasi.
- Organisasi harus dapat diukur dan diamati (kualitas, kuantitas, biaya dan waktu) oleh instansi dan pihak terkait.
- Harus ditetapkan bersama oleh pelaku komponen organisasi yang bersangkutan.
- Harus mendukung sasaran unit kerja yang lebih tinggi tingkatannya.
- Sebaiknya dirumuskan dalam bentuk sketsa yang dirumuskan dalam bentuk ter seperti terwujudnya, terbentuknya dan lain-lain.

3. Kebijakan Program dan kegiatan organisasi

Untuk merumuskan kegiatan, program dan kebijakan suatu organisasi dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- Serangkaian tindakan yang akan diimplementasikan untuk mencapai sasaran yang sudah ditentukan dapat dilihat masuk akal atau tidak dapat dipelajari atau dikaji dengan melihat saling keterkaitannya dalam usaha mencapai suatu tujuan organisasi.
- Seluruh biaya yang dapat dikeluarkan pada semua kegiatan untuk mencapai sasaran harus memberi manfaat. Hal ini artinya hasil (outcome) maupun manfaat (benefit) dari kegiatan-kegiatan harus menguntungkan pihak yang memerlukan, bukan hanya menghasilkan hasil (output yang sesuai).
- Rangkaian tindakan yang berdampak positif atau negatif dapat diketahui dengan melihat saling keterkaitan masing-masing tindakan. Oleh sebab itu perlu dilihat dalam berbagai alternatif sebelum menentukan sistem yang dipilih.
- Dapat menjawab apakah kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dapat mendukung kesulitan lain.
- Langkah-langkah yang dilakukan ditentukan untuk dapat dilaksanakan dalam kurun waktu yang ditentukan berdasarkan asas efisiensi yang menyangkut pemanfaatan sumber daya yang ada.

a. Kebijakan Organisasi

Strategi menentukan garis besar atau dasar-dasar pokok pedoman pencapaian tujuan organisasi memerlukan persepsi dan penekanan khusus bentuk kebijakan.

Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan dalam bentuk keputusan tentang tindakan-tindakan tertentu. Kebijakan merupakan kumpulan-kumpulan keputusan yang :

- Menentukan secara teliti bagaimana strategi organisasi akan dilaksanakan
- Mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi
- Memiliki standar kewenangan yaitu setiap pejabat dan pelaksana diorganisasi mengetahui apakah memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan.

Jumlah kebijakan yang akan disusun pada setiap organisasi bisa berbeda. Tetapi kebijakan minimal yang harus dikembangkan adalah meliputi :

- Kebijakan publik yang merupakan kebijakan organisasi atau instansi pemerintahan yang mempunyai dampak bagi masyarakat luas baik secara langsung maupun tidak langsung.

- Kebijakan teknis yang merupakan kebijakan yang dibuat oleh instansi yang berkaitan dengan pelaksanaan teknis organisasi.
- Kebijakan alokasi sumber daya organisasi (sarana dan prasarana) yang merupakan kebijakan yang diperlukan untuk menunjang implementasi kebijakan publik dan kebijakan teknis organisasi.
- Kebijakan personalia merupakan salah satu sumber organisasi yang penting adalah sumber daya manusia.

Fokus utama dari manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi serta kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi.

a. Program Operasional Organisasi

Program operasional organisasi dapat dijabarkan ke dalam beberapa klasifikasi antara lain :

- Merupakan upaya untuk implementasi strategi organisasi
- Merupakan proses penentuan jumlah dan jenis sumber daya yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan suatu rencana.
- Merupakan penjabaran riil tentang langkah-langkah yang akan diambil untuk menjabarkan kebijakan organisasi.

- Dapat bersifat jangka menengah dan jangka panjang (3 sampai dengan 5 tahun) atau bisa juga bersifat tahunan.
- Tidak terlepas dari kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- Didasarkan pada visi, misi, tujuan dan sasaran serta kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Kegiatan Organisasi

Kegiatan atau aktivitas organisasi pemerintahan merupakan penjabaran dari program operasional yang telah dibuat organisasi tersebut. kegiatan dimaksud berdimensi atau jangka waktunya tidak lebih dari satu tahun atau tahunan saja.

Kegiatan tahunan ini menjadi bahan untuk mengevaluasi dan memperbaiki program kerja operasional organisasi yang berdimensi 5 tahunan.

Aktivitas adalah kegiatan operasional organisasi yang merupakan penjabaran kebijakan sebagai arah dari pencapaian tujuan dan sasaran yang memberikan kontribusi bagi pencapaian visi dan misi serta kebijakan dan program organisasi.

Perhatian utama dari suatu aktivitas akan terlihat pada tugas pokok dan fungsi program kerja yang menjadi isu atau

permasalahan pokok, aktivitas dominan dan vital bagi pencapaian visi dan misi organisasi instansi sesuai peran yang diberikan oleh pemerintah.

Aktivitas kegiatan organisasi merupakan cerminan dari strategi kongkrit organisasi untuk diimplementasikan dengan sebaik-baiknya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran.

Rencana kegiatan terdiri dari pilihan-pilihan organisasi atau instansi untuk melaksanakan metode proses, keterampilan, peralatan dan sistem kerja dalam rangka mengimplementasikan program kerja operasional yang telah dibuat dengan memperhatikan lingkungan yang ada dalam organisasi baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal.

c. Sistem Pemantauan dan Pengawasan

Pemantauan terhadap kegiatan organisasi merupakan proses untuk mengetahui kesesuaian atau penyimpangan antara pelaksanaan dengan rencana operasional yaitu dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Fungsi pemantauan dimaksud adalah untuk :

- Mengetahui tingkat kepatuhan komponen organisasi dalam rangka penerapan asas disiplin dalam organisasi.

- Melakukan pengamatan (auditing) terhadap penggunaan sumber daya dan tingkat pencapaian keluaran (output) pelayanan organisasi.
- Memperoleh informasi dalam rangka membantu perhitungan tentang kejadian perusahaan sosial ekonomi bilamana ada terjadi sebagai dampak hasil (outcome) dari suatu program dan kegiatan organisasi.
- Menghasilkan informasi yang dapat menjelaskan mengapa hasil (outcome) dari program dan kegiatan organisasi berhasil atau mengalami kegagalan.

Oleh karena itu sistem pemantauan terhadap kegiatan organisasi terdiri dari sub sistem :

- Pencatatan (recording) atas segala pelaksanaan kerja maupun tindakan berdasarkan rencana yang telah ditetapkan organisasi.
- Pelaporan (reporting) terhadap hasil pencatatan termasuk bila terjadi penyimpangan terhadap rencana maupun standar lengkap dengan rencana tindakan yang diusulkan kepada organisasi.
- Tanggapan (respon) dari pihak atasan dan penanggung jawab pelaksanaan kerja organisasi yang bersangkutan

sehingga pelaksanaan program atau kegiatan tetap terus berlangsung.

Proses pencatatan, pelaporan maupun tanggapan tersebut dilakukan secara berkala dengan tenggang waktu sesuai dengan tingkat hirarki manajemen yang bertanggung jawab yaitu jangka waktu :

- Bulanan
- Triwulan
- Semester
- Tahunan.

Tanggapan pimpinan terhadap laporan pemantauan dapat bersifat tindakan koreksi atau pencegahan akibat yang tidak baik. Penanggulangan diawali dengan penyelidikan masalah, dianalisis untuk mencari jalan keluar kemudian disusun rencana tindakan dan implementasinya.

Semua tindakan koreksi maupun pencegahan didokumentasikan agar dapat dipantau (dimonitoring) efektifitasnya melalui problem identification corrective action artinya apabila ada tindakan-tindakan harus dibahas secara berkala dalam manajemen organisasi.

Sistem pengawasan terhadap organisasi diselenggarakan secara sistematis dan objektif :

- a. Informasi mengenai pelaksanaan pekerjaan (kegiatan) program dan keuangan telah dilakukan secara akurat dan dapat dipercaya
- b. Resiko terhadap organisasi sudah dapat diidentifikasi serta dilakukan tindakan untuk meminimumkan.
- c. Ketentuan perundang-undangan yang berlaku terhadap organisasi maupun ketentuan organisasi mengenai prosedur kerja serta instruksi kerja telah dilaksanakan dengan baik.

4. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Dapat dinyatakan secara aksimatis bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang paling stratejik dalam organisasi.

Karena itu memberdayakan sumber daya manusia merupakan etos kerja yang sangat mendasar yang harus dipegang teguh oleh semua eselon manajemen dalam hirarki organisasi.

Kiat yang dilakukan untuk memberdayakan sumber daya manusia adalah :

- a. Mengakui harkat dan martabat manusia

Manusia merupakan makhluk yang paling mulia di muka bumi ini. Ia mempunyai harga diri, daya nalar, memiliki kebebasan

memilih, akal perasaan, dan berbagai kebutuhan yang sangat beraneka ragam.

- b. Manusia mempunyai hak-hak yang bersifat asasi dan tidak ada manusia lain termasuk manajemen yang dibenarkan untuk melanggar hak-hak tersebut.

Misalnya hak menyatakan pendapat secara bebas dan bertanggung jawab, hak berserikat, hak memperoleh pekerjaan yang layak bagi kemanusiaan, hak memperoleh imbalan yang wajar, hak menentukan nasib sendiri, hak memperoleh perlindungan agar merasa aman baik dalam arti fisik maupun psikologis.

Tentunya sebarengan dengan hak tersebut manusia sebagai makhluk sosial, sebagai warga masyarakat serta selaku anggota berbagai organisasi mempunyai kewajiban yang harus ditunaikannya.

Kiat yang harus diterapkan dalam kaitan ini adalah terciptanya kesadaran dalam diri manusia bahwa harus terjamin adanya keseimbangan antara hak dan kewajibannya.

Dalam praktek kiat ini terlihat dalam wujud kesadaran bahwa berbagai hak seseorang hanya akan diperoleh apabila ia menunaikan kewajibannya dengan baik.

- c. Satu kiat yang terbukti ampuh dalam pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi ialah penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokrasi dalam kehidupan berorganisasi

Ini artinya mengikutsertakan para anggota organisasi dalam proses pengambilan berbagai keputusan, terutama yang menyangkut nasibnya, kariernya, penghasilannya dan mutu kekayaannya.

Dengan kata lain menciptakan iklim dalam organisasi sedemikian rupa sehingga letak pengendalian hasil seseorang berada dalam diri yang bersangkutan (internal locus of control).

Dengan demikian ia menjadi insan yang mandiri dan tidak menggantungkan nasibnya kepada masyarakat lain, bahwa jalan hidupnya ditentukan oleh faktor-faktor di luar dirinya (external locus of control).

- d. Memperkaya mutu kinerja dan kekayaannya

Artinya bahwa pandangan berkarya dewasa ini bukan hanya untuk upaya mencari nafkah akan tetapi sebagai tindakan untuk mengangkat harkat dan martabat seseorang.

Untuk meningkatkan mutu kinerja dan kekayaan ada 5 hal penting yaitu :

- Penyelinan yang simpatik

- Pekerjaan yang menantang
- Sistem imbalan yang efektif
- Kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan
- Sistem umpan balik

5. Pembagian Tugas

Logika sederhana menyatakan bahwa betapapun hebatnya seorang manajer atau pimpinan atau betapapun tingginya kemampuan seseorang tidak ada seorang pun yang dapat menyelesaikan semua tugas pekerjaan dalam organisasi dengan bekerja sendiri.

Apalagi apabila kita berbicara tentang organisasi besar dan modern dengan spesifikasi sebagai ciri utamanya :

- Pembagian tugas yang jelas berdasarkan fungsi, tugas, wewenang dan aktifitas.

Beberapa hal yang mendapat perhatian dalam pembagian tugas adalah :

a. Secara Tradisional

Dianut pandangan bahwa organisasi merupakan wadah dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Penggambaran penempatan ditandai dengan kotak-kotak yang sekaligus menunjukkan posisi setiap kotak dalam hirarki organisasi.

b. Manajemen Mutakhir

Di samping organisasi sebagai wadah juga melihat bahwa organisasi merupakan wahana yang dinamis artinya sebagai proses interaksi, interelasi dan interdependensi antara berbagai komponen organisasi termasuk pada tingkat individual. Dengan memperhatikan loyalitas, dedikasi, pengetahuan, keterampilan, komitmen para anggota organisasi.

c. Penyelenggaraan berbagai bidang fungsional dalam organisasi modern pada umumnya menuntut pengetahuan dan keterampilan yang bersifat spesifikasi dengan menekankan prinsip sinergi dalam tugas dan prinsip simbiosis mutualistik dimana masing-masing bidang berkeyakinan bahwa berhasilnya suatu organisasi bukan karena satu bidang tetapi karena organisasi secara keseluruhan dengan prinsip saling menguntungkan.

d. Diperlukan penciptaan dan pemeliharaan sistem informasi manajemen yang handal khususnya mengenai :

- Klasifikasi jabatan baik manajerial, struktural, fungsional, teknis atau operasional.
- Diskripsi pekerjaan
- Spesifikasi pekerjaan
- Standar penyesuaian pekerjaan

6. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Salah satu faktor motivasional dalam kehidupan berkarya ialah keberhasilan meniti karier karena dengan demikian seseorang memperoleh kepercayaan menduduki posisi yang lebih tinggi, yang membuktikan kemampuannya memikul tanggung jawab yang lebih besar berakibat pada perolehan imbalan yang lebih besar pula.

Pengembangan karier dapat diperoleh karena prestasi kerja (kinerja yang baik) yaitu :

- Promosi dalam suatu organisasi yang sesungguhnya merupakan perkaryaan atas kinerja dan potensi seseorang.
- Transfer yang biasa berarti alih tugas atau alih wilayah dalam lingkungan satu organisasi, akan tetapi mendapat tugas pekerjaan yang lebih menantang.
- Memilih/menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi melalui gelar akademik
- Memilih pindah tugas untuk mendapat tanggung jawab yang lebih besar.
- Promosi di tempat yang baru dengan segala manfaatnya.

F. Pegawai Negeri Sipil adalah Unsur Aparatur Negara Abdi Negara dan Abdi Masyarakat.

Menurut Undang-Undang No. 8 Tahun 1974, Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 1 dinyatakan bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Selanjutnya dinyatakan bahwa Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah dan pembangunan.

G. Rencana Strategis Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat

Perencanaan strategik adalah merupakan langkah awal dalam melakukan pengukuran kinerja instansi pemerintah dan yang diperlukan adalah keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lain secara teintegrasi dengan tujuan mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis.

Sebagai pedoman pencapaian tujuan, perencanaan strategik Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat memiliki visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan Program dan kegiatan sebagai berikut :

1. Visi

Terdepan dalam upaya menciptakan dan memelihara situasi dan kondisi masyarakat yang demokratis, tenteram, damai dan harmonis dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

2. Misi

- a. Meningkatkan komunikasi antar umat beragama
- b. Meningkatkan komunikasi dengan organisasi kemasyarakatan dan partai politik.
- c. Mendukung terciptanya iklim kebangsaan yang dinamis tentram, rukun dan damai yang ditopang oleh mantapnya wawasan kebangsaan, kesadaran berbangsa dan bernegara.
- d. Mendukung terciptanya situasi dan kondisi daerah yang makin mantap dan dinamis.
- e. Melaksanakan kesiapan terhadap bencana dan perlindungan masyarakat.

3. Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat adalah :

- a. Terwujudnya kondisi mantapnya kemajemukan suku, agama, ras dan antar golongan.
- b. Terwujudnya hubungan kerja sama antara Pemerintah dengan organisasi kemasyarakatan dan organisasi Partai Politik.
- c. Tersedianya data dan fakta yang akurat mengenai peta situasi dan kondisi dalam rangka memelihara stabilitas daerah.
- d. Meningkatkan kesadaran dan kepekaan masyarakat terhadap ancaman bahaya bencana.

4. Sasaran

Perumusan sasaran yang ingin dicapai adalah :

- a. Berkurangnya gangguan atau pelanggaran terhadap suku, agama, ras dan antar golongan.
- b. Terciptanya persepsi yang sejalan dengan semua kekuatan sosial.
- c. Meningkatnya kemampuan dan kewaspadaan untuk cepat tanggap, cepat temu, secara dini dan tepat penyelesaian.
- d. Terciptanya kepekaan dan kewaspadaan terhadap ancaman bencana dan perlindungan masyarakat.

5. Kebijakan

Kebijakan merupakan ketentuan dari pejabat yang berwenang yang akan dijadikan pedoman dan petunjuk terhadap pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi, yaitu antara lain :

- a. Peningkatan kerukunan antar umat beragama
- b. Fasilitasi hubungan antara pemerintah daerah dengan Partai Politik dan organisasi kemasyarakatan.
- c. Peningkatan kualitas data
- d. Peningkatan kesadaran berbangsa dan bernegara.
- e. Peningkatan kesadaran masyarakat terhadap bencana
- f. Peningkatan sumber daya manusia Satgas Linmas.

6. Program

Program adalah keberhasilan pelaksanaan visi, misi, tujuan, sasaran dan kebijakan yang telah ditetapkan dan ditentukan oleh kegiatan nyata yang sudah direncanakan secara sistematis dan terpadu. Program tersebut antara lain :

1. Peningkatan fasilitasi antar umat beragama.
2. Peningkatan fasilitasi antara pemerintah daerah, organisasi kemasyarakatan dan partai politik.
3. Penyediaan data yang akurat dan tepat waktu

4. Peningkatan kesadaran dan kepekaan masyarakat terhadap bencana.

7. Kegiatan

Kegiatan adalah tindakan nyata atau action yang dikerjakan dalam jangka waktu tertentu dengan memanfaatkan sumber daya manusia, kinerja dan sumber daya lain guna pencapaian tujuan dengan hasil yang lebih baik.

Kegiatan dimaksud adalah kegiatan Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat yang dibiayai oleh alokasi anggaran periode 2002 – 2006 dengan sumber daya yang dimiliki.

H. Penelitian Terdahulu

Sehubungan dengan penulisan Tesis ini tentunya keterkaitan dengan penulisan Tesis terdahulu tentunya saling berkaitan namun secara sadar bahwa bukan berarti hasil penelitiannya sama. Yang pasti bahwa landasan teorinya bisa saja sama bilamana ada hubungan dengan judul yang diteliti. Ada 3 (tiga) Judul Tesis terdahulu yang mungkin ada keterkaitan satu sama lain diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Analisis Hubungan antar Potensi Fiskal dan Kemampuan Belanja Daerah di Kabupaten Merauke dimana hasilnya menyatakan

bahwa pendapatan asli daerah berpengaruh positif terhadap belanja daerah.

2. Analisis Pengaruh Efektifitas Pengelolaan Dana Program Pengembangan Kecamatan di Kota Jayapura dimana hasilnya menyatakan bahwa pemberdayaan atau partisipasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

3. Efektifitas Alokasi Dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pasca Pemekaran Wilayah terhadap Pelayanan Publik di Kabupaten Merauke dimana hasilnya menyatakan bahwa terjadi efektifitas alokasi anggaran setelah adanya pemekaran wilayah.

I. Kerangka Pemikiran

Sebagai implementasi dari Kepmendagri Nomor 29 tahun 2002 bahwa tujuan dan sasaran dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja sebagai salah satu masyarakat untuk terciptanya pemerintahan yang baik dan terpercaya, sedangkan sasaran adalah menjadikan Instansi Pemerintah yang akuntabel sehingga dapat bekerja secara efisien, efektif dan responsive.

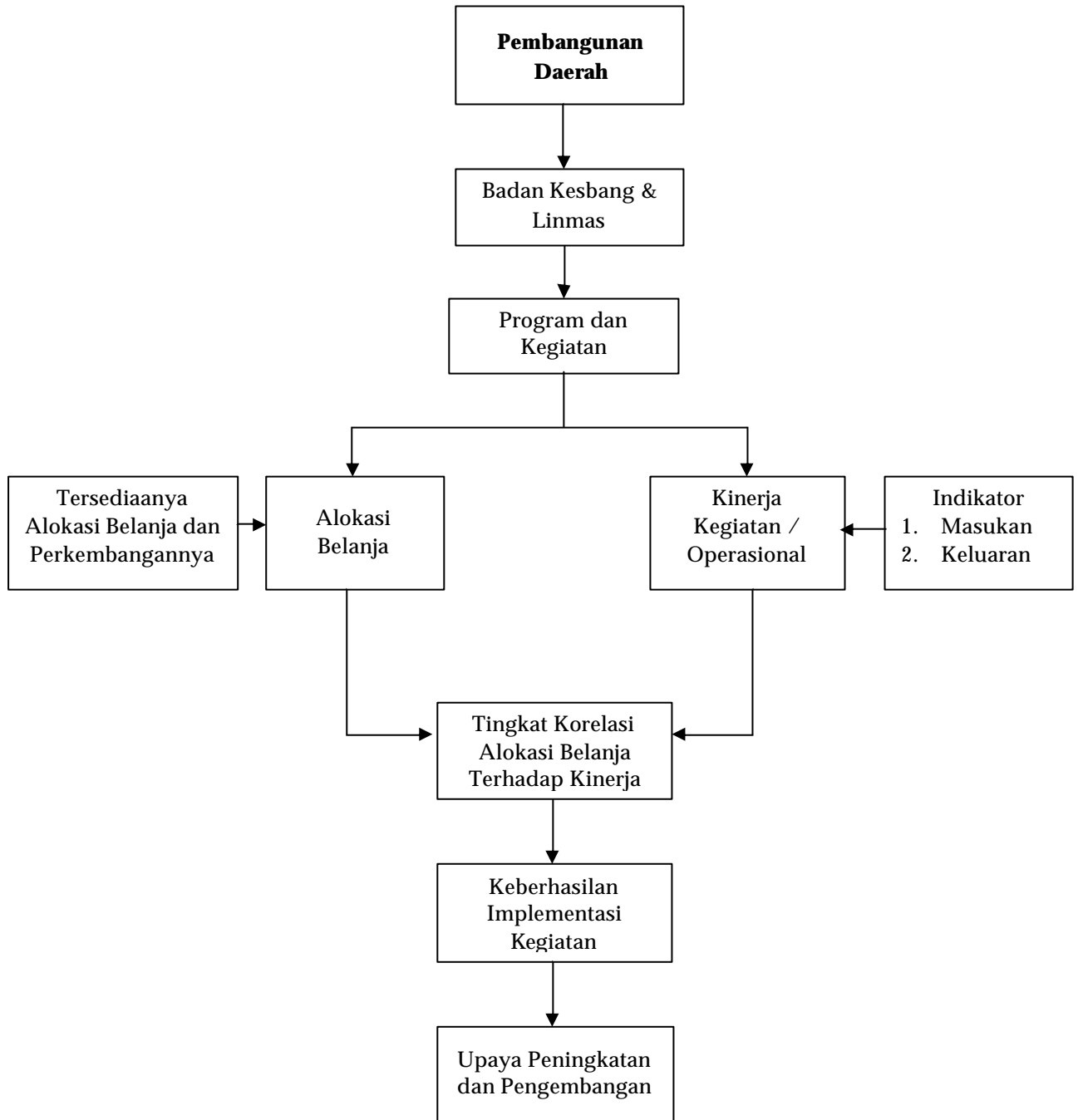
Untuk melaksanakan kegiatan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat diperlukan dana yang cukup besar sedangkan alokasi anggaran yang tersedia terbatas demikian halnya

diperlukan kinerja aparatur sumber daya manusia rendah maka kegiatan yang akan dilaksanakan tidak sesuai dengan rencana yang diharapkan sehingga bisa disebut tidak efektif dalam tugas dan fungsi yang ada.

Menyimak pada maksud tersebut di atas perlu dilakukan suatu kajian terhadap korelasi alokasi anggaran terhadap kinerja melalui efektivitas kerja.

Berdasarkan pada teori yang telah dikemukakan maka kerangka pemikiran secara lugas adalah sebagai berikut :

Tabel 1.
Kerangka Pemikiran



J. Hipotesis

1. Diduga Alokasi Belanja untuk kegiatan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat masih relatif kurang memadai sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi
2. Diduga Kinerja Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat meningkat.
3. Diduga korelasi alokasi belanja terhadap kinerja Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Jayapura mempunyai korelasi yang kuat.

K Definisi Operasional

1. Kinerja adalah hasil tertinggi yang dicapai oleh pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang didukung oleh pendidikan, keterampilan, sarana dan prasarana terhadap pencapaian tujuan organisasi.
2. Aparatur adalah pegawai negeri sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.
3. Alokasi belanja adalah anggaran atau dana dari pemerintah daerah yang diberikan kepada masing-masing instansi berdasarkan skala prioritas bagi berbagai belanja barang baik barang publik maupun aparatur untuk jangka waktu tertentu.

4. Kinerja organisasi adalah sesuatu gambaran berkaitan dengan unjuk kerja mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan.
5. Akuntabilitas adalah kewajiban untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang atau badan hukum atau pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak-pihak yang memiliki hak untuk meminta jawaban dan keterangan dari pihak yang bertanggung jawab atau pihak yang berkewajiban lainnya.
6. Efektivitas berhubungan dengan peningkatan kinerja seperti diukur dengan kegiatan yang dilakukan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat.
7. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan/ kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui suatu media pertanggungjawaban secara periodik.
8. Korelasi adalah suatu harga statistik yang menunjukkan tingkat hubungan antara dua atau lebih variabel.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat yang diharapkan dapat memberikan data dan informasi yang lengkap dan akurat mengenai alokasi belanja hubungan dengan kinerja aparat pada Badan Kesbang dan Linmas Kabupaten Jayapura.

B. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif dan kuantitatif. Data Kualitatif adalah data yang berbentuk kalimat, kata atau gambar yang menjelaskan keadaan Badan kesatuan Bangsa dan perlindungan Masyarakat dan data Kuantitaif menggambarkan Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan masyarakat dalam angka.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dengan cara mengumpulkan secara langsung melalui pengisian kuesioner dari responden, studi lapangan dengan teknik observasi dan wawancara.