



BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pemerintahan dalam setiap Negara merupakan tonggak dari terwujudnya Negara yang mampu mandiri dalam sektor ekonomi, sektor pertanian, sektor pertahanan, sektor pendidikan, pendapatan perkapita tinggi, jumlah penduduk miskin rendah, tingkat pengangguran rendah, sumber daya manusia yang berkualitas, begitupun dengan jumlah penduduk yang rasional. Semua itu dapat terwujud dengan adanya pemerintahan yang baik atau yang biasa digaungkan dengan istilah *Good Governance*.

Birokrasi pemerintahan di Indonesia memiliki bidang administratif yang terorganisir atau tersusun secara hirarkis dan setiap jabatan memiliki wilayah kompetensinya sendiri. Setiap warga Indonesia baik langsung maupun tidak langsung pasti pernah bersinggungan dengan alur birokrasi pemerintah, baik itu pelayanan administrasi atau pelayanan umum lainnya. Berbagai tanggapan dari masyarakat pun beragam mengenai kinerja birokrasi pemerintah Indonesia, ada yang merasa puas dengan pelayanan prima adapula yang merasa kecewa dan kesal karena pelayanan yang lambat dan berbelit-belit.

Pentingnya pembangunan daerah untuk meningkatkan pelayanan dan kualitas hidup masyarakat daerah secara merata. Dengan pembangunan daerah yang terencana dan berkelanjutan, diharapkan dapat terciptanya masyarakat yang mandiri, dan berkeadilan. Pembangunan ini menyangkut aspek infrastruktur, ekonomi, sosial, hingga lingkungan. Pembangunan daerah dapat memberikan banyak manfaat bagi masyarakat, pembangunan infrastruktur dapat meningkatkan konektivitas dan aksesibilitas masyarakat. Pembangunan ekonomi dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pembangunan sosial dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat, pembangunan lingkungan dapat melindungi lingkungan dan melestarikan sumber daya alam.

Indonesia pernah mengalami krisis moneter pada tahun 1998 yang menyebabkan perubahan besar dan sangat berdampak dalam bidang pemerintahan, meningkatnya keinginan untuk menerapkan akuntabilitas kinerja dan transparansi



dalam pengelolaan sektor publik menandai perubahan tersebut. *Good Governance* merupakan harapan dari pemerintahan yang baik dan jujur, sudah sejak lama bahkan bertahun-tahun lamanya kejujuran pemerintah lebih sering dikaitkan stabilitas pembangunan ekonomi, meningkatnya lapangan kerja dan pemerintahan bebas korupsi, kolusi, serta nepotisme, namun selama ini masyarakat kurang merasakan bagaimana pemerintahan yang bersih.

Fenomena yang terjadi pada setiap instansi pemerintah ialah kurangnya kesadaran dari sumber daya manusia untuk turut membantu organisasi lebih maju dan berkembang, pegawai hanya fokus pada bidang dan tugas pokok sesuai dengan kontrak kerja dan undang-undang saja tanpa mau ikut berkontribusi dalam pengembangan organisasi, hal ini menyebabkan akuntabilitas kinerja pegawai kurang efektif. Pemerintah bertugas menyediakan pelayanan prima bagi setiap insan yang membutuhkan namun kebanyakan masyarakat kecewa dengan pelayanan pemerintah dan lebih memilih instansi swasta yang memberikan pelayanan lebih baik. Kekecewaan masyarakat ini yang mendasari bahwa kinerja organisasi pemerintah masih jauh dari kata memberikan pelayanan prima.

Governance (Pemerintahan) selalu berusaha untuk mewujudkan efektifitas dan efesiesnsi dalam setiap kegiatan kerja, birokrasi yang efektif dan efisien mencerminkan kualitas kinerja yang tinggi dibandingkan dengan birokrasi yang kinerjanya asal-asalan dan tidak sesuai dengan tujuan terbentuknya lembaga. *Good Governance* diharapkan menjadi landasan bagi terbentuknya negara yang mandiri dan dapat berkembang menjadi lebih baik untuk kepentingan masyarakat, bangsa dan negara. Perkembangan ini ditandai dengan kualitas kinerja birokrasi yang nyata dan dapat dirasakan oleh setiap kalangan, Badan Perencanaan Pembangunan, Riset, dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) merupakan substansi dalam pemerintah yang mengenggam peran penting dalam implementasi perencanaan pembangunan di tingkat daerah. Bapperida memiliki wewenang untuk bertanggung jawab membuat perencanaan pembangunan daerah dengan cara yang efektif, efisien, dan memastikan adaptasi serta perbaikan berkelanjutan berdasarkan evaluasi kinerja. (Mulhayat:2023)



Menurut Ir. Jokowi Widodo mantan Presiden Republik Indonesia dalam pidato kenegaraan pada HUT RI ke 74 pernah menjelaskan bahwa :

“Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul, memiliki kreativitas, inovasi dan kecepatan menjadi tolak ukur untuk bersaing secara global sehingga mampu melompati bangsa-bangsa lain di dunia. Sumber Daya Manusia (SDM) unggul adalah kunci masa depan Indonesia. Untuk itu Peningkatan kapasitas dan kualitas suatu daerah yakni melalui pembangunan SDM yang unggul, hal ini merupakan tugas bersama dalam menciptakan generasi yang kuat guna mewujudkan bangsa yang kuat dan Negara yang makmur, melalui SDM yang unggul, tangguh dan berkualitas baik secara fisik dan mental akan berdampak positif tidak hanya terhadap peningkatan daya saing dan kemandirian bangsa, namun juga dalam mendukung pembangunan daerah/ nasional”.

Peningkatan pembangunan manusia memerlukan modal, investasi, dan optimis yang besar dari masyarakat untuk berubah menjadi lebih baik. Investasi yang dimaksud disini mencakup membangun sumber daya manusia untuk membangun masa depan Indonesia, investasi bisa melalui pendidikan untuk menyiapkan manusia yang maju dan unggul. Indonesia dengan jumlah penduduk yang besar akan semakin menunjukkan power dalam kanca dunia jika memiliki sumber daya manusia yang mempunyai etos kerja yang mumpuni dalam berbagai lini. Kecerdasan dalam mengelola tata negara yang baik tentu dapat mengubah perekonomian negara, menjadi negara maju adalah tujuan bersama modal yang diharapkan dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi dan mengurangi kesenjangan sosial bagi Masyarakat. Pembangunan sumber daya manusia (SDM) merupakan tantangan besar bagi negara juga menjadi kesempatan dan peluang besar jika mampu membangun sumber daya yang unggul.

Perumusan rancangan pembangunan daerah tidaklah semudah membalikkan telapak tangan hal ini perlu pemikiran yang matang dan terencana untuk selanjutnya direalisasikan, banyaknya kendala dari berbagai faktor internal maupun eksternal seperti terbatasnya anggaran pendapatan belanja daerah (APBD), anggaran dalam pembangunan infrastruktur daerah, kurangnya pendapatan daerah dalam berbagai sektor ekonomi, keterbatasan sumber daya manusia yang unggul dan kompeten,



keterbatasan lapangan pekerjaan dan infestor asing guna menunjang pendapatan daerah. Perlunya kolaborasi antara Pemerintah dan Masyarakat untuk merencanakan dan mendiskusikan berbagai masalah yang seringkali dihadapi dalam lingkup daerah, symbiosis mulualisme antara masyarakat dan pemerintah daerah dapat terjalin dengan baik jika tidak menitik beratkan tanggungjawab pada satu pihak.

Perencanaan penataan kota, inovasi daerah, dan pengembangan daerah merupakan tugas dan tanggung jawab pemerintah yang didukung oleh rakyat sebagai penerima sarana, rancangan pengembangan suatu daerah dapat terlihat secara nyata dan gamblang dari segi insfrastruktur yang disediakan oleh pemerintah. Jika ingin menilai kinerja pemerintahan dalam mengelola anggaran daerah maka lihatlah tata kelola pembangunannya maka langsung tercermin bagaimana kemampuan pemerintahan daerah tersebut berjalan. Anggaran pendapatan daerah setiap wilayah memang berbeda namun jika dalam pengelolaan anggaran lebih berorientasi pada kepentingan rakyat maka pemerintah akan mengoptimalkan anggaran untuk membangun kebutuhan masyarakat dibanding kebutuhan kinerja pegawai pemerintah yang terkadang hanya sebagai formalitas penghabisan anggaran.

Tata kelola pembangunan daerah telah tertuang dalam Peraturan Mentri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor. 10 tahun 2023 mengenai pedoman penyusunan rencana kerja pemerintah daerah tahun 2024 guna menciptakan efektivitas pembangunan di daerah untuk mendukung pencapaian tujuan dan sasaran pembangunan nasional, perencanaan program kerja tahunan antara pemerintah daerah, pemerintah pusat, maupun antar pemerintah daerah melalui rencana kerja pemerintah daerah. (Permendagri No.10: 2023)

Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Kabupaten Bulukumba adalah salah satu Lembaga satuan kerja perangkat daerahnya yang mempunyai tugas dan wewenang merumuskan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) BAPPERIDA, mendistribusikan pelaksanaan kerja kepada setiap bidang focus masing-masing dalam upaya memusatkan perhatian pada peningkatan produktivitas kerja, memantau, mengawasi dan



mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan BAPPERIDA untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas, menyelenggarakan perencanaan pembangunan daerah lokal berdasarkan aturan dalam perundang-undangan, Bapperida berwenang dalam membuat inovasi, invensi, membuat rancangan pembangunan, melakukan pengkajian terhadap pengembangan wilayah kota maupun daerah yang sedang dalam tahap pembangunan, mengoordinasikan penyusunan program dan desain strategis dengan berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten.

Pertanggung jawaban kinerja menjadi sarana bahan penilaian atas tercapainya program dan kinerja sebuah instansi, evaluasi BAPPERIDA dilakukan dengan melihat setiap laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) yang memuat Rencana program kinerja, kegiatan, strategik merumuskan pembangunan, yang secara gamblang menunjukkan kualitatif dan kuantitatif yang rata-rata dapat dinilai dengan baik. Membuat Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD), Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP), Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPj) dan mengimplementasikan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sesuai tugas serta fungsinya berlandaskan ketentuan aturan dalam perundang-undangan, mengordinasikan pelaksanaan, pengendalian, pengawaan dan penilaian terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi dan pelayanan publik di lingkungan BAPPERIDA. Tugas fungsi dan wewenang BAPPERIDA diatur dalam Peraturan Bupati Bulukumba Nomor. 51 Tahun 2023 mengenai penyusunan organisasai, kedudukan, fungsi dan tugas tata kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah.

Pemerintah telah memberikan wewenang kepada setiap provinsi, kabupaten dan kota untuk tumbuh dan mengembangkan pembangunan dalam rangka menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat. Termasuk kabupaten Bulukumba, Sebagai evaluator implementasi mulai dari perencanaan kinerja jangka pendek, jangka panjang, dan jangka menengah, pengukuran kapasitas, performa dan pengawasan pengelolaan pembangunan hendaknya dapat direalisasikan dengan baik dan matang. Berbagai kendala dalam pembangunan Kota Kabupaten Bulukumba menyebabkan banyaknya sarana prasarana, kualitas teknologi



informasi, konservasi lahan produktif, layanan tenaga listrik yang merata, pemukiman layak huni dan masih banyak yang lainnya belum terlaksana secara optimal.

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah atau sering disingkat RPJPD Kabupaten Bulukumba tahun 2005-2025 tidak lama lagi akan berakhir, akibatnya Pemerintah Kabupaten Bulukumba harus bergegas menyediakan dokumen perencanaan pembangunan jangka panjang daerah selama 20 tahun ke depan. Namun rencana pembangunan daerah dalam 20 tahun terakhir ini masih belum merata dan kurang terealisasi, yang paling kasat mata dan dapat dirasakan ialah dari sektor pertumbuhan ekonomi yang belum meningkat, kualitas perencanaan yang belum matang dan terukur, sistem informasi pembangunan daerah belum stabil, serta infrastruktur belum memadai.

Disebabkan oleh tidak adanya perkembangan pembangunan di Kabupaten Bulukumba selama periode panjang tidak mengalami perubahan yang signifikan (kurang lebih 20 tahun) serta banyaknya permasalahan-permasalahan yang terjadi di lingkungan pemerintah daerah terkait fasilitas pembangunan maka kinerja BAPPERIDA menjadi pertanyaan besar, masyarakat sangat memperhatikan kinerja pemerintah saat ini terutama kinerja instansi pemerintah yang sebagian besar operasinya dibiayai oleh pajak negara yang bersumber dari uang rakyat. Kabupaten Bulukumba masih memiliki beberapa kendala, salah satunya adalah tingkat keberhasilan bahkan kegagalan dalam melaksanakan kegiatan dan program yang sebenarnya sangat berdampak pada kinerja organisasi, menyebabkan tujuan yang telah direncanakan tidak bisa berjalan secara efektif dan efisien. Tidak hanya itu, ada beberapa kendala lain salah satunya keterbatasan anggaran yang secara tidak langsung berdampak pada pembangunan sarana dan prasarana penunjang kegiatan dan kinerja pegawai.

Pembangunan Kabupaten Bulukumba dalam kurun waktu yang singkat sudah mulai ada kemajuan, hal ini tidak terlepas dari strategi pembangunan yang dirancang oleh BAPPERIDA, namun masih ada berbagai kekurangan yang dinilai masih belum maksimal dalam membuat inovasi program yang efektif, efisien, berkualitas, menarik investor untuk menanam modal sebagai salah satu sarana



penunjang pergerakan pembangunan di Kabupaten Bulukumba tidak hanya untuk memajukan pariwisata, namun demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan observasi awal, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **KINERJA ORGANISASI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN, RISET DAN INOVASI DAERAH (BAPPERIDA) KABUPATEN BULUKUMBA.**

1.2. Tinjauan Teori

1.2.1. Kinerja Organisasi

Kinerja memiliki banyak arti tergantung dari pandangan para ahli, salah satu ahli yang mendefinisikan kinerja terdapat dalam buku *Strategic of Planning* karya Mohammad Mahsum yang menyatakan bahwa Kinerja (*Performance*) merupakan Gambaran mengenai penyelesaian program, visi dan misi instansi, kebijakan instansi dalam pencapaian sasaran, serta tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan. Sedangkan menurut Bernardin dan Rusel Kinerja merupakan pencatatan mengenai pencapaian hasil yang telah telaksana dari rencana/ inisiatif dari fungsi dan peran jabatan atau aktivitas sepanjang periode waktu tertentu. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai hasil (*output*) dari suatu mekanisme yang dilaksanakan oleh struktur penyusun organisasi terhadap sumber daya (*resource*), informasi data, kebijakan, dan durasi yang dimasukkan sebagai *input*. (Mahsum:2012)

Birokrasi pemerintahan yang menegakkan akuntabilitas dapat bertindak dan perilaku kerja selaras dengan harapan Masyarakat, institusi dan karyawan pemerintah dalam system demokrasi didirikan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan demikian maka dalam pelaksanaannya harus ada sikap tanggung jawab kepada masyarakat. Adanya akuntabilitas dan motivasi kerja dapat mencegah pegawai atau lembaga pemerintah menyalagunakan kekuasaan mereka. Adapun aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja menurut **Gibson, James L., John M. Ivancevich, & James H. Donnelly. *Organizations*** ialah: (a) Kenyamanan dalam menjalankan pekerjaan, (b) Penghasilan dan imbalan yang kompetitif, (c) Budaya



kerja yang sehat, (d) Apresiasi terhadap capaian prestasi kerja dan (e). Tidak diskriminasi terhadap karyawan tertentu.

Kinerja pemerintah dapat dikatakan baik jika setiap program yang dijalankan dapat dipertanggungjawabkan dengan bijak. Kata akuntabilitas sendiri berasal dari Bahasa Inggris *accountability* dapat diartikan sebagai keadaan/ kondisi yang mampu dipertanggungjawabkan, akuntabilitas adalah dasar kepemimpinan yang bijaksana, karena itu personel birokrasi harus dapat diandalkan atas sejumlah besar operasi dan pelaksanaan tugasnya kepada masyarakat umum. Dalam instansi pemerintahan, akuntabilitas memberikan data berupa fakta kepada pihak-pihak yang berkepentingan tentang tindakan pencapaian dan kinerja pemerintah.

Menurut *The Oxford Advance Learner's Dictionary*, Akuntabilitas adalah *requerred or expected to give explanation for one's action*. Dalam jurnal ini membahas mengenai akuntabilitas yang termaktub tanggung jawab untuk membuat penyajian laporan hasil dari segala bentuk sepak terjang dari pelaksanaan program terutama di bidang administrasi keuangan kepada pihak-pihak elit dan *stakeholder* dalam instansi. (Oxford: Oxford University Press: 1995)

Ledvina V. Carino (1988) juga mempunyai pendapatnya mengenai akuntabilitas yang menjelaskan bahwa akuntabilitas adalah transformasi berkelanjutan dalam tugas yang dilaksanakan oleh pegawai pemerintah yang berkualitas dan masih berada pada lingkup otoritasnya atau sudah keluar dari ruang lingkup tugas dan wewenangnya. Deklarasi Tokyo mengenai memberikan acuan pada akuntabilitas public (tahun 1985) memberikan definisi sebagai berikut, akuntabilitas adalah cara setiap individu atau pemegang kekuasaan yang diberi tanggung jawab wajib mengelola sumber daya public dengan baik serta yang bersangkutan dengan pihak yang terlibat untuk dapat menjawab hal-hal yang berhubungan dengan pertanggung jawaban anggaran/fiscal, tata Kelola manajerial, dan program.

Menurut Sirajudin H. Salleh dan Aslam Iqbal, Akuntabilitas mencerminkan perilaku dan karakter dasar manusia dalam menjalani kehidupan yang meliputi:

- a. Akuntabilitas Intern, dan
- b. Akuntabilitas Eksteren



Sisi Interns individu meliputi akuntabilitas yang menggambarkan pertanggungjawaban orang tersebut kepada Sang Pencipta (Tuhan). Akuntabilitas yang demikian ini yang meliputi kewajiban moral atas diri sendiri mengenai sesuatu yang dikerjakannya berdasarkan nilai agama, hanya diketahui dan difahami oleh pribadi seorang individu itu sendiri sehingga akuntabilitas intern lebih dikenal sebagai akuntabilitas spiritual.

Akuntabilitas ekstern seseorang adalah akuntabilitas hubungan individu dengan kehidupan bermasyarakat (komunitas sosial). Ketidak berhasilan akuntabilitas eksteren seorang individu meliputi membuang-buang waktu dan tidak produktif, boros dalam pendanaan dan pengelolaan keuangan, dan sumber-sumber daya pemerintah yang lain, menyelewengkan kewenangan, dan menghilangkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Akuntabilitas ekstern lebih mudah diukur mengingat norma dan standar yang tersedia memang sudah jelas dalam masyarakat.

Carino (2002) menjelaskan bahwa akuntabilitas adalah suatu evolusi perubahan aktivitas kinerja yang dilaksanakan oleh pegawai pemerintah yang masih menjadi kewenangan dan tanggung jawabnya maupun yang bukan lagi masuk pada jalur otoritasnya. Penting bagi setiap individu menyadari bahwa setiap langkah dari tindakan yang kita ambil tidak hanya berdampak pada diri sendiri namun juga terhadap lingkungan oranglain disekitar kita. Kecil ataupun besar dampak yang kita berikan pada orang lain harus ada kesadaran akan setiap tindakan yang sudah semestinya selalu bernilai positif. Oleh karena itu setiap tindakan dan kebijakan yang dilakukan oleh pejabat public perlu mempertimbangkan dampaknya terhadap lingkungan sekitar. (Carino:2002)

Menurut peraturan Presiden No. 29 tahun 2014, akuntabilitas kinerja berarti bahwa setiap organisasi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa program dan kinerja yang telah diberikan kepada pemangku kebijakan telah dilaksanakan dengan baik atau buruk untuk mencapai visi-misi organisasi. Akuntabilitas ditakar berdasarkan pencapaian tujuan dan perencanaan kinerja yang telah dirancang sedemikian rupa untuk selanjutnya dilakukan pelaporan secara berkala. Akuntabilitas juga dapat diartikan sebagai bentuk nyata dari pertanggungjawaban



instansi pemerintah terhadap amanah yang diemban sebagai aparatur sipil negara, menjadi tugas dan tanggungjawab pemerintah untuk mengelolah sumber daya yang ada dalam rangka pencapaian tujuan, media menjadi wadah pelaporan akuntabilitas kinerja secara periodik. Sumber daya yang digunakan sebagai sarana prasarana penunjang kelancaran kinerja instansi pemerintah juga bertujuan agar setiap rancangan kinerja berjalan sesuai dengan tupoksi yang telah dibebankan kepada instansi. Sumber daya pendukung yang diberikan dalam wujud sumber daya manusia yang unggul, anggaran dana, sarana prasarana fasilitas penunjang kinerja, metode kerja dan strategi kerja yang matang. Sumber daya menurut pandangan (konteks) negara dapat berupa aparatul sipil negara, sumber daya alam, peralatan penunjang kinerja, finansial, kekuasaan hukum dan politik. (PP No. 29: 2014)

Konsep akuntabilitas tersebut senada dengan apa yang dikemukakan oleh Stewart tentang jenjang atau tangga akuntabilitas yang terdiri dari 5 (lima) jenis tangga akuntabilitas yakni:

- a. Accountability For Probity and Legality;
- b. Process Accountability;
- c. Performance Accountability;
- d. Programme Accountability; and
- e. Policy Accountability.

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah 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.

1. Akuntabilitas publik yang harus dilakukan oleh organisasi sektor publik terdiri atas beberapa dimensi. Ellwood (1993) menjelaskan terdapat empat dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik (Mardiasmo, 2002:22) yaitu: Akuntabilitas kejujuran dan akuntabilitas hukum Akuntabilitas kejujuran terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan, sedangkan akuntabilitas hukum terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana public.



2. Akuntabilitas proses, Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen dan prosedur administrasi.
3. Akuntabilitas program, Akuntabilitas program terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya minimal.
4. Akuntabilitas kebijakan, Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah, baik pusat maupun daerah, atau kebijakan-kebijakan yang diambil terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas.

Menurut Mardiasmo (2002:12) disamping keempat akuntabilitas diatas ditambahkan akuntabilitas financial yang mengharuskan lembaga-lembaga publik untuk membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja financial organisasi kepada pihak luar. Akuntabilitas merupakan konsep yang kompleks yang lebih sulit mewujudkannya daripada memberantas korupsi. Terwujudnya akuntabilitas publik mengharuskan lembaga-lembaga sektor publik untuk lebih menekankan pada pertanggungjawaban horizontal (*horizontal accountability*) yaitu pertanggungjawaban kepada masyarakat luas, bukan hanya sekedar pertanggungjawaban vertical (*vertical accountability*) yaitu pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi. Tuntutan yang kemudian muncul adalah perlunya dibuat laporan keuangan eksternal yang dapat menggambarkan kinerja lembaga sektor public.

Permasalahan kinerja di Indonesia memotivasi pemerintah untuk terus mengembangkan kinerja pegawai, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) adalah salah satu inisiatif yang digunakan dalam pengawasan, LAKIP belum ada sejak Presiden B.J. Habibie yang mengeluarkan instruksi Presiden No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Selain itu ketetapan majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi,



Kolusi, dan Nepotisme, yang dinyatakan dalam pasal 4 ayat 1 Undang-undang Dasar 1945.

Tujuan pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sesuai dengan system pengawasan manajerial, system pengelolaan strategis merencanakan berbagai kegiatan dan bertujuan untuk mengupgrade pelaksanaan pemerintah yang jauh lebih efisien, efektif, bebas KKN, dan akuntabel. Jika suatu instansi dapat menerima seratus persen anggaran pemerintah, instansi tersebut dianggap berhasil melaksanakan tugas dan fungsi utamanya, namun, pada kenyataannya hasil dan dampak program yang dilaksanakan masih belum bisa memenuhi standar bahkan jauh dari target capaian. Sebagai indikator untuk mencapai target sasaran pencapaian suatu pelaksanaan program instansi maka perlu diukur seluruh aktivitasnya, pengukuran ini hendaknya berfokus pada lebih dari program tetapi keseluruhan input program, misal dengan melakukan pengukuran kinerja yang menunjukkan kapabilitas dari lembaga pemerintah dalam mengelola sumber daya sesuai dengan rencana yang telah di tetapkan.

Akuntabilitas dapat diinterpretasikan cakupan keseluruhan aspek tingkah laku seseorang yang mencakup baik perilaku bersifat pribadi dan disebut dengan akuntabilitas spiritual, maupun perilaku yang bersifat eksternal terhadap lingkungan dan orang sekeliling. Dalam pelaksanaan akuntabilitas dilingkungan instansi pemerintah. Perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

- a. Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
- b. Harus merupakan suatu system yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
- d. Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
- e. Harus jujur, objektif, transparan, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemuktahiran metode dan



teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas. (Lembaga Administrasi Negara: 2003)

Negara Indonesia sudah lama menerapkan konsep akuntabilitas, hampir semua lembaga instansi pemerintahan melaksanakan konsep ini terutama dalam penerapan tugas dan fungsi administrasi. Faktor yang mempengaruhi hal ini dikarenakan hasil dari pemerintah yang merespon permintaan public, saat itu masyarakat mengemborkan keinginan melalui aksi pada saat reformasi dimulai tahun 1998. Karena pada masa orde baru akuntabilitas tidak dijalankan pada semua lembaga instansi pemerintah mengakibatkan masyarakat tidak mendapat kejelasan dan transparansi terhadap kebijakan pemerintah, tuntutan masyarakat ini muncul, pada akhirnya hal ini menjadi dalang satu factor yang menyebabkan birokrasi menjadi lemah serta banyak mal-administrasi bahkan korupsi, kolusi dan nepotisme menjadi sangat terang-terangan ditengah masyarakat.

Informasi mengenai mal-administrasi sudah menjadi rahasia umum di dalam birokrasi, banyaknya korupsi, kolusi dan nepotisme menunjukkan bahwa akuntabilitas tidak berjalan dengan baik. Banyak factor yang menyebabkan tidak berjalannya akuntabilitas di suatu negara antara lain:

1. *Low Literacy Percentage*

Dalam populasi yang kurang peduli terhadap hal-haknya dan masalah-masalah sosial, cenderung memberikan toleransi yang tinggi terhadap *lack of accountability, maldinactice, nepotisme*, sogok-menyogok, dan korupsi. Semakin kurang rasa saling tolong menolong diantara anggota dan kelompok Masyarakat suatu society akan semakin tinggi rasa tidak peduli ada tingkat penyelenggara pemerintah. Setiap individu sibuk memikirkan diri sendiri tanpa menghiraukan kesengsaraan orang lain sehingga lupa pada berbagai kekurangan dalam penyelenggaraan tugas pemerintah yang akan mengurangi akuntabilitas.

2. *Poor Standard of Living*



Pegawai dengan standar gaji yang kurang, memiliki kecenderungan untuk berusaha keras mencari penghasilan tambahan agar dapat menghidupi keluarganya. Dalam kondisi ini setiap usaha pemenuhan kebutuhan hidup tersebut dianggap normal-normal saja dan bahkan dinilai wajib walaupun mesti mengorbankan pelayanan kepada Masyarakat dalam akuntabilitas penyediaan barang public. Kemiskinan, kelangkaan, dan *job insecurity* memicu orang untuk menganggap normal bukan hanya korupsi akan tetapi juga sogol-menyogok. Hal ini mengakibatkan terabaikannya akuntabilitas dan mendorong malpraktek administrasi public.

3. *General Decline in the Moral Value*

Sikap hidup yang materialistis dan konsumerisme mendorong *Lack of accountability*. Sikap moral sangat menentukan dalam usaha untuk membedakan antara nilai-nilai baik dan buruk. Sikap konsumerisme yang terbentuk dalam suatu Masyarakat dapat mengurangi/ menurunkan moral dan tanggung jawab pegawai pemerintah pada public yang seharusnya dilayani. Hal inilah yang mendorong pegawai untuk mencari uang/ penghasilan melalui cara-cara yang tidak wajar bahkan seringkali merugikan pihak-pihak yang lain.

4. *A Policy of Live and Let Live*

Dengan terjadinya penurunan nilai-nilai moral, maka manusia akan semakin mudah melakukan hal-hal yang melanggar aturan, misalnya saja saling berlomba-lomba mencari keuntungan masing-masing dan mengabaikan kepentingan nasional yang lebih besar. Akibat yang lebih lanjut adalah dengan terabaikannya hak-hak public untuk mengetahui kebijakan pemerintah serta implementasinya dalam perspektif akuntabilitas.

5. *Cultural Factors*

Budaya yang berkembang dalam Masyarakat di mana para pejabat pemerintah lebih mendahulukan pelayanan terhadap keluarga dan kerabat daripada public merupakan budaya yang tidak mendukung akuntabilitas. Hal-hal demikian ini mendorong tumbuhnya bibit-bibit korupsi, kolusim dan nepotisme. Kondisi budaya bangsa yang kurang baik biasanya banyak didukung dengan buruknya kondisi perekonomian mereka. Walaupun para pejabat tersebut sudah cukup



berada, namun kerap kali hal ini masih terjadi, karena masih kuatnya budaya kemiskinan yang melekat pada Sebagian besar bangsa tersebut sehingga mereka saling berebutan dan tidak menyukai antrian dalam mendapatkan sesuatu.

6. *Government Monopoly*

Dalam kondisi dimana sumber daya tersentralisasi di tangan pemerintah dan setiap keputusan public menjadi kewajiban pemerintah sendiri, mengakibatkan penumpukan tanggungjawab sehingga sulit mengelola, memantau, dan mengevaluasi. Birokrasi yang terlalu besar dan berbelit-belit telah mengurangi pelaksanaan akuntabilitas. Pada negara dengan system sentralisasi penuh, akuntabilitas tidak diperlukan karena masyarakat tidak diikutsertakan dalam penentuan kebijakan-kebijakan public. Masyarakat hanya menjadi penonton dan kadang kala menjadi pelengkap penderita dalam kegiatan-kegiatan pemerintah.

7. *Deficiencies in the Accounting System*

Buruknya system akuntansi merupakan salah satu factor penyebab tidak dapat diperolehnya informasi yang handal dan dapat dipercaya untuk dipergunakan dalam penerapan akuntabilitas secara penuh, akuntabilitas memerlukan dukungan system informasi akuntansi yang memadai untuk terselenggaranya pelaporan yang baik. Kelemahan ini meliputi system informasi yang tidak memadai dan tidak dapat diandalkan, system internal control dan internal check yang tidak memadai, manajemen yang tidak professional dan tidak kompeten.

8. *Lack of Will in Enforcing Accountability*

Hal ini merupakan hasil langsung dari sikap pasif para pegawai yang tidak acuh terhadap kepentingan akuntabilitas. Hal ini juga disebabkan oleh *live and let live policy*. Hal ini juga diakibatkan para pejabat yang seharusnya melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan juga telah banyak menumpuk kesalahan-kesalahan besar sehingga kecil kemungkinan individu tersebut melaksanakan akuntabilitas yang akan membuka semua tindakan dan kegiatan mereka yang hasilnya akan menghancurkan karir mereka sendiri.

9. *Bureaucratic Secrecy*



Pemerintah yang melakukan control sangat ketat terhadap media massa, ekonomi, dan pemberitaan akan menjadikan suasana *unaccountable* pada penyelenggaraan pemerintahan karena tidak ada yang memberikan keleluasaan untuk melakukan tindakan korektif atas praktek-praktek penyelenggaraan pemerintah. Dalam kondisi demikian, Masyarakat tidak berani mengeluarkan pendapat sehingga para pejabat pemerintah akan leluasa melakukan kesalahan-kesalahan.

10. *Conflict in Perspective and Inadequate Institutional Linkage*

Terlalu tingginya *birocracy secrecy* di sektor public, akan mengakibatkan sulit dalam melakukan review terhadap program-program sektor public, dan akan sulit juga menentukan siapa sebenarnya yang diwajibkan untuk mempertanggungjawabkannya. Informasi mengenai apa yang ditargetkan dan bagaimana realisasinya biasanya tidak tersedia sehingga sulit untuk mengetahui capaian kinerja suatu instansi pemerintah.

11. *Quality of Officers*

Kualitas pejabat/ petugas mencakup dua permasalahan dalam akuntabilitas. Pertama, dengan besarnya jumlah capital yang terjadi untuk membiayai semua program pemerintah, maka dibutuhkan juga jumlah pegawai pemerintah yang banyak. Namun sayangnya kualitas mereka rata-rata relatif rendah, sehingga dengan kualitas yang rendah inilah yang menyebabkan masalah-masalah serius terutama pemborosan, inefisiensi, dan tidak berjalannya akuntabilitas. Kedua, adalah material yang tersedia kurang menunjang efisiensi dan tidak mendorong motivasi para birokrat sebagai akibat kurang tersedianya fasilitas diklat dan peningkatan profesionalisme.

12. *Technological Obsolescence and Inadequate Surveillance System.*

Tidak tersedianya teknologi yang dapat mendukung kelancaran kerja merupakan factor penghambat yang cukup serius bagi terselenggaranya akuntabilitas. Teknologi yang telah usang, terutama teknologi informasi sehingga sulit untuk mendapatkan informasi yang akurat, tepat, handal, dan dapat dipercaya, akan sangat merugikan pelaksanaan akuntabilitas.

13. *Colonial Herritage*



Suatu negara yang pernah dijajah minimal 40 atau 50 tahun sangat sulit untuk melakukan perubahan praktek-praktek pemerintah yang autokrattik, sebagaimana yang telah dipraktekkan oleh penjajah dahulu. Kondisi pentabuan mengemukakan pendapat pada masa penjajahan biasanya akan terus dipraktekkan oleh negara tersebut terutama oleh penguasanya. Masyarakat tidak diperkenankan untuk melakukan control dan mengetahui sejumlah mana pelaksanaan kegiatan pemerintahan, hal ini telah membawa dampak yang buruk terhadap peyelenggaraan akuntabilitas.

14. *Defects in the Laws Concerning Accountability.*

Kelemahan hukum yang paling mendasar adalah pernyataan dimana seseorang dianggap tidak bersalah sebelum dapat dibuktikan bahwa dia memang bersalah. Sedangkan untuk membuktikan apakah seseorang itu bersalah atau tidak sangat sulit dan memerlukan tenaga dan biaya yang tidak sedikit. Inilah yang sering terjadi dipengadilan dimana yang bersalah menjadi bebas karena keahliannya menyembunyikan kebenaran. Hal ini telah mendorong tidak diselenggarakannya akuntabilitas, pembuktian terbalik mungkin dapat mengatasi kelemahan ini.

15. *Crisis Environment*

Instabilitas politik telah menciptakan rasa tidak aman dan ketidakpastian, dalam kondisi yang demikian ini Masyarakat merasa ketakutan dan tidak menghiraukan akuntabilitas. Para birokrat mungkin akan segera minta pengunduran diri sebagai perwujudan rasa kekhawatiran yang tinggi atas situasi dan kondisi yang berkembang.

Hambatan-hambatan inilah perlu diantisipasi dalam birokrasi pemerintahan untuk menciptakan *Good Governance*. *Good Governance* sendiri adalah suatu penyelenggaraan manajemen Pembangunan yang merata dan bertanggungjawab guna mengikuti kaidah mekanisme pasar yang efisien dan pemerintahan yang memihak rakyat/demokrasi, mencegah distribusi modal investasi yang tidak sesuai, menghindari mal-administrasi dan *money politics*, menerapkan pengelolaan anggaran yang disiplin dan membangun kerangka hukum dalam kebijakan politik guna mendorong pertumbuhan ekonomi. Pentingnya memiliki sikap empati kepada



masyarakat kecil dan golongan masyarakat fakir akan menciptakan birokrasi yang pro rakyat untuk mengurangi kemiskinan. (World Bank dalam Sedarmayanti, 2009)

1.2.2 Kinerja Instansi Pemerintah

Prestasi optimal dalam pelaksanaan tugas pemerintah dikemukakan oleh Akbar (2012) yang menjelaskan bahwa era reformasi memberi dampak terhadap keinginan rakyat dilakukannya akuntabilitas (*accountability*) dan keterbukaan (*transparency*) dalam proses penataan Pembangunan, administrasi dan manajemen pembangunan pemerintahan di Indonesia. Akuntabilitas terhadap kinerja merupakan harapan yang ingin dicapai setiap instansi pemerintahan untuk memberikan pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Keduanya menjadi sesuatu yang rasional dan logis jika ingin menerapkan perencanaan Pembangunan yang matang dan bertanggungjawab serta mementingkan kebutuhan rakyat.

Kinerja pemerintah daerah menurut Mahsun (2016:25) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Pemerintah dikatakan mempunyai kinerja baik apabila pemerintah tersebut mampu mengelola pemerintahan sehingga dapat memberikan kesejahteraan kepada masyarakatnya secara keseluruhan.

Guna memastikan pelayanan public menjadi lebih baik dan instansi pemerintah menjadi lebih akuntabel, evaluasi kinerja pemerintah merupakan bagian penting dari implementasi prosedur kinerja instansi. Evaluasi pencapaian hasil kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator kegiatan atau sasaran untuk mengukur capaian kinerja. Pengertian kinerja juga terutang dalam Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 tentang pelaporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah yang berbunyi:

“Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur”. (Pasal 1: ayat 2)



Dessler (2009:132) menjelaskan mengenai *performance appraisal* (penilaian kinerja) sebagai evaluasi kinerja karyawan agar memberikan umpan balik terhadap hasil kerja mereka, penentu kebijakan dapat menilai kinerja karyawan berdasarkan capaian yang mereka toreh selama mengemban amanah dalam kinerja hal itu yang menjadi landasar pemberian *reward* atau sanksi kepada setiap karyawan. Penilaian kinerja adalah cara menilai keikutsertaan pegawai (karyawan) memberikan sumbangsi pemikiran dan tenaga kepada organisasi tempat mereka bekerja. Model penilaian kinerja yang dicontohkan oleh Dessler (2009:135) meliputi indikator sebagai berikut: 1) Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan; 2) Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu; 3) Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.; 4) Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas; 5) Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan; dan 6) Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Mahsun (2006:2) menjabarkan penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator untuk tiap-tiap unit organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut: 1) biaya pelayanan (*cost of service*); 2) penggunaan (*utilization*); 3) kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*); 4) cakupan pelayanan (*coverage*); dan 5) kepuasan (*satisfaction*).

Indikator kinerja adalah ukuran keberhasilan yang menggambarkan tewujudnya kinerja, tercapainya hasil program dan hasil kegiatan. Indikator kinerja instansi pemerintah harus selarasantar tingkatan unit organisasi. Indikator kinerja yang digunakan harus memenuhi kriteria spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, relevan, dan sesuai dengan kurun waktu tertentu.



Dwiyanto, (2002:48), mengemukakan ukuran dari tingkat kinerja suatu organisasi publik sebagai berikut:

1. Produktivitas
2. Kualitas Layanan
3. Responsibility
4. Akuntabilitas

Pengukuran kinerja adalah proses dalam mempatenkan pengambilan keputusan berdasarkan hasil evaluasi, focus pada pencapaian target, karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih efektif dan efisien terutama dalm lingkup pemerintahan. Kinerja dinilai untuk mengamati sejauh mana strategi yang dibuat dapat diimplementasikan dalam program kinerja yang ingin dicapai. Evaluasi ini perlu diterapkan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat serta sebagai hasil pertanggungjawaban atas amanah yang telah diemban. (Sihaloho: 2005).

Definisi kinerja instansi pemerintah sendiri menurut Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara No: 239/IX/6/8/2003 adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Masalah utama terhadap pengelolaan administrasi publik saat ini adalah tuntutan pengelolaan pemerintahan yang baik (*Good Governance*), masyarakat menginginkan instansi publik memberikan lebih banyak perubahan kearah yang lebih baik kerana meningkatnya ilmu pengetahuan dan pengaruh budaya global. Ganie Rochman (2012;145) mengatakan bahwa pemerintahan yang baik (*Good Governance*) adalah cara untuk mengelola perekonomian daerah dan mengurangi kesenjangan sosial, hal ini mengikut sertakan hubungan antara lingkup pemerintah dan swasta dalam usaha bersama. Menurut pendapat ini beberapa sektor yang ikut andil dan dari beberapa sektor ini tidak ada yang saling mendominasi untuk mengontrol penuh gerak satu dengan yang lain.

Kinerja instansi pemerintah adalah ukuran pencapaian keberhasilan dari rencana strategis yang telah dirancang dengan matang untuk melihat capaian prestasi



anggota organisasi. Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai *output* yang telah diberikan meliputi komponen-komponen penunjang yang nantinya sumber daya ini dapat dimanfaatkan menjadi hasil kerja yang maksimal sebagai *input*. Selain itu kinerja dapat berarti sebagai capaian berbagai kegigihan yang dilaksanakan oleh seluruh organisasi. Penyusunan laporan hasil akuntabilitas instansi pemerintah ini berpedoman pada *goals* pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai sesuai dengan harapan dan hasil akhir yang baik, pengukuran ini juga dapat menjadi sumber evaluasi dari rencana/strategi dari instansi pada perencanaan yang akan datang untuk menilai berhasil atau tidak visi misi instansi pemerintah.

Pengukuran yang dimaksud adalah hasil dari penilaian (*assesment*) yang sistematis, ini didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan, termasuk input, output, hasil, manfaat dan dampak. Pengukuran kinerja adalah alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Selanjutnya Menurut Robertson (2002), dikatakan bahwa pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*) dengan elemen kunci sebagai berikut:

- a. Perencanaan dan penetapan tujuan.
- b. Pengembangan ukuran yang relevan.
- c. Pelaporan formal atas hasil.
- d. Penggunaan informasi.

Seperti pada pembahasan sebelumnya kita telah mengetahui bahwa evaluasi dan pengukuran kinerja organisasi bukan sesuatu yang dilakukan setahun dua tahun terakhir ini namun sudah puluhan tahun, hal ini menandakan pengukuran kinerja harusnya sudah sangat akurat dan matang untuk dijalankan, tiap-tiap departemen, badan kinerja, dan unit pelaksana tugas telah diinstruksikan membuat laporan secara berkala (triwulan, semester, atau tahunan) tentang pelaksanaan tugas dan wewenang utamanya. Namun fenomena yang terjadi laporan seringkali hanya berfokus pada nilai-nilai tetap seperti pengeluaran dana, Input, jumlah tenaga kerja atau karyawan, dan hal-hal mendasar lainnya. Selain itu pada waktu-waktu tertentu lembaga melaporkan hasil dari program yang dilaksanakan, contoh output yang dilaporkan termasuk proyek kerja berjalan dan pembangunan jalan dan jembatan,



proses transmigrasi dan informasi lainnya. Informasi input dan output yang dilaporkan kadang kala tidak terlalu penting, namun dengan menilai kinerja, substansi pelaporan beralih dari jumlah sumber daya yang dialokasikan ke hasil yang dicapai.

Menurut Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Depkeu pada tahun 2014, Kinerja instansi pemerintah dapat didefinisikan sebagai gambaran tentang capaian target kinerja atau sebagai perwujudan atas visi, misi yang telah dirancang untuk selanjutnya ditindaklanjuti sebagai implementasi dari rencana awal, hal ini menunjukkan pencapaian dan ketidak berhasilan pelaksana kinerja dengan program-program kebijakan instansi pemerintah yang diinginkan untuk dicapai. Sedangkan menurut Chabib Soleh dan Suripto (2011:3) definisi kinerja pemerintah daerah adalah :

"Tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan, program, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis (*strategic planning*)"

Salah satu bagian penting dari pengawasan manajemen sektor publik adalah pengukuran kinerja, mahmudi (2016;14) menjelaskan mengapa evaluasi kinerja dilakukan pada organisasi sektor publik, antara lain ialah :

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan juga menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
2. Menyediakan sarana pembelajaran bagi pegawai, pengukuran kinerja merupakan sarana pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, skill, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
3. Memperbaiki kinerja untuk priode berikutnya, pengukuran kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang.



4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*. Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji dan promosi jabatan, atau *punishment* misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi, dan teguran.
5. Motivasi pegawai. Dengan adanya pengukuran kinerja yang berhubungan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk bekerja lebih tinggi.
6. Menciptakan akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas.

Menurut Mardiasmo (2018;122), manfaat pengukuran kinerja bagi organisasi pemerintah adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arahan untuk menciptakan target kerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkan dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelayanan sudah terpenuhi
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Sampai saat ini, evaluasi kuantitas masih mendominasi kinerja lembaga pemerintah di negara kita namun terkadang seringkali birokrasi mengabaikan



evaluasi kualitas. Kualitas sudah sesuai dengan kriteria seharusnya, faktor yang menjadi sebab keberhasilan pelayanan pemerintah sektor publik seiring dengan tingkat demokrasi juga meningkat, keinginan masyarakat terus digaungkan dengan lantang untuk mendesak pemerintah agar pemerintah memperhatikan kebutuhan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas prima. Melalui survei kepuasan pelanggan menjadi salah satu cara untuk memenuhi tuntutan masyarakat, survei ini akan mengukur kualitas layanan yang diterima pelanggan serta kualitas layanan yang diharapkan masyarakat. Kinerja organisasi sektor publik bersifat multidimensional (fisik menjadi potensi dasar manusia, perceptual, intelektual, emosional, berjiwa sosial, memiliki kreativitas dan menginginkan keindahan estetika), setiap indikator tidak dapat berdiri sendiri, setiap indikator harus berdampingan untuk menunjang keberhasilan kinerja organisasi, sebagai contoh jika indikator Sumber daya manusia bagus maka harus didukung oleh sarana prasarana yang memadai kinerja, maka dari itu setiap indikator kinerja saling bergantung satu dengan yang lain.

1.2.3. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD)

Pembangunan sebagai suatu proses perencanaan (*Social Pland*) yang dilakukan oleh birokrat perencanaan pembangunan untuk membuat perubahan sebagai proses peningkatan kesejahteraan bagi masyarakat. Konseptualisasi Pembangunan merupakan proses perbaikan yang berkesinambungan pada suatu Masyarakat menuju kehidupan yang lebih baik atau lebih sejahtera sehingga terdapat beberapa cara untuk menentukan tingkat kesejahteraan pada suatu negara sehingga kemiskinan berkurang dan mengecilkan tingkat pengangguran.

Terkait perencanaan Pembangunan jangka Panjang dalam UUD nomor 25 tahun 2004, RPJ didefinisikan sebagai “Dokumen perencanaan untuk periode 20 (dua puluh) tahun” daerah wajib dan perlu Menyusun rencana Pembangunan jangka



Panjang daerah (RPJPD) yang memuat visi, misi dan arah Pembangunan daerah mengacu pada RPJP nasional. Kewajiban Menyusun RPJP Daerah ditegaskan Kembali melalui UU Nomor 17 tahun 2007 yang menyebutkan; “RPJPD Daerah yang telah ada masih tetap berlaku dan wajib disesuaikan dengan RPJP Nasional paling lambat 1 (tahun) sejak diundangkan” RPJPD Kabupaten/ kota memuat visi, misi dan arah Pembangunan daerah dengan mengacu pada RPJP nasional dan RPJPD provinsi.

Perencanaan strategik merupakan langkah awal untuk melakukan pengukuran kinerja dalam suatu instansi pemerintah, system akuntabilitas pemerintah adalah jawaban dari strategik instrumen pertanggungjawaban kinerja pegawai pemerintah. Perencanaan strategik melibatkan integrasi sumber daya manusia dengan sumber daya lain agar mampu bertahan dalam system manajemen nasional dan menanggapi tuntutan perkembangan lingkungan nasional dan global.

Pemerintah harus terus menerus melakukan perubahan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas programnya, serta untuk tetap hidup dan unggul dalam persaingan yang semakin ketat di dunia yang berubah sangat cepat seperti sekarang ini. Perubahan ini harus dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan sehingga meningkatkan akuntabilitas kinerja yang berfokus pada pencapaian hasil.

Menurut Suryono (2004, h.80) Strategi pada prinsipnya berkaitan dengan persoalan kebijakan, pelaksanaan, penentuan tujuan yang hendak dicapai, dan penentuan cara-cara atau metode penggunaan sarana-prasarana. Strategi juga harus didukung oleh kemampuan untuk mengantisipasi kesempatan yang ada. Perencanaan strategik pada dasarnya adalah *perencanaan proaktif* dan membentuk



system Masyarakat yang responsive dalam jangka panjang terhadap kondisi yang dihadapi oleh daerah. Disebut “*Strategik*” karena mengandung elemen kunci berupa penggunaan semua sumber daya manusia dengan perencanaan jangka panjang dan berskala besar.

RPJPD Kabupaten Bulukumba 2005-2025 adalah dokumen perencanaan pembangunan yang proses penyusunannya dilakukan secara partisipatif, dalam arti melibatkan masukan dan dukungan dari seluruh stakeholder terkait. RPJPD Kabupaten Pamekasan 2005-2025 ini bukanlah dokumen program pembangunan daerah yang disusun secara top-down, sekedar menerjemahkan orientasi, visi-misi politik pimpinan daerah terpilih, namun RPJPD ini adalah rencana pembangunan dalam jangka waktu 20 tahun ke depan yang disusun secara bottom-up, dan merupakan akumulasi dari kristalisasi aspirasi sosial-politik masyarakat dan masukan dari seluruh stakeholder.

Sesuai ketentuan yang berlaku, RPJPD Kabupaten Bulukumba ini harus disusun dan memiliki fungsi penting sebagai acuan dan arahan bagi seluruh SKPD dan stakeholder dalam merencanakan, merumuskan, melaksanakan dan memantau pelaksanaan berbagai program pembangunan sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. RPJPD Kabupaten Pamekasan 2005-2025 adalah dokumen perencanaan pembangunan yang bersifat makro, yang memuat visi, misi dan arah pembangunan jangka panjang daerah, di mana proses penyusunannya harus dilakukan secara partisipatif, dalam arti melibatkan masukan dan dukungan dari seluruh unsur pelaku pembangunan serta stakeholders terkait. Meski di satu sisi, RPJPD adalah penjabaran dari visi-misi pembangunan daerah, tetapi bagaimana



arah kebijakan dan program yang direkomendasikan sesungguhnya adalah hasil masukan dari stakeholder dan refleksi dari aspirasi masyarakat secara keseluruhan. Setelah RPJPD dibuat akan dilakukan evaluasi untuk menilai kinerja instansi pemerintah dalam bentuk laporan SAKIP.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 menetapkan Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah merupakan rangkaian yang sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dimaksudkan untuk penetapan dan pengukuran, pengklasifikasian, pengihitisan, dan pelaporan kinerja instansi pemerintah untuk memastikan dan meningkatkan kinerja pegawai instansi pemerintah.

Menurut Instruksi Presiden No.7 tahun 1999, tujuan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah untuk meningkatkan kesadaran bahwa kinerja institusi pemerintah merupakan bagian penting dari pemerintah yang baik dan terpercaya. System ini digunakan untuk menghasilkan laporan kinerja yang sesuai dengan peraturan yang berlaku dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur SAKIP yang meliputi rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, dan pelaporan data kinerja, serta evaluasi kinerja. Adapun sasaran Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah meliputi :

- a. Menjadikan instasi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efesien, efektif dan responsive terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya.
- b. Terwujudnya transparansi instansi pemerintah.



- c. Terwujudnya partisipasi Masyarakat dalam melaksanakan Pembangunan nasional.
- d. Terpeliharanya kepercayaan Masyarakat kepada pemerintah.

Berdasarkan PermenPANRB No. 88 Tahun 2021 terdapat teknik dalam evaluasi yang dapat digunakan dalam pelaksanaan Evaluasi SAKIP antara lain:

a) Checklist Pengumpulan Data

Pihak Organisasi Perangkat Daerah (OPD) selaku evaluator mengisi daftar dokumen, data, dan informasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan evaluasi SAKIP.

b) Komunikasi melalui Tanya Jawab Sederhana

Melakukan wawancara secara langsung atau tidak langsung dengan evaluator untuk pengumpulan data dan informasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan evaluasi SAKIP.

c) Observasi

Melakukan pengamatan langsung seperti mengunjungi lokasi kerja evaluator dalam rangka melihat data dan mengamati proses dan jalannya aktivitas implementasi SAKIP.

d) Studi Dokumentasi

Mengumpulkan data dan informasi tidak secara langsung ditujukan kepada atau diperoleh dari evaluator, melainkan melalui sumber literasi lain seperti peraturan perundangan dan media informasi baik cetak maupun elektronik / digital.

Tabel 1 : Kelengkapan Dokumen SAKIP



KELENGKAPAN DOKUMEN SAKIP

a. Perencanaan Kinerja

1. Peraturan Pemerintah / Kementerian/ Lembaga/ Wali Kota atau SOP atau Juknis mengenai pedoman pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah;
2. Rencana Pemerintah Jangka Panjang Daerah (RPJPD);
3. Pohon Kinerja;
4. Rencana Pemerintah Jangka Menengah Daerah (RPJMD);
5. Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) dan Perubahannya;
6. Rencana Strategi (Renstra);
7. Rencana Kerja (Renja) dan Perubahannya;
8. Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan Perubahannya;
9. Daftar Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Perubahannya;
10. Rencana Aksi (Renaksi);
11. Diagram Cascading;
12. Diagram Crosscutting;
13. Perjanjian Kinerja (PK).

b. Pengukuran Kinerja

1. Peraturan / SK dari Wali Kota atau OPD tentang Indikator Kinerja Utama (IKU);
2. Peraturan / SK / SOP dari Wali Kota atau OPD tentang Petunjuk Teknis Pengumpulan dan Pengukuran data Kinerja;



3. Peraturan / SK Wali Kota mengenai Tambahan Penghasilan Pegawai berdasarkan Target Pencapaian Kinerja;
4. Peraturan / SK Wali Kota mengenai penempatan / penghapusan jabatan struktural dan fungsional berdasarkan kinerja pegawai;
5. Sumber Data Pengukuran Kinerja;
6. Laporan Pengukuran Kinerja Unit Kerja;
7. Monitoring dan Evaluasi (Monev) Triwulan 1, 2, 3, dan 4.

c. Pelaporan Kinerja

1. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP);
2. Laporan Hasil Reviu (LHR) LKjIP;
3. Bukti pengiriman / penyerahan / tanda terima LKjIP;
4. Bukti unggah LkjiP pada Website OPD atau E-Sakip
(<https://esr.menpan.go.id/>)

d. Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal

1. Peraturan / SK / SOP / Petunjuk Teknis mengenai Pedoman Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal;
2. Monitoring dan Evaluasi (Monev) Triwulan 1, 2, 3, dan 4

Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 96, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4663). Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2008 tentang Tahapan Tata Cara, Penyusunan, Pengendalian Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana



Pembangunan Daerah. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 108, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4689). Penyusunan Laporan Hasil Evaluasi (LHE) terdiri dari:

1. Pendahuluan

- a. Dasar Hukum Evaluasi Informasi dasar hukum dilakukan penilaian / evaluasi SAKIP dengan mencantumkan Undang – Undang, Peraturan Pemerintah, Presiden, Kementerian, Pemerintah Daerah, Gubernur, dan Wali Kota.
- b. Latar Belakang Evaluasi Sampaikan Target Pemerintah dalam menciptakan SAKIP dan Reformasi Birokrasi yang akuntabel, memiliki Perencanaan, pengukuran, akuntabilitas kinerja instansi yang baik. Sampaikan nilai AKIP tahun sebelumnya, kendala di instansi yang dihadapi. Sebutkan inovasi (jika ada) serta upaya perbaikan serta peningkatan akuntabilitas kinerja oleh instansi).
- c. Tujuan Evaluasi Memberikan informasi mengenai tujuan dilakukannya Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).
- d. Ruang Lingkup Evaluasi Informasi mengenai batasan, poin utama, dan kriteria umum dalam pelaksanaan Evaluasi SAKIP.
- e. Metodologi Evaluasi Informasi mengenai tahapan evaluasi, standar penilaian, hasil pelaksanaan evaluasi, dan interpretasi dari hasil penilaian evaluasi SAKIP.



- f. Gambaran Umum Instansi Pemerintah / Unit Kerja Deskripsikan gambaran umum Nama Instansi dan Unit Kerjanya, Pimpinan, Tugas dan Fungsi, IKU, PK, Dana yang dikelola Tahun yang dievaluasi).
- g. Gambaran Umum Implementasi SAKIP Instansi Pemerintah / Unit Kerja Sampaikan deskripsi singkat mengenai hasil pelaksanaan implementasi dan akuntabilitas kinerja Pemerintah / OPD yang telah dievaluasi.
- h. Tindak Lanjut Evaluasi Tahun Sebelumnya Bagian ini untuk Instansi yang jika periode sebelumnya dievaluasi, dan memuat kekurangan/catatan apa yang perlu diperbaiki, upaya/kebijakan yang diambil untuk perbaikan, kendala dan upaya mengatasinya dan hasil perbaikan.

2. Gambaran Hasil Evaluasi. Kondisi, berupa gambaran baik maupun catatan kekurangan tentang kondisi sebelum, sesudah, serta dampak keberhasilan pada:

- a. Evaluasi atas Perencanaan Kinerja Isilah hasil evaluasi perencanaan kinerja, berupa uraian temuan positif (dibuktikan dengan evidence), uraian temuan negatif berupa catatan kriteria yang belum dipenuhi untuk ditindaklanjuti dalam upaya perbaikan kedepan.
- b. Evaluasi atas Pengukuran Kinerja Isilah hasil evaluasi pengukuran kinerja, berupa uraian temuan positif (dibuktikan dengan evidence), uraian temuan negative berupa catatan kriteria yang belum dipenuhi untuk ditindaklanjuti dalam upaya perbaikan kedepan.



- c. Evaluasi atas Pelaporan Kinerja Isilah hasil evaluasi pelaporan kinerja, berupa uraian temuan positif (dibuktikan dengan evidence), uraian temuan negatif berupa catatan kriteria yang belum dipenuhi untuk ditindaklanjuti dalam upaya perbaikan kedepan.
 - d. Evaluasi atas Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal Isilah hasil evaluasi akuntabilitas kinerja internal, berupa uraian temuan positif (dibuktikan dengan evidence), uraian temuan negatif berupa catatan kriteria yang belum dipenuhi untuk ditindaklanjuti dalam upaya perbaikan kedepan.
 - e. Evaluasi atas Capaian Kinerja Isilah hasil evaluasi capaian kinerja, berupa uraian temuan positif (dibuktikan dengan evidence), uraian temuan negatif berupa catatan kriteria yang belum dipenuhi untuk ditindaklanjuti dalam upaya perbaikan kedepan.
3. Rekomendasi atas catatan kekurangan untuk perbaikan Uraikan rekomendasi atas temuan/catatan kriteria untuk masing-masing komponen yang masih kurang/belum terpenuhi
- a. Penutupan (Kesimpulan dan Saran) Sebutkan hasil evaluasi berupa predikat dan interpretasinya.
 - b. Dorongan terhadap implementasi SAKIP yang lebih baik Sampaikan motivasi atau trik yang bisa dilakukan untuk mengembangkan yang sudah baik dan meningkatkan yang masih kurang/belum terlaksana, terutama komponen yang masih memiliki predikat kurang.



1.2.4. Pengukuran Evaluasi Kinerja Organisasi

Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi organisasi pemerintah karena dapat membantu menilai kualitas, kuantitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrasi pelaksana dan mengawasi kinerja pemerintahan agar memberikan perhatian terhadap masyarakat berfokus pada kebutuhan yang diinginkan rakyat kecil, serta menjunjung pada pelayanan prima. Oleh karenanya data kinerja tertentu sangat bermanfaat untuk mengevaluasi sejauh mana layanan instansi pemerintah memenuhi harapan masyarakat dan kepuasan masyarakat. Penilaian kinerja memungkinkan upaya perbaikan kinerja secara lebih terarah dan sistematis sehingga informasi mengenai pencapaian instansi dalam kurun waktu tertentu dapat ditinjau dengan evaluasi kinerja guna mendorong optimalnya kinerja organisasi.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, mewajibkan setiap Instansi Pemerintah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kewenangan dalam bentuk laporan kinerja. Pemerintah kabupaten/kota membuat pelaporan pencapaian kinerja yang disusun untuk menginformasikan capaian kerja dari sebuah instansi dalam rentan waktu setahun anggaran hal ini berkaitan dengan capaian target kerja dan sasaran untuk mempertanggungjawabkan serta memberikan argument tentang hal yang telah dicapai dan tidak sempat tercapai dari target kinerja. Laporan ini sering kita kenal dengan istilah LAKIP (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah).



Mengambil contoh pada kantor Kemenristekdikti dalam Permenristekdikti No.13 Tahun 2015 mengenai rancangan strategi Kemenristekdikti tahun 2015-2019, memberikan penilaian terhadap capaian target kinerja instansi pada level kategori “A” dengan hasil capaian >80-90, pada tahun 2019. Hasil ini berdasarkan evaluasi implementasi pertanggungjawaban kinerja instansi guna memotivasi perwujudan pemerintahan yang berorientasi pada hasil (*result oriented governance*) untuk kemenristekdikti dengan nilai 68,76 dengan predikat penilaian “B”.

NO	ASPEK YANG DIEVALUASI	NILAI MAKSIMAL	NILAI EVALUASI
1	Perencanaan Kinerja	30	22,87
2	Pengukuran Kinerja	25	15,94
3	Pelaporan Kinerja	15	10,81
4	Evaluasi Kinerja	10	6,89
5	Capaian Kinerja	20	12,25
Total		100	68,76

Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Kemenristekdikti Tahun 2015 :

Tabel diatas menjelaskan bagaimana metode penilaian/ evaluasi kinerja pegawai pada Kemenristekdikti. Sebagai penguatan akuntabilitas kerja instansi pemerintah maka dilakukan upaya untuk membangkitkan jalinan kerjasama system akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) untuk peningkatan kinerja pada instansi pemerintah. Pencapaian ini sebagai upaya untuk mendukung tercapainya tujuan dari otonomi daerah yang didasarkan pada prinsip tatakelola pemerintahanan kapabel, evaluasi kinerja pemerintahan daerah hendaknya dilakukan secara berjenjang.



Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dilakukan untuk menjadi harapan pada masa mendatang agar pegawai meningkatkan kualitas kinerja dalam menjalankan tugas utama dan fungsi dari setiap *stakeholder* ketika melaksanakan pelayanan, pengelolaan dan perlindungan kepada masyarakat tanpa melihat tingkat sosial, serta pemuktahiran pada masing-masing lini/sub bagian dari indeks kinerja pembuatan administrasi, inventarisasi data, dan kualitas budaya kerja. Untuk mencapai hal ini diperlukan kolaborasi dengan OPD (Organisasi Perangkat Daerah) terkait lainnya guna meningkatkan sarana prasarana public, pengambilan keputusan yang bijak, penataan kota yang bersih, peningkatan kualitas hidup masyarakat lebih baik serta menunjang kualitas lingkungan hidup terutama peningkatan tatakelola pemerintah yang bersih, efektif, transparan dan akuntabel.

Pemerintahan yang akuntabel memberi arti instansi tersebut memiliki kewajiban dalam keberhasilan pencapaian tujuan instansi atau ketidak berhasilan dalam menjalankan visi dan misi instansi sebagai pencapaian tujuan yang telah dirancang untuk dieksekusi dengan baik. Pertanggungjawaban ini dilakukan secara berkala, System Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menunjukkan laporan kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan. Pegawai pemerintah harus selalu melakukan pembenahan kinerja sebagai salah satu syarat dari berjalannya pemerintahan yang baik dan kapabel.

Sesuai dengan peraturan menteri dalam negeri, pemberdayaan aparatur sipil negara dan reformasi birokrasi nomor 53 tahun 2014 tentang petunjuk teknis perjanjian kinerja, pelaporan kinerja, dan tata cara reviu (penelaahan ulang bukti-bukti suatu kegiatan) atas laporan kinerja instansi pemerintah maka disusunlah



suatu dokumen perjanjian kinerja. Dokumen perjanjian kinerja merupakan suatu dokumen pernyataan kinerja/ kesepakatan kinerja dan atau perjanjian kinerja antara atasan dan bawahan untuk mewujudkan target kinerja tertentu berdasarkan pada sumber daya yang dimiliki. Dokumen perjanjian kinerja dimanfaatkan oleh setiap pimpinan instansi pemerintah untuk :

- a. Memantau dan mengendalikan pencapaian kinerja organisasi
- b. Melaporkan capaian realisasi kinerja dalam laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah
- c. Menilai keberhasilan organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja, kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pengukuran capaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai upaya untuk mengembangkan strategi organisasi untuk masa depan. Secara teknis pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai performance masing-masing bidang yang ada dan untuk mengendalikan tingkat ketidakberhasilan yang terkait dengan pekerjaan fungsi-fungsi manajerial secara menyeluruh. Pengukuran kinerja mencakup :

1. Kinerja kegiatan : yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan.



2. Tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indicator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen rencana kerja. Pengukuran tingkat capaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan.

Jika semakin tinggi realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik, maka digunakan rumus :

Persentase Pencapaian Kinerja:

$$\frac{Realisasi}{Target} \times 100\%$$

Sedangkan jika realisasi semakin tinggi sedangkan pencapaian kinerja rendah maka digunakan rumus :

Persentase Pencapaian Kinerja:

$$\frac{Realisasi (Realisasi - Target)}{Target} \times 100\%$$

Predikat nilai capaian kinerja dikelompokkan dalam skala pengukuran ordinal dengan pendekatan petunjuk pelaksana evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dengan berpedoman pada permendagri nomor 54 tahun 2010, sebagai berikut:

Tabel 2.1 Kriteria Pengukuran Kinerja



No	Rentang Capaian	Kategori Capain
1	Lebih Besar Sama Dengan 100%	Sangat Baik
2	75% Sampai Dengan 99,99%	Baik
3	65% Sampai Dengan 74,99%	Cukup
4	50% Sampai Dengan 64,99%	Kurang
5	Lebih Kecil Sama Dengan 49,99%	Sangat Kurang

Evaluasi dan analisis pencapaian kinerja merupakan tindak lanjut dari pengukuran kinerja, evaluasi kinerja merupakan penilaian seberapa baik atau buruk organisasi dalam mengeksekusi perencanaan kinerja yang ditetapkan berdasarkan target capaian yang diinginkan oleh instansi. Evaluasi kinerja dilakukan dengan melihat perbandingan pencapaian inovasi kerja yang telah dicapai dengan kegiatan kinerja tahun sebelumnya. Berdasarkan target evaluasi ini dilakukan pengecekan hasil kerja yang telah dicapai untuk menentukan bagaimana organisasi dapat mencapai visi dan misi organisasi. Diantaranya adalah informasi tentang alasan mengapa kinerja yang diharapkan tercapai menjadi tidak tercapai berdasarkan komitmen kerja yang telah disepakati dalam menjalankan tugas-tugas dan tanggungjawab masing-masing.

Dalam melakukan evaluasi kinerja, perlu juga digunakan pembandingan-pembandingan antara lain:

- Kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan
- Kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya
- Kinerja nyata dengan target renstra tahun berikutnya



- d. Kinerja suatu instansi dengan kinerja instansi lain yang lebih unggul dibidangnya ataupun dengan kinerja sektor swasta
- e. Kinerja nyata dengan kinerja di instansi lain atau dengan standar nasional.

Tujuan LAKIP secara umum adalah untuk melaporkan akuntabilitas instansi pemerintah sekaligus juga melaporkan kinerja instansi tersebut yang menjadi tolak ukur kebertanggungjawaban suatu instansi. Dengan menggunakan LAKIP sebagai media akuntabilitas, diharapkan dapat secara rinci dan lengkap diungkapkan capaian-capaian instansi dalam mencapai tujuan serta kemajuan (*progress*) dalam menjalankan tugas / pekerjaan.

1.2.5. Tugas Dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan, Riset, dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA)

Dalam Peraturan Bupati Bulukumba Nomor 51 tahun 2023 tentang Kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja pada Badan perencanaan pembangunan, riset dan inovasi daerah, menjabarkan Tugas dan Fungsi BAPPERIDA sebagai berikut :

- 1) Kepala Badan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) huruf a, mempunyai tugas membantu Bupati menyelenggarakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan daerah meliputi penelitian, pengembangan, pengkajian, dan penerapan serta inovasi dan inovasi yang terintegrasi di daerah yang menjadi kewenangan Daerah.
- 2) Dalam menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Kepala Badan menyelenggarakan fungsi:



- a. penyusunan kebijakan teknis fungsi penunjang bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan daerah;
- b. pelaksanaan tugas dukungan teknis fungsi penunjang bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan daerah;
- c. pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis fungsi penunjang bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan daerah;
- d. pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan daerah;
- e. pelaksanaan administrasi Badan; dan f. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

3) Uraian tugas Kepala Badan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), meliputi:

- a. merumuskan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) BAPPERIDA;
- b. mendistribusikan dan memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja;
- c. memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan BAPPERIDA untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas;
- d. mengoordinasikan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas;
- e. mengikuti rapat sesuai dengan bidang tugasnya;



- f. merumuskan kebijakan teknis terkait perencanaan pembangunan, riset dan inovasi daerah;
- g. menyelenggarakan perencanaan pembangunan daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- h. menyelenggarakan penelitian dan pengembangan daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- i. mengoordinasikan penyelenggaraan perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan daerah meliputi penelitian, pengembangan, pengkajian, dan penerapan serta invensi dan inovasi;
- j. menyelenggarakan fasilitasi dan pelaksanaan inovasi daerah;
- k. menyelenggarakan pembinaan dan pelayanan umum bidang perencanaan pembangunan, riset dan inovasi daerah;
- l. menyelenggarakan perencanaan kebijakan teknis, program, kegiatan, keuangan, umum, perlengkapan dan kepegawaian dalam lingkungan Badan;
- m. membimbing dan mengarahkan pelaksanaan tugas dukungan teknis di bidang perencanaan pembangunan, riset dan inovasi daerah;
- n. mengoordinasikan penyusunan rencana strategis dengan mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten, Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD), Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP), Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPj) dan mengimplementasikan



Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sesuai tugas dan fungsinya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;

- o. mengordinasikan pelaksanaan, pengendalian, monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi dan pelayanan publik di lingkungan BAPPERIDA;
- p. menyelenggarakan monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan kebijakan penunjang bidang perencanaan pengendalian dan evaluasi pembangunan daerah, bidang pemerintahan dan pembangunan manusia, bidang perekonomian dan sumber daya alam, bidang infrastruktur dan kewilayahan serta bidang riset dan inovasi;
- q. menyelenggarakan koordinasi dan konsultasi dengan lembaga pemerintah dan lembaga nonpemerintah dalam rangka pelaksanaan urusan pemerintahan;
- r. menilai kinerja ASN sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- s. menyusun laporan hasil pelaksanaan tugas Kepala Badan dan memberikan saran pertimbangan kepada pimpinan sebagai bahan perumusan kebijakan; dan
- t. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diperintahkan oleh pimpinan sesuai dengan bidang tugasnya.

Negara sebagai suatu *Governance*, didalamnya termasuk Lembaga-lembaga politik dan Lembaga-lembaga sektor public, sektor swasta meliputi Perusahaan-perusahaan swasta yang bergerak diberbagai bidang informal lain dipasaran. Arti



Good dalam *Good Governance* sendiri mengandung dua pengertian utama: Pertama, nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/ kehendak rakyat, dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional) kemandirian, Pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial. Kedua: aspek-aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan-tujuan dan kepentingan instansi dan negara.

Institusi pemerintah berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif, sektor swasta menciptakan pekerjaan dan pendapatan, sedangkan society berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi, dan pendapatan, termasuk mengajak kelompok-kelompok dalam Masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi, sosial dan politik. Korupsi baik secara politik maupun administrasi sangat merugikan negara dan hanya menguntungkan individu dan kelompok tertentu, maka dari itu perlunya pengawasan dalam setiap bidang kinerja guna menghindari *mal administrasi* dan korupsi.

UNDP memberikan definisi *Good Governance* sebagai hubungan yang besinergi dan konstruktif diantara negara, sektor swasta dan masyarakat. UNDP kemudian menjabarkan karakteristik *Good Governance*:

1. *Participation*. Setiap warganegara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi seperti ini dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.



2. *Rule of law*. Kerangka hukum harus adil dan didasarkan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak asasi manusia.
3. *Tranparancy*. Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Proses-proses, Lembaga-lembaga, dan Informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan, informasi harus dapat dipahami dan dapat dimonitor.
4. *Responsiveness*. Lembaga-lembaga dan proses-proses harus mencoba untuk melayani setiap *stakeholders*.
5. *Consensus orientation*. *Good Governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur-perosedur.
6. *Equity*. Semua warganegara baik laki-laki maupun Perempuan mempunyai kesempatan untuk meningkatkan dan menjaga kesejahteraan mereka.
7. *Effectiveness and efficiency*. Proses-proses dan Lembaga-lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.
8. *Accountability*. Para pembuat Keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat bertanggungjawab kepada public dan Lembaga-lembaga *stakeholders*. Akuntabilitas ini tergantung pada organisasi dan sifat Keputusan yang dibuat, apakah Keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.



9. *Strategic vision.* Para pemimpin dan public harus mempunyai perspektif Good Governance dan pengembangan manusia yang luas dan jauh kedepan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan.

1.2.6 Sumber Daya Manusia (SDM)

Berdasarkan pokok pembahasan kinerja Badan Perencanaan pembangunan, riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Bulukumba tidak luput dari peran sumber daya manusia yang ada, menjadi salah satu sumber yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Menurut Zainum (1989) sumber daya manusia menempati kedudukan tertinggi dan merupakan factor yang sangat menentukan tingkat keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi.

Notoatmodjo (1992) melihat Sumber daya manusia dari dua aspek yaitu (a) Mutu atau kualitas yang diukur melalui kemampuan fisik seperti Kesehatan jasmani, kekuatan untuk bekerja dan kemampuan fisik misalnya kecerdasan dan mental, (b) Jumlah atau kuantitas, yaitu banyaknya sumber daya sebagai tenaga kerja dalam suatu organisasi. Lebih lanjut Notoadmodjo mngatakan bahwa manfaat sumber daya manusia dalam suatu organisasi memegang peran penting. Sarana prasarana dan fasilitas yang canggih dan lengkap belum menjamin akan keberhasilan suatu Lembaga, tanpa diimbangi kualitas dari pegawai yang akan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada.

Pembangunan administrasi negara pada dasarnya adalah peningkatan sistem dan prosedur yang digunakan untuk menjalankan kebijakan negara. Tujuan dari Pembangunan administrasi negara adalah untuk meningkatkan kapasitas administrasi negara dan memastikan bahwa pemerintah negara berjalan dengan



baik dan lancar, studi dan penelitian juga dilakukan untuk menyesuaikan keilmuan administrasi negara dengan perubahan lingkungan yang strategis dengan berdasarkan prinsip-prinsip undang-undang yang disusun oleh negara.

Peraturan negara sewaktu-waktu dapat berubah sesuai dengan kebijakan perundang-undangan kemudian akan berdampak dalam system administrasi negara di Indonesia. Pelaksanaan pencapaian pemerintahan yang baik ditingkat provinsi maupun daerah yang bertanggungjawab untuk menjalankan dan mengembangkan system administrasi negara Indonesia, terutama system akuntabilitas yang selalu dipantau dan dicatat perubahan-perubahan yang terjadi secara berkala, sistematis, dan terintegritas dalam setiap dokumen kebijakan.

Hersey, Blanchard, dan Johnson menerangkan bahwa kebanyakan manajer sangat efektif dalam mengungkapkan tentang apa yang menjadi masalah kinerja. Akan tetapi pada umumnya lemah dalam mengetahui penyebab masalah tersebut terjadi. Pendapat lain tentang factor-factor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron (1998) yaitu sebagai berikut:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leader factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya system kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi.



5. *Contextual / situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Dari pandangan teori diatas maka dapat dikatakan bahwa keberhasilan Badan perencanaan Pembangunan, riset dan inovasi daerah dalam menjalankan tugas pokok sangat ditentukan oleh sumber daya yang tersedia, SDM yang unggul dapat mengatasi permasalahan perencanaan Pembangunan. Tanpa sumber daya manusia yang handal maka sumber daya yang lain tidak akan dimaksimalkan sehingga program organisasi akan semakin sulit terwujud.

1.2.7. Indikator Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atau efesiensi penggunaan sumber daya alam dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas Tindakan dalam pencapaian tujuan (Robertso:2002)

Ruang lingkup pelaporan meliputi segala sesuatu yang berkaitan dengan tanggung jawab (*responsibilitas*) atas pemberian mandat meliputi pengungkapan fakta profil instansi, perencanaan statetik, kinerja instansi dan evaluasi kinerja. Dalam pengungkapan kinerja instansi, perlu dipaparkan penggunaan indicator kinerja, pengukuran kinerja dan evaluasinya. Beberapa aspek yang paling mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Menerapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.



- b. Merumuskan indicator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indicator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara tidak langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indicator kinerja kunci (*key performance indicator*).
- c. Mengukur tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisa hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat pencapaian tujuan, dan sasaran organisasi.
- d. Mengevaluasi kinerja dengan menilai organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan Gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi Langkah apa yang diambil organisasi pada project kinerja kedepannya.

Selanjutnya akan dijabarkan mengenai factor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dala satuan instansi, Adapun factor yang mempengaruhi ialah sebagai berikut :

- a. Factor personal/ individual, meliputi : pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Factor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam pemberian motivasi, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manager dan *team leader*.
- c. Factor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja dalam satu tim kerja, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan/ keakraban anggota tim.



- d. Factor system, meliputi : system kerja, fasilitas kerja atau insfrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Factor kontekstual (situsional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Davis (1988:336) dalam mengukur pengembangan indicator kinerja, harus diperhatikan berbagai aspek agar indicator kinerja yang dihasilkan tidak memberikan gambaran kinerja yang terdistorsi. System pengukuran kinerja yang efektif dan tidak terdistorsi diperoleh melalui desain indicator kinerja yang baik sebagai berikut :

a. Konsistensi

Konsistensi merupakan indicator kinerja organisasi yang dikembangkan harus memenuhi prinsip konsistensi, yaitu indicator tersebut harus konsisten antar waktu dan juga konsisten antar unit, indicator kinerja tidak berubah karena waktu yang berbeda atau untuk unit yang berbeda. Indicator kinerja yang tidak konsisten menyebabkan indicator tersebut tidak dapat dipertanggungjawabkan segala akibat yang mungkin ditimbulkan sebagai hasil dari gambaran kerja yang dilakukan apakah bersifat bias dan menyesatkan dalam pengambilan keputusan.

b. Dapat dibandingkan

Indicator kinerja harus memenuhi syarat yang diperbandingkan. Syarat keterbandingan ini sangat penting karena pengukuran kinerja organisasi tidak bersifat mutlak akan tetapi relative. Oleh karena itu indicator kinerja digunakan



untuk membandingkan kinerja relative terhadap waktu atau terhadap unit kerja lain. Terdapat 5 standar utama dalam meningkatkan kinerja yaitu :

- 1) Perbandingan dengan priode sebelumnya
- 2) Perbandingan dengan organisasi sejenisnya
- 3) Perkiraan kinerja dimasa yang akan datang
- 4) Kinerja yang telah dicapai
- 5) Perbandingan dengan standar minimal. Hal ini untuk mengetahui apakah kinerja yang dihasilkan masih dibawah minimal, sama, ataupun sudah diatasnya. Menurut George B. Davis dalam Mohamad Mahsun

c. Jelas

Indicator kinerja harus jelas dan sederhana agar mudah dipahami, indicator kinerja yang rumit dan tidak jelas akan menyulitkan dalam implementasi. Kejelasan indicator kinerja menyangkut kejelasan ukuran yang digunakan terhadap kinerja yang diukur.

d. Dapat dikontrol

Indicator kinerja yang dikembangkan harus dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat pengendali, apabila manajer tidak memiliki kemampuan untuk mengendalikan indicator kinerja yang dibuat, maka manajer tidak dapat mengendalikan kinerja yang menjadi tanggungjawabnya.

e. Kontijensi (*Contingency*)

Indicator kinerja yang dikembangkan harus dapat mengikuti berbagai perubahan lingkungan yang mungkin terjadi, jadi indicator kinerja harus tetap luwes, fleksibel, dan tidak bersifat mutlak dan kaku.



f. Komprehensif

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

g. Focus

Indicator kinerja harus berfokus pada sesuatu yang diukur untuk menghasilkan indicator kinerja yang focus, perlu dibuat kunci indikator kinerja (*key performance indicator*). Kunci indicator kinerja adalah level tertinggi yang memberikan gambaran komprehensif yang mengenai kinerja suatu program, aktivitas, atau organisasi.

h. Relevan

Indicator kinerja harus relevan dengan suatu yang diukur. Indicator kinerja harus sesuai dengan kebutuhan dan kondisi. Dalam mengembangkan indicator kinerja memperhatikan indicator yang relevan dan dibutuhkan untuk mengukur kinerja organisasi. Hal tersebut penting karena indicator kinerja yang terlalu banyak dan tidak relevan akan menyebabkan manajemen kesulitan untuk konsentrasi pada kinerja yang dibutuhkan prioritas.

i. Realistis

Indicator kinerja harus realistis tidak bersifat utopis. Target yang ditetapkan harus didasarkan pada harapan yang realistis sehingga memungkinkan dapat dicapai. Apabila target kinerja dan indicator kinerja tidak realistis, maka tujuan organisasi tidak dapat dicapai.

Setiap karyawan yang bekerja pada suatu organisasi hendaknya berkomitmen untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi, pertanyaan “apa tujuan organisasi



yang saya harapkan mencapainya?” adalah pertanyaan yang penting dan berpengaruh karena pencapaian tugas adalah *input*, sedangkan pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi adalah *outcome* (hasil). Tercapainya visi, misi tujuan organisasi pada dasarnya merupakan harapan dan tujuan bersama didalam satu naungan lembaga yang sama. Maka evaluasi salah satu jalan agar tujuan dapat dicapai, namun evaluasi kinerja tidak akan memberikan hasil yang maksimal apabila didalamnya terdapat metode dan cara yang tidak tepat.

1.2.8 Kerangka Konseptual

Pemerintah dalam mewujudkan tugas dan fungsinya selalu berupaya menjalankan tujuan nasional dan daerah, pemerintah memiliki visi yaitu terwujudnya Indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan Pancasila dan Undang-undang dasar 1945 guna menjadi negara yang madani dan sejahtera. Laporan kinerja merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada setiap instansi pemerintah atas penggunaan anggaran negara.

Pengukuran kinerja yang dilakukan adalah pengukuran pencapaian target kinerja kelompok indikator kinerja sasaran strategis yang ditetapkan dalam dokumen perjanjian kinerja pada setiap instansi, keberhasilan dan kegagalan pencapaian sasaran strategis ditentukan oleh pencapaian kelompok indikator kinerja dan sasaran strategis yang berkenaan.

Menciptakan kinerja organisasi pemerintahan yang berkualitas bukanlah pekerjaan yang dapat diwujudkan dalam semalam, hal ini hanya dapat terjadi apabila semua unsur dalam organisasi dapat memberikan dukungan yang signifikan,



menyeluruh dan terus-menerus. Untuk itu komitmen dari seluruh anggota organisasilah yang akan menentukan berhasil tidaknya usaha meningkatkan kinerja pegawai dan pemimpin instansi pemerintahan.

Penelitian ini mencoba menggunakan beberapa kerangka teori dan model yang telah dikembangkan oleh beberapa ahli untuk menentukan factor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Bulukumba, dengan mengacu pada kerangka teori yang digunakan para ahli dalam penelitian kinerja organisasi, diharapkan kerangka konsep tersebut dapat digunakan sebagai pedoman dalam mempelajari fenomena yang terjadi dalam kinerja organisasi Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Bulukumba walaupun dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan kenyataan di lapangan (*actionable causes*).

Pada penelitian ini akan lebih berfokus pada KINERJA ORGANISASI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN, RISET DAN INOVASI DAERAH (BAPPERIDA) KABUPATEN BULUKUMBA pemerintahan daerah kabupaten Bulukumba, terutama dalam kinerja pelaporan pada system akuntabilitas instansi pemerintah daerah Kabupaten Bulukumba untuk mengetahui kualitas kinerja organisasi BAPPERIDA. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuatititfikan dan mengusahakannya data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu



diobservasi. Sebagai alur pemikiran dalam penjelasan penelitian ini dapat digambarkan dalam kerangka berfikir berikut ini :

Dalam buku manajemen kinerja oleh Mahmudi, menjabarkan konsep dasar: *Input*, *Output* dan *Outcome* sebagai komponen dasar dari system pengukuran kinerja sektor public.

1. Pengertian *Input*

Input adalah semua jenis sumber daya masukan yang digunakan dalam suatu proses tertentu untuk menghasilkan *Output*. *Input* tersebut dapat berupa bahan baku untuk proses, orang (tenaga, keahlian dan keterampilan), Insfrastruktur seperti Gedung dan peralatan, teknologi (*Hardware and Software*). *Input* dibagi menjadi dua, yaitu *Inpu Primer* dan *Input Sekunder*. *Input Primer* adalah kas sedangkan *input* sekunder adalah bahan baku, orang, infrastruktur, dan masukan lainnya yang digunakan untuk proses menghasilkan *Output*. Ukuran *input* mengidentifikasi jumlah sumber daya yang dikonsumsi untuk suatu program, aktivitas, atau organisasi.

2. Pengertian *Output*

Output adalah hasil langsung dari suatu proses, contoh output adalah jumlah operasi yang dilakukan oleh dokter bedah, jumlah lulusan perguruan tinggi, jumlah kasus yang ditangani oleh polisi, jumlah undang-undang yang dibuat legislative, jumlah Gedung yang dibersihkan, Panjang jalan yang dibangun dan sebagainya. Pengukuran output menunjukkan hasil implementasi dari program atau aktivitas.

3. Pengertian *Outcome*

Konsep *outcome* lebih sulit dibandingkan dengan input dan output, outcome mengukur apa yang telah dicapai. Dengan kata lain *outcome* adalah hasil yang dicapai dari suatu proses atau aktivitas dibandingkan dengan hasil yang diharapkan. Hasil yang diharapkan bisa berupa target kinerja yang diharapkan, sedangkan outcome adalah hasil nyata yang dicapai. Tujuan pengukuran *outcome* adalah untuk mengukur nilai dari



suatu aktivitas atau program, jika pengukuran *output* lebih bersifat mengukur kuantitas barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu aktivitas, maka pengukuran *outcome* mengukur nilai kualitas dari *output* tersebut

Untuk mengetahui kinerja BAPPERIDA dapat diukur dari aspek indikator (1) *Input* atau masukan, (2) *Output* atau keluaran, (3) *Outcome* atau hasil. Menggunakan skala pengukuran kinerja dengan membandingkan presentase capaian dan target kinerja yang ingin dicapai dari tiap-tiap indikator kinerja dengan realisasi pencapaian kinerja dari indikator tersebut,

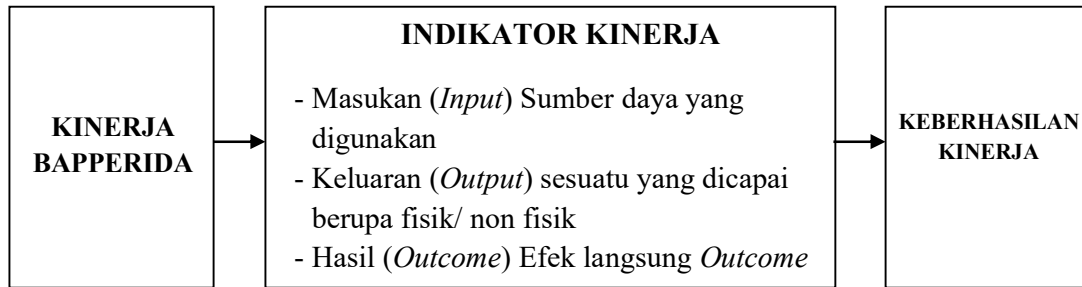
Sedangkan factor-faktor yang mempengaruhi kinerja BAPPERIDA ialah sebagai berikut:

1. Faktor Internal Yaitu :
 - a. Struktur organisasi, diukur dengan indikator tingkat pendelegasian wewenang dalam organisasi dan tingkat pemanfaatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan dengan spesialisasi.
 - b. Sumber daya organisasi; SDM, Finansial, Sarana dan Prasarana yaitu;
 - Tingkat ketersediaan pegawai baik secara kuantitas dan kualitas misalnya melihat pada tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai, serta kemampuan teknis yang dimiliki pegawai
 - Dana/ finansial, diukur dari tingkat pengalokasian anggaran untuk menunjang pelaksanaan kegiatan/ program
 - Ketersediaan sarana dan prasarana untuk menunjang kegiatan / program.
2. Factor eksternal yaitu:
 - a. Peraturan perundang-undangan/ kebijaksanaan
 - b. Politik

Untuk mengetahui kinerja Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi daerah maka akan dianalisis pencapaian kinerja dan keberhasilan BAPPERIDA Kabupaten Bulukumba dilihat dari Sumber daya yang digunakan, aktifitas kegiatan/ program, hasil dari program berdasarkan *Input* (masukan) berupa sumber daya yang digunakan melakukan aktivitas / kegiatan, program dan *Output* (keluaran) yang dihasilkan dari kegiatan/



program yang dijalankan, *Outcome* (hasil) yang merupakan efek dari *output*. Kemudian dilanjutkan dengan membahas factor-faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi kinerja SDM Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Bulukumba. Gambaran kerangka konsep penelitian ini ialah sebagai berikut :



1.3. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui KINERJA ORGANISASI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN, RISET DAN INOVASI DAERAH (BAPPERIDA) KABUPATEN BULUKUMBA.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Dapat membantu peneliti selanjutnya dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi referensi bagi mahasiswa Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dalam melaksanakan penelitian selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dalam mengembangkan inovasi-inovasi lain dalam Analisis KINERJA ORGANISASI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN, RISET DAN INOVASI DAERAH (BAPPERIDA) KABUPATEN BULUKUMBA serta sebagai bahan informasi bagi pemerintah untuk terus mengembangkan Akuntabilitas Kinerja Organisasi Badan



Perencanaan Pembangunan, Riset Dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Kabupaten Bulukumba menjadi lebih baik dan terus berkembang.

c. Manfaat Metodologis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsi dalam pengembangan KINERJA ORGANISASI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN, RISET DAN INOVASI DAERAH (BAPPERIDA) KABUPATEN BULUKUMBA dan memberikan bahan masukan bagi masyarakat terutama masyarakat Kabupaten Bulukumba mengenai kinerja birokrasi pemerintahan terkhusus pada Kantor BAPPERIDA Kabupaten Bulukumba.



BAB II

METODE PENELITIAN

2.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

2.1.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada riset ini ialah sistem kualitatif. Peneliti dalam hal ini bekerja dengan mempertimbangkan gejala yang diamati mengenai KINERJA ORGANISASI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN, RISET DAN INOVASI DAERAH (BAPPERIDA) KABUPATEN BULUKUMBA pengamatan ini bertujuan untuk melihat apakah strategi dan perencanaan kinerja instansi pemerintah dalam menunjang kinerja dan kualitas kinerja pada organisasi sudah kapabel atau belum. Penelitian ini merupakan sebuah penelitian yang menghasilkan sebuah data deskriptif yang berupa ucapan, tulisan, serta perilaku orang-orang yang telah diamati.

2.1.2. Jenis Penelitian

Analisis dalam tulisan ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono¹, penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variable atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variable satu dengan variable yang lain.

Menurut Sugiyono² melakukan penelitian kualitatif tentu melalui beberapa tahap, terdapat tiga tahap utama dalam penelitian kualitatif yaitu:

a. Tahap deskripsi atau orientasi

Pada tahapan ini peneliti menggambarkan apa yang dilihat dari pengamatan langsung, didengar, dan dirasakan, kemudian peneliti baru mendata secepatnya tentang informasi yang diperolehnya.

b. Tahap reduksi

¹ Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Administrasi (Dilengkapi dengan Metode R&D)*. Cetakan ke-24. Bandung: Alfabeta, Hal. 11.

² Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta, Hal.81.



Ditahap ini peneliti mereduksi segala informasi yang diperoleh pada tahap pertama untuk memfokuskan pada masalah tertentu.

c. Tahap seleksi

Pada tahap ini, peneliti menguraikan fokus penelitian yang telah ditetapkan menjadi lebih rinci kemudian melakukan analisis secara mendalam tentang fokus masalah.

2.2. Deskripsi Lokasi Penelitian

Penelitian bertempat dan dilakukan dalam hal ini berlokasi di kantor Badan Perencanaan Pembangunan, Riset Dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Kabupaten Bulukumba. Badan Perencanaan Pembangunan, Riset Dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Kabupaten Bulukumba ini sendiri terletak Jl. Dr. Sutomo No.1 Bentengge, Kec. Ujung Bulu Kabupaten Bulukumba.

2.3. Desain Penelitian

2.3.1. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dimaksudkan untuk memusatkan konsentrasi peneliti terhadap tujuan dari penelitian, sehingga mempermudah penelitian sebelum melakukan atau melaksanakan observasi serta mempermudah pengelolaan data yang kemudian menjadi kesimpulan. Fokus utama dalam penelitian ini adalah Kualitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Bulukumba dalam hal ini Badan Perencanaan Riset dan Inovasi Daerah Kabupaten Bulukumba, fokus penelitian ini di pilih setelah melihat dan mengkaji masalah-masalah yang sering terjadi dalam pemerintahan dan kinerja pegawai pemerintah yang mempengaruhi Nilai SAKIP Kabupaten Kota Bulukumba.

2.3.2. Deskripsi Fokus

Negara, menurut Hegel, bukan sekedar sebuah organisasi melainkan suatu organisme moral (moral organism). Oleh karena itu, seluruh aktifitas negara selayaknya merupakan aktifitas moral. Artinya, seluruh aktifitas para



penyelenggara negara harus dapat dipertanggungjawabkan tidak hanya secara hukum formal tetapi juga secara moral. Atau dengan kata lain, selain tidak melanggar aturan hukum, semua perilaku pejabat publik harus berdasarkan pada prinsip-prinsip moral dan etika yang sesuai dengan, dan oleh karena itu dapat diterima oleh, norma-norma yang berlaku dalam masyarakat. Hal inilah yang dimaksudkan oleh Dwivedi (1987) sebagai akuntabilitas moral yang harus dimiliki oleh setiap individu penyelenggara negara.

Deskripsi fokus penelitian berpedoman pada indikator Salah satu landasan hukum terlaksananya sistem ini berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 tahun 2014 mengenai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), SAKIP merupakan pondasi yang sistematis dari kinerja/ program, sumber daya, prosedur kerja kemudian dirancang sebagai landasan pengukuran evaluasi kinerja pegawai, mengklasifikasikan data-data, penyusunan data secara sistematis, dan sebagai pelaporan kerja sebagai pertanggung jawaban dalam memenuhi tugas dan tanggungjawabnya dalam mengemban amanah dalam rangka peningkatan kinerja dimasa yang akan datang.

Sayangnya, gambaran Masyarakat pada instansi pemerintah sudah semakin buruh dengan banyaknya korupsi dan nepotisme dalam lingkup pemerintahan yang dinilai “bermasalah” hukum seharusnya menjadi pelindung dari sifat kejam dan serakah manusia namun hukum dijadikan formalitas untuk mempertahankan kedudukan para pejabat yang tidak bertanggungjawab. Sudah menjadi rahasia public bahwa suap dan money politik di Indonesia semakin hari semakin menunjukkan baunya, seperti pada kasus-kasus korupsi yang tidak pernah ada matinya. Silaunya harta dunia menjadikan para pemimpin elite hanya ingin memperkaya diri sendiri, hal ini yang menyebabkan Indonesia semakin jauh tertinggal dari negara-negara maju lainnya. Sifat tamak dan kurang empati menjadikan rakyat semakin hari semakin menderita. Dari tulisan ini maka diharapkan adanya evaluasi dari para pemangku kebijakan agar selalu berhati-hati dalam melangkah.



2.4. Jenis dan Sumber Data

Agar diperoleh data-data yang akurat dan independen untuk menjawab permasalahan penelitian maka diperlukan sumber data yaitu:

1. Data Primer

Data Primer, yaitu berupa data yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan wawancara yang berkaitan dengan Analisis Akuntabilitas Kinerja Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan, Riset Dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Kabupaten Bulukumba. Data ini diperoleh dari pegawai BAPPERIDA kabupaten Bulukumba, pandangan Masyarakat mengenai disiplin pegawai pemerintahan BAPPERIDA, Laporan Rencana Pembangunan kota dan infrastruktur serta pelayanan kepada masyarakat.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung hasil penelitian yang diperoleh dari hasil observasi dan dokumentasi, hasil dokumentasi berupa rencana peningkatan kinerja KINERJA ORGANISASI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN, RISET DAN INOVASI DAERAH (BAPPERIDA) KABUPATEN BULUKUMBA pemerintah mengenai kedisiplinan pegawai, pengelolaan sarana dan prasarana pelayanan kepada masyarakat, grafik peningkatan kinerja pegawai, dan file-file yang menggambarkan hasil kerja dari instansi, juga berupa data yang akurat yang berhubungan dengan Analisis KINERJA ORGANISASI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN, RISET DAN INOVASI DAERAH (BAPPERIDA) KABUPATEN BULUKUMBA.

2.5. Instrumen Penelitian

Instrumen utamanya ialah peneliti yang berperan memproses data yang telah dikumpulkan sendiri, penelitian mempersiapkan alat-alat yang nantinya akan membantu dalam pengumpulan data seperti *handphone*, kamera untuk mengambil dokumentasi dalam bentuk gambar/ video, dan buku catatan untuk mencatat hal-hal penting dalam pengumpulan data ini. Peneliti akan langsung mendatangi setiap tempat untuk mencari data yang berkaitan dengan Analisis Akuntabilitas Kinerja



Organisasi Badan Perencanaan Pembangunan, Riset Dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Kabupaten Bulukumba.

2.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data dan informasi sebagai penguat teori-teori yang telah dibahas sebelumnya terdiri dari 3 komponen, Adapun beberapa teknik yang biasa digunakan pada penelitian Kualitatif ialah:

1. Observasi

Observasi berarti peneliti akan terjun langsung kelokasi penelitian untuk mengamati dan memantau bagaimana KINERJA ORGANISASI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN, RISET DAN INOVASI DAERAH (BAPPERIDA) KABUPATEN BULUKUMBA. Teknik ini dilakukan secara intensif agar tidak adanya kesalahan data yang kurang akurat.

Observasi ini sebagai langkah awal dari memulai penelitian, hal ini perlu dilakukan karna peneliti dapat melihat secara langsung lokasi penelitian dan kondisi nyata yang terjadi, dengan panduan desain observasi yang menyangkut KINERJA ORGANISASI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN, RISET DAN INOVASI DAERAH (BAPPERIDA) KABUPATEN BULUKUMBA.

2. Wawancara

Wawancara ini dilakukan untuk menanyakan secara mendalam mengenai permasalahan yang ingin diteliti, wawancara dilakukan terstruktur. Wawancara terstruktur merupakan teknik wawancara dengan melakukan persiapan terlebih dahulu menyiapkan daftar pertanyaan-pertanyaan yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Hal ini dilakukan dengan membuat daftar pertanyaan yang akan ditanyakan kepada informan untuk mendapat keterangan atau penjelasan yang sesungguhnya mengenai penelitian ini.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data yang tidak hanya menyajikan data tulisan namun juga disertai bukti gambar yang terjadi dilokasi penelitian untuk



mendapatkan data baik dari para pegawai maupun dari pimpinan terkait KINERJA ORGANISASI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN, RISET DAN INOVASI DAERAH (BAPPERIDA) KABUPATEN BULUKUMBA.

2.7. Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data dimaksudkan untuk mendapatkan atau memperoleh tingkat kepercayaan yang berkaitan dengan seberapa jauh kebenaran hasil penelitian. Maka dari itu untuk mendapatka keabsahan data, peneliti melakukan pemeriksaan keabsahan data dengan beberapa cara, yaitu sebagai berikut:

1. Perpanjangan pengamatan, maksudnya yaitu langsung mengamati secara menyeluruh dan wawancara kembali dengan sumber data untuk semakin mempertegas keakuratan dari data yang telah diambil sebelumnya.
2. Trigulasi, yaitu mengkroscek kembali berbagai sumber berdasarkan data mentah yang telah ada sebelumnya.
3. Mengadakan member cek, maksudnya yaitu memproses data untuk dicek kembali keabsahannya hal ini diperoleh peneliti sehingga data tersebut dianggap valid karena ada kesepakatan dari pemberi data.

2.8. Analisis Data

Menurut Martono³ Analisis data merupakan sebuah tahap yang bermanfaat untuk menerjemahkan data hasil penelitian agar lebih mudah dipahami pembaca secara umum. Menurut Taylor dan Bogdan (1984) dalam Martono⁴ mendefinisikan analisis data sebagai sebuah proses yang merincih usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis (ide) seperti yang disarankan dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan dan tema pada hipotesis.

Proses anlisis data bertujuan untuk: menjawab masalah penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian; menyusun dan menginterpretasikan data yang sudah diperoleh; menyusun data dalam cara yang bermakna sehingga dapat dipahami, sehingga lebih memudahkan pembaca dalam memahami hasil penelitan

³ Nanang Martono. 2016. Metode penelitian social. Jakarta: rajawali pers

⁴ Ibid Hal. 10



kita; menjelaskan kesesuaian antara teori dan dan temuan lapangan; dan menjelaskan argumentasi hasil temuan lapangan.

Untuk penelitian kualitatif, ada banyak metode analisis data namun dalam penelitian ini penulis menggunakan metode Miles dan Huberman (1994) dalam bukunya “*Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*” menjelaskan bahwa secara umum, proses analisis data kualitatif melibatkan empat proses penting. Keempatnya dapat dilakukan secara berulang karena proses analisis data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan kapan saja, dalam arti proses ini tidak harus dilakukan ketika peneliti telah menyelesaikan seluruh proses penelitian.

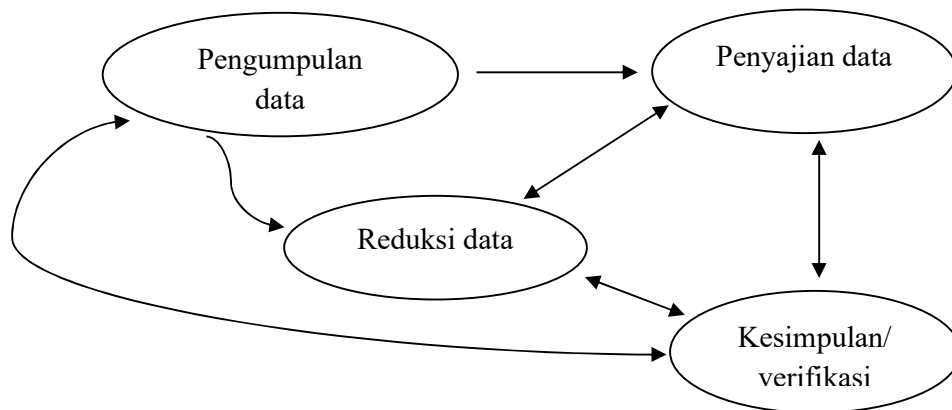
Bogdan dan Biklen dalam Usman menyatakan bahwa “analisis data ialah proses pencarian dan penyusunan data yang sistematis melalui transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi yang secara akumulasi menambah pemahaman peneliti terhadap yang ditemukan”.⁵ Proses analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menurut Miles dan Huberman. Model penelitian kualitatif versi Miles dan Huberman yaitu analisis data terdiri dari tiga alur kegiatan secara bersamaan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

1. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian, pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengategorisasikan, mengarahkan, membunag data yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga akhirnya data yang terkumpul dapat diverifikasi.
2. Penyajian data adalah pendeskripsikan sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif ini disajikan dalam bentuk teks naratif.
3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan akhir dalam penelitian kualitatif. Peneliti harus menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi, baik dari segi makna maupun kebenaran kesimpulan yang disepakati oleh subjek tempat

⁵Usman, Husaini dan Purnomo Stiady Akbar.2014. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 84



penelitian tersebut dilaksanakan. Keempat proses penting tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model interaktif Miles dan Huberman dalam Usman (2017:88)

Data *reduction* atau reduksi data, yaitu proses pemilihan, penyederhanaan, pengabstakan, dan pengubahan data kasar yang muncul dari catatan tertulis yang dihasilkan ketika berada dilapangan. Proses ini berlangsung terus menerus. Banyak informan yang diperoleh peneliti, namun tidak semua informan tersebut berguna atau memiliki kontribusi dalam mengungkapkan masalah penelitian. Untuk itulah, reduksi data perlu dilakukan setia saat, sedikit demi sedikit, karena bila proses ini dilakukan diakhir penelitian, akan semakin banyak informasi yang harus disaring.

Data *display* atau penyajian data, yaitu aktivitas menyajikan data hasil penelitian, sehingga memungkinkan peneliti mengambil kesimpulan sementara dan dapat merencanakan tindakan berikutnya bila ternyata masih terdapat data yang tidak lengkap, perlu klarifikasi, atau sama sekali belum diperoleh.

Conclusion drawing atau verifikasi merupakan aktivitas merumuskan simpulan berdasarkan dua aktivitas sebelumnya. Simpulan ini dapat berupa sementara maupun simpulan akhir (final).