

ANALISIS PERJANJIAN KINERJA DALAM RANGKA MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE

(Studi Terhadap Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah
Kota Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

BETY TRI INDRIANNA

NIM. 125030100111174



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK

MALANG

2016

MOTTO

You Will When You Believe

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Perjanjian Kinerja dalam Rangka
Mewujudkan *Good Governance* (Studi Terhadap
Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat
Daerah Kota)

Disusun oleh : Bety Tri Indrianna
NIM : 125030100111174
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Publik

Malang, 1 Juni 2016

Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing


Bambang Santoso, H. Dr, MS
NIP. 19610204 198601 1 001


Farida Nurani, S.Sos, M.Si
NIP. 19700721 200501 2 001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

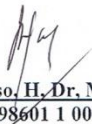
Hari : Selasa
Tanggal : 28 Juni 2016
Jam : 10.00 – 11.00 WIB
Skripsi Atas nama : Bety Tri Indrianna
Judul : Analisis Perjanjian Kinerja dalam Rangka Mewujudkan *Good Governance* (Studi pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota


Bambang Santoso, H, Dr, MS
NIP. 19610204 198601 1 001
Farida Nurani, S.Sos, M.Si
NIP. 19700721 200501 2 001

Anggota

Anggota


Dr. Rer. Pol Romy Hermawan, M.AP
NIP. 19710505 199903 2 001
Drs. Heru Ribawanto, MS
NIP. 19520911 197903 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi yang berjudul "**Analisis Perjanjian Kinerja dalam Rangka Mewujudkan *Good Governance* (Studi Pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang)**" tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU Nomor 20 Tahun 2013, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 1 Juni 2016



Bety Tri Indrianna

125030100111174

RINGKASAN

Bety Tri Indrianna, 2016, **Analisis Perjanjian Kinerja dalam Rangka Mewujudkan Good Governance** (Studi Pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang), Bambang Santoso, H, Dr, MS, Farida Nurani, S.Sos, M.Si

Prinsip *Good Governance* dalam praktiknya adalah dengan menerapkan prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik dalam setiap pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan serta tindakan yang dilakukan. Salah satu perwujudan *Good Governance* adalah pemerintah dituntut untuk meningkatkan efektifitas, transparansi, dan akuntabilitasnya. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur utama Sumberdaya Aparatur Daerah mempunyai peranan yang menentukan dalam keberhasilan *Good Governance*. Namun, pemerintah dan birokrasi dinilai telah gagal menempatkan dirinya menjadi institusi yang bisa melindungi dan memperjuangkan kebutuhan dan kepentingan publik. Praktek-praktek KKN yang terjadi dalam kehidupan birokrasi telah membuat birokrasi menjadi semakin dan orientasi pada kekuasaan membuat birokrasi menjadi semakin tidak responsif dan tidak sensitif terhadap kepentingan masyarakatnya. Sehingga, pemerintah mengeluarkan peraturan yang mengatur tentang kinerja pegawai dengan dikeluarkannya kebijakan Perjanjian Kinerja dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2015. Perjanjian Kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari Walikota kepada Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk melaksanakan Program/Kegiatan yang disertai dengan Indikator Kinerja.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif untuk menggambarkan analisis perjanjian kinerja dalam rangka mewujudkan *good governance* pada Bagian Organisasi. Data-data analisis jabatan pada Bagian Organisasi diperoleh langsung dari Bagian Organisasi baik berupa data yang diperoleh dari hasil wawancara maupun dari data lapang yang berupa dokumen dan arsip yang berkaitan langsung dengan analisis jabatan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perjanjian kinerja yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi telah sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan, Yaitu dalam Peraturan Walikota Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Penetapan Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Selain itu, perjanjian kinerja juga terus mengalami kemajuan pada setiap tahunnya, terlihat dari bertambahnya program yang ditargetkan, dan hasil dari pencapaian target itu sendiri. Namun, juga masih ditemukan sedikit target yang belum tercapai secara maksimal. Hasil penelitian ini merekomendasikan terbentuknya suatu tim khusus yang menangani tentang perjanjian kinerja, baik dalam penyusunannya dan pelaksanaannya.

Kata Kunci : Penataan Kepegawaian, Analisis Jabatan

SUMMARY

Bety Tri Indrianna, 2016, **Analysis of the Job Agreement in order to Realize Good Governance** (Study In Organization Institution Of The Scretariat Regional City Of Malang), Bambang Santoso, H, Dr, MS, Farida Nurani, S.Sos, M.Si

The principles of Good Governance in practice is to apply the principle of organizing good governance in any policy making and decision making as well as the actions that are performed. One manifestation of Good Governance is the Government required to enhance the effectiveness, transparency, and accountability. Civil servant as a major element of the resource Area Apparatus has a decisive role in the success of Good Governance. However, the Government and the bureaucracy votes have failed to put herself into an institution that can protect and fight for the needs and interests of the public. KKN practices that occur in the life of the bureaucracy have made the bureaucracy became increasingly and orientation on power make the bureaucracy became increasingly unresponsive and insensitive to the interests of the people. So, the Government issued regulations governing the performance of employees with Performance Agreements policy issue in the Mayor's Unfortunate Rule number 8 by 2015. The job agreement is a document that contains sheets/assignment from the Mayor to the working units of the device To the area (SEGWAY) to implement the Program/activity that is accompanied by performance indicators.

This research used the qualitative method with descriptive analysis to describe the analysis of the job agreement in order to realize good governance on the part of the organization. Data analysis Office at the Organization obtained directly from Organizations Parts either data obtained from interviews as well as from data fields in the form of documents and archives that are directly related to the analysis of the position.

The results of this research show that the job agreement was carried out by the Organization in accordance with the rules set in the regulations, namely the Mayor of number 8 by 2015 about guidelines for the preparation of the agreement and job Reporting as well as the regulation of the Minister of State for Administrative Reform and reform of the bureaucracy is Number 53 by 2014 about technical instructions for preparing the determination of performance, Performance Reporting, and Ordinances Reviu top government agency performance reports. In addition, the job agreement's also continues to progress in each year, be seen from the increase of targeted programs, and the results of the achievement of the target itself. However, it is also still found a little target that hasn't reached its full potential. The results of this study recommended the formation of a special team dealing with treaty performance, both in its compilation and implementation.

Key Word : Analysis, Job Agreement

HALAMAN PERSEMBAHAN

Aku persembahkan karyaku ini untuk
Kedua orang tuaku tercinta, yang selalu memperjuangkan segalanya
untukku
Kedua kakakku tercinta yang senantiasa membantuku dalam kesulitan
Adikku tercinta yang terlalu sering membuatku repot
Abangku tercinta yang telah menemani selama masa kuliah hingga tugas
akhir ini terselesaikan, dan hingga kita lulus bersama
Keluarga besarku tercinta
Sahabat-sahabatku, beserta teman-temanku tercinta

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas rahmat, petunjuk, dan ridho-Nya peneliti dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “ANALISIS PERJANJIAN KINERJA DALAM RANGKA MEWUJUDKAN *GOOD GOVERNANCE*” sebagai syarat untuk menyelesaikan Program S-1 Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Proses penyelesaian skripsi ini, telah banyak pihak yang berperan baik secara tidak langsung maupun langsung seperti memberikan bimbingan, arahan, dorongan, kritik, saran, dan semangatnya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar. Melalui lembar ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi beserta Pembantu Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
2. Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik ;
3. Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik;
4. Bambang Santoso, H, Dr, MS selaku Dosen yang menjadi Ketua Pembimbing sebagaimana telah banyak membantu, mengarahkan, dan memberikan masukan-masukan yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya skripsi ini;



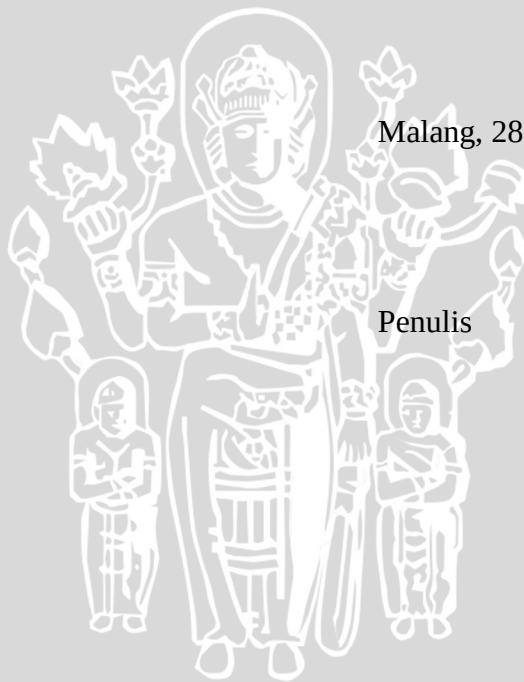
5. Farida Nurani, S.Sos, M.Si selaku Dosen yang menjadi Anggota Pembimbing sebagaimana telah banyak juga membantu peneliti dalam proses menyelesaikan skripsi ini yaitu seperti bimbingan, arahan, dorongan motivasi, masukan-masukan serta semangat sehingga skripsi ini dapat terselesaikan lebih cepat dan baik;
6. Segenap Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah banyak memberikan pengetahuan dan pemikiran baru selama kegiatan perkuliahan;
7. Segenap staf Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
8. Seluruh Pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, khususnya Ibu Dwi Rahayu SH, M.Hum selaku Kepala, Ibu Lita Irawati SH, M.AP selaku Kepala Subbagian Kinerja Bagian Organisasi, dan Ibu Laila Mufida, SH selaku staf Subbagian Kinerja Bagian Organisasi yang telah banyak membantu dalam penelitian demi terselesaikannya skripsi ini.
9. Keluarga tercinta, Ayah yang telah menjadi sosok ayah yang sangat dibanggakan, Ibu yang telah menjadi sosok ibu yang sangat kuat dan menjadi motivasi utama terselesaikannya Skripsi ini, Mas Azis, Mbak Lia, dan Rara yang telah menjadi sosok kakak dan adik yang baik yang memberikan semangat. Harapan dan doa dari keluarga besar ini telah menjadi semangat yang luar biasa bagi penulis selama menjalankan studi;
10. Abang yang selalu memberikan motivasi dan membantu selama masa perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi ini;

11. Serta seluruh pihak yang secara tidak langsung memberikan dorongan tersendiri seperti teman-teman seperjuangan dan lain-lain.

Akhirnya penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pihak untuk memperbaiki kekurangan/keterbatasan yang ada dalam skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca dan dapat dijadikan referensi untuk peneliti selanjutnya dan juga dapat dijadikan referensi untuk pengambilan kebijakan selanjutnya berkaitan dengan analisis jabatan.

Malang, 28 Juni 2016

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kontribusi Penelitian	10
E. Sistematika Pembahasan	10
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. ADMINISTRASI PUBLIK	13
1. Pengertian Administrasi	13
2. Unsur-Unsur Administrasi	14
3. Pengertian Administrasi Publik	16
B. KONSEP <i>GOOD GOVERNANCE</i>	18
1. Pengertian <i>Governance</i>	18
2. Konsep <i>Good Governance</i>	20
3. Prinsip <i>Good Governance</i>	21
4. Unsur-Unsur Pendukung Terwujudnya <i>Good Governance</i>	24
5. Pemerintahan yang Efektif Sebagai Wujud <i>Good Governance</i>	25
6. Pemerintahan yang Transparan Sebagai Wujud <i>Good Governance</i>	27
7. Pemerintahan yang Akuntabilitas Sebagai Wujud <i>Good Governance</i>	30
C. Pemerintah Daerah	39

D. Analisis SWOT	42
1. Pengertian SWOT	42
2. Fungsi SWOT	44
3. Matriks SWOT	44
E. Perjanjian Kinerja.....	46
1. Pengertian Perjanjian Kinerja.....	46
2. Penyusunan Perjanjian Kinerja.....	47
3. Format Perjanjian Kinerja	50
4. Revisi dan Perubahan Perjanjian Kinerja	51

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian	52
B. Fokus Penelitian	53
C. Lokasi dan Situs Penelitian	54
D. Sumber Data.....	55
E. Teknik Pengumpulan Data.....	56
F. Instrumen Penelitian.....	58
G. Analisis Data	59

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	64
1. Profil Kota Malang	64
2. Gambaran Umum Bagian Organisasi	88
B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian.....	101
1. Perjanjian Kinerja yang dilaksanakan Oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang	101
a. Proses Penyusunan Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang	101
b. Implementasi Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang	108
c. Analisis Perbandingan Perjanjian Kinerja Tahun 2014 s/d 2015.....	114
2. Output Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang untuk Mencapai <i>Good Governance</i> (Pemerintahan yang Efektif, Transparan, dan Akuntabel).	125
a. Target Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang	125

b. Capaian Kinerja yang dicapai oleh Bagian Organisasi	127
C. Pembahasan.....	129
1. Perjanjian Kinerja yang dilaksanakan Oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang	129
a. Proses Penyusunan Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang	129
b. Implementasi Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang	133
c. Analisis Perbandingan Perjanjian Kinerja Tahun 2014 s/d 2015.....	134
2. Output Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang untuk Mencapai <i>Good Governance</i> (Pemerintahan yang Efektif, Transparan, dan Akuntabel).	176
a. Target Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang	176
b. Capaian Kinerja yang dicapai oleh Bagian Organisasi	179

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	185
B. Saran.....	188

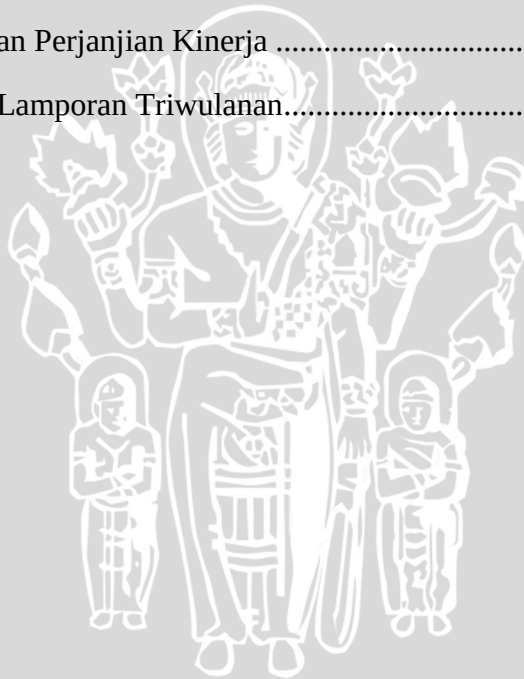
DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1.	Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2009-2014	4
2.	Lampiran Penetapan Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2014 Berdasarkan Anggaran	120
3.	Lampiran Perubahan Penetapan Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2014 Berdasarkan Anggaran	121
4.	Lampiran Perjanjian Kinerja Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015.....	122
5.	Lampiran perubahan Perjanjian Kinerja Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015.....	124
6.	Perbandingan Program serta Anggaran Terhadap Perjanjian Kinerja (PK) dan Perubahan Perjanjian Kinerja Tahun 2014 dan 2015 pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang	138
7.	Perbandingan Anggaran perjanjian Kinerja dan perubahan Perjanjian Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015	146
8.	Perbandingan Target terhadap Perjanjian Kinerja (PK) dan Perubahan Perjanjian Kinerja Tahun 2014 dan 2015 pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.....	148
9.	Hasil Analisis SWOT Perjanjian Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.....	170

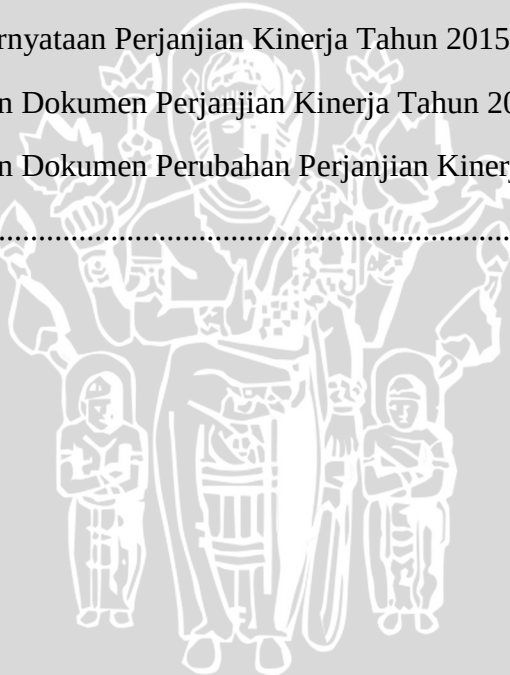
DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Matriks SWOT.....	46
2.	Komponen Analisis Data: Model Interaktif.....	63
3.	Logo Kota Malang	87
4.	Struktur Organisasi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.....	100
5.	Format Pernyataan Perjanjian Kinerja	105
6.	Format Lampiran Perjanjian Kinerja	106
7.	Bentuk dan Isi Lamporan Triwulanan.....	117



LAMPIRAN

No Lampiran	Judul	Halaman
Lampiran 1	Interview Guide.....	191
Lampiran 2	Struktur Organisasi Pemerintah Kota Malang	192
Lampiran 3	Surat Pernyataan Penetapan Kinerja Tahun 2014	193
Lampiran 4	Lampiran Dokumen Penetapan Kinerja Tahun 2014.....	194
Lampiran 5	Lampiran Dokumen Perubahan Penetapan Kinerja Tahun 2014	197
Lampiran 6	Surat Pernyataan Perjanjian Kinerja Tahun 2015.....	201
Lampiran 7	Lampiran Dokumen Perjanjian Kinerja Tahun 2015	204
Lampiran 8	Lampiran Dokumen Perubahan Perjanjian Kinerja Tahun 2015	208



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan sistem pemerintahan daerah ditandai sejak diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian disempurnakan dengan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang telah dilakukan perubahan dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-undang Nomor 23 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Perubahan mendasar undang-undang ini terletak pada paradigma yang digunakan, yaitu dengan memberikan kekuasaan otonomi melalui kewenangan-kewenangan untuk menyelenggarakan urusan rumah tangga daerahnya, khususya kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota. Penerapan sistem otonomi daerah juga memberi konsekwensi pada bertambah banyaknya wewenang dan tanggung jawab pemerintah dan kinerja sumberdaya aparatur yang lebih professional, terampil, dan terbuka.

Terkait dengan hal tersebut, salah satu wewenang dan tanggung jawab Pemerintah Daerah adalah melakukan manajemen kepegawaian. Dengan menggunakan dasar Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yang paling mendasar dalam undang-undang ini adalah tentang manajemen kepegawaian yang lebih berorientasi kepada profesionalisme Sumber Daya Manusia atau Aparatur. Sebagaimana disebutkan dalam undang-undang

tersebut, dalam rangka mencapai usaha tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadapan modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, diperlukan Pegawai Negeri sebagai unsur aparatur Negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat dalam menyelenggarakan pelayanan secara adil, merata, melaksanakan tugas pokoknya, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Untuk itu perlu diwujudkan Pegawai Negeri yang Berkemampuan melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan, bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu mewujudkan *good governance*, yaitu pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel.

Prinsip *Good Governance* dalam praktiknya adalah dengan menerapkan prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik dalam setiap pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan serta tindakan yang dilakukan oleh birokrasi pemerintah daerah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pemerintah wajib menerapkan kaidah-kaidah yang baik dalam menjalankan roda pemerintahan yang diwujudkan dalam bentuk penerapan prinsip *Good Governance*. Salah satu perwujudan *Good Governance* adalah pemerintah dituntut untuk meningkatkan efektifitas, transparansi dan akuntabilitas. Prinsip pemerintahan yang baik menurut UNDP (*United nations Development Program*) ada sepuluh, yaitu: partisipasi; aturan hukum; transparan; daya tangkap; berorientasi konsensus; berkeadilan, efektifitas dan efisiensi; akuntabilitas; bevisi strategis; dan saling keterkaitan.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur utama Sumberdaya Aparatur Daerah mempunyai peranan yang menentukan dalam keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Seperti disebutkan dalam Thoha (2005: 1) bahwa manusia (aparatur) merupakan aset dan unsur utama dalam organisasi yang memegang peranan atau menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Semua unsur sumber daya organisasi tidak akan berfungsi tanpa ditangani oleh manusia yang merupakan penggerak utama jalannya organisasi. Tanpa kinerja yang baik dari aparatur sulit bagi suatu organisasi dalam proses pencapaian tujuannya, oleh karena itu diperlukan pegawai yang mempunyai kinerja yang baik.

Hingga saat ini, potret birokrasi kita masih belum baik. Citra dan kinerja Pegawai Negeri Sipil sebagai birokrasi masih harus lebih ditingkatkan. Hal ini di buktikan dengan pemaparan Wakil Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Prof. Dr. Eko Prasjo yang disampaikan pada Workshop Alumni AILMP-ANZSOG tanggal 18 Januari 2012. Potret birokrasi Indonesia dapat dipaparkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1

Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2009-2014

Targets	Indicators	Baseline (2009)	Target (2014)
Creating clean government (free from Corruption)	Corruption Perception Index	2,8	5,0
	Supreme Audit's (BPK) Unqualified Opinion (WTP)	National 42,17%	100%
		Sub-National 2,73%	60%
Increasing Public Service Quality	National Integrity Index	National 6,64	8,0
		Sub-National 6,46	8,0
	Ease of Doing Business Rank	122	75
Developing gov't capacity and performance accountability	Gov't Effectiveness Index	-0,29	0,5
	Number of Accountable Gov't Offices (LAKIP)	24%	80%

Sumber: *Accelerating Indonesian Bureaucracy Reform, 2012*

Buruknya wajah birokrasi Indonesia juga dapat kita ketahui dari hasil jajak pendapat yang sering diselenggarakan oleh berbagai lembaga untuk menilai kinerja birokrasi publik. Menurut Sultani dalam Kompas (2012), birokrasi di Indonesia sangat buruk dan sangat koruptif. Demikian juga hasil penelitian dari PERC (*Political and Economic Risk Consultancy*) bahwa Indonesia menempati urutan kedua akan kualitas birokrasi yang buruk dengan angka 8,20 (angka 10 merupakan angka yang terburuk). Birokrasi Indonesia memiliki kinerja yang buruk, berbelit-belit, pegawai yang tidak melayani atau pelayanan yang buruk, terlalu gemuk, maraknya praktek KKN dan birokrasi yang tidak sensitif dan tidak kondusif, serta masih banyak lagi potret negatif lainnya yang pada intinya menunjukkan bahwa kinerja aparatur masih jauh dari apa yang diharapkan.

Fenomena di atas menunjukkan betapa rapuhnya kepercayaan dan legitimasi pemerintah dan birokrasi di mata publik. Ini semua terjadi karena

pemerintah dan birokrasi telah gagal menempatkan dirinya menjadi institusi yang bisa melindungi dan memperjuangkan kebutuhan dan kepentingan publik. Praktek-praktek KKN yang terjadi dalam kehidupan birokrasi telah membuat birokrasi menjadi semakin jauh dari masyarakatnya. Orientasi pada kekuasaan membuat birokrasi menjadi semakin tidak responsif dan tidak sensitif terhadap kepentingan masyarakatnya.

Ketidakpuasan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintah seperti dalam Tjokroamidjojo (1995: 155) mengidentifikasikan kekurangan dan kelemahan aparatur dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Siagian (1988: 21) rendahnya kinerja birokrasi disebabkan oleh beberapa sebab, yaitu:

1. Merajalelanya “*Spoil System*” dalam penerimaan, pengangkatan, penetapan dan promosi pegawai.
2. System penilaian yang tidak objektif.
3. Pendidikan dan pelatihan yang tidak terarah
4. Pendapatan pegawai negeri yang rendah dan implikasinya dibidang kegairahan bekerja, kesukaran dalam menegakkan disiplin pegawai.

Sejalan dengan hal ini, pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan reviu Atas Laporan Kinerja. Perjanjian Kinerja ini dibuat dalam rangka mewujudkan *good governance* yang membuat Sumberdaya Aparatur Pemerintah Daerah dapat mewujudkan pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel. Perjanjian Kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari Walikota kepada Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk melaksanakan Program/Kegiatan yang disertai dengan Indikator Kinerja.

Indikator Kinerja adalah ukuran keberhasilan yang akan dicapai dari kinerja Program dan kegiatan yang telah direncanakan. Selain itu Perjanjian Kinerja ini dibuat dengan tujuan sebagai wujud nyata komitmen antara penerima dan pemberi amanah untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi dan kinerja Aparatur, menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur, sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi, sebagai dasar bagi pemberi amanah untuk melakukan *monitoring*, evaluasi dan *supervise* atas perkembangan/kemajuan kinerja pemberi amanah, dan sebagai dasar dalam penetapan sasaran kinerja pegawai (Peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2015 pada Pasal 1 tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja).

Perjanjian Kinerja ini dibuat oleh masing-masing Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Kepala Subbagian yang ada dari masing-masing SKPD. SKPD menyusun perjanjian kinerja setelah menerima dokumen pelaksanaan anggaran dan ditandatangani oleh Walikota dan Kepala SKPD. Sedangkan bagi Kepala Subbagian menyusun perjanjian kinerja setelah menerima dokumen pelaksanaan anggaran dan ditandatangani oleh Kepala SKPD. Perjanjian kinerja ini harus disusun paling lambat 1 (satu) bulan setelah dokumen anggaran disahkan. Bagi SKPD yang dalam mencapai kinerjanya didukung oleh dana dekonsentrasi dan dana dalam rangka tugas pembantuan, harus memberikan keterangan yang cukup mengenai proporsi alokasi dana-dana yang dimaksud.

Kota Malang sebagai salah satu daerah otonom menempatkan perjanjian kinerja sebagai salah satu kewajiban yang harus dibuat serta dilaksanakan oleh setiap SKPD. Karena pada dasarnya perjanjian kinerja ini diwajibkan bagi setiap lembaga atau SKPD berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Bagian Organisasi merupakan salah satu dari sekian banyak SKPD yang ada di Pemerintahan Kota Malang, sebagai lembaga pemerintah yang mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan bahan perumusan kebijakan pengembangan kinerja, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan, diharapkan dapat mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang professional, bertanggung jawab jujur dan adil agar dapat melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna melalui suatu kebijakan Kontrak Kinerja sehingga dapat menjalankan tugas sebagaimana mestinya.

Perjanjian kinerja ini pula yang akan membawa suatu organisasi khususnya Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang untuk mencapai *Good Governance*. Realisasi dari konsep pemerintahan "*Good Governance*" merupakan prasyarat untuk mewujudkan pemerintahan efektif, transparan, dan akuntabel. Namun berdasarkan pengalaman penulis ketika melaksanakan magang di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, penulis menemukan beberapa hal yang seharusnya tidak dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil, diantaranya yaitu datang terlambat; keluar kantor untuk urusan pribadi (reuni, menjemput anak, dll); pelimpahan tugas kepada pihak lain; penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu; pencapaian target yang terkesan dipaksakan; dan lain

sebagainya. Perlu adanya evaluasi terhadap pelaksanaan perjanjian kinerja yang dilaksanakan Bagian Organisasi agar prinsip *Good Governance* dapat berjalan.

Pelaksanaan pembentukan dan realisasi perjanjian kinerja sering kali ditemukan ketidakpaduan antara perjanjian kinerja yang telah dibuat dengan realisasi dalam menjalankan perjanjian kinerja tersebut. Tidak adanya kejelasan mengenai kekuatan dari perjanjian kinerja itu sendiri, sanksi bagi pelanggar perjanjian kinerja juga belum dipaparkan dalam peraturan yang jelas. Hal tersebut membawa dampak pada perilaku Pegawai Negeri Sipil yang kurang bertanggung jawab terhadap perjanjian kinerja yang telah ia buat. Tentunya hal tersebut akan menghambat suatu pemerintahan dalam mewujudkan *good governance*.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk meneliti mengenai permasalahan yang ada. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui perjanjian kinerja yang telah dibuat oleh Kepala Bagian serta Kepala Sub Bagian Organisasi dalam mewujudkan *Good Governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel) dengan menggunakan perbandingan Perjanjian Kinerja Tahun 2014 s/d 2015. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Perjanjian Kinerja yang dilaksanakan di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang dengan harapan nantinya dapat menjadi bahan evaluasi untuk kedepannya menjadi lebih baik. Oleh karena itu melalui perjanjian kinerja penulis mengambil judul ***“Analisis Perjanjian Kinerja dalam Rangka Mewujudkan Good Governance (Studi Terhadap Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota)”***.

B. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang yang telah diuraikan diatas maka permasalahan-permasalahan yang terkait dengan Analisis Perjanjian Kinerja dalam Rangka Mewujudkan *Good Governance* dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Perjanjian Kinerja yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang dalam rangka mewujudkan *good governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel)?
2. Apakah output Perjanjian Kinerja pada oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang sudah mencapai *Good Governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel)?

C. Tujuan Penelitian

Berangkat dari latar belakang dan rumusan masalah yang ada maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Perjanjian Kinerja yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang dalam rangka mewujudkan *Good Governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel).
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis output Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang dalam mencapai *Good Governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel).

D. Kontribusi Penelitian

Berdasarkan tujuan yang telah dijelaskan diatas, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan memberi kontribusi teoritis bagi dunia akademik untuk mengembangkan keilmuan Administrasi Publik khususnya dibidang Pemerintahan untuk mewujudkan *Good Governance*, sehingga dikemudian hari akan hadir berbagai inovasi dalam dunia pemerintahan, dan dapat memberikan dampak positif serta manfaat untuk Pemerintahan Indonesia.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian diharapkan bisa memberikan sumbangan atau masukan pemikiran kepada pemerintah atau instansi terkait, untuk terus melaksanakan peraturan perjanjian kinerja yang telah ditetapkan sebagai wujud tanggung jawab terhadap tugasnya sebagai Pegawai Negeri Sipil. Serta dapat mengimplementasikannya sesuai dengan perjanjian kinerja yang telah dibuat, agar dapat mencapai *good governance*.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika penulisan merupakan garis besar penyusunan tugas akhir yang bertujuan untuk memudahkan jalan pemikiran dalam memahami secara keseluruhan isi dari tugas akhir. Penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab yang merupakan suatu rangkaian yang saling berhubungan antara bab satu dengan bab

yang lainnya. Adapun sistematika penulisan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dibahas tentang latar belakang dilakukannya penelitian ini, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika pembahasan yang merupakan ringkasan dari masing-masing bab.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini berisikan uraian dasar teori atau landasan berpijak yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini, baik berupa teori, konsep atau pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dibidangnya.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai bagaimana penelitian untuk skripsi dilakukan, diantaranya dengan menentukan jenis penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian, dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dikemukakan mengenai data-data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, berkaitan dengan tujuan penelitian dan sesuai dengan fokus penelitian. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dan diinterpretasikan.

BAB V : PENUTUP

Bagian penutup didalamnya terdapat kesimpulan dan saran terhadap hasil penelitian yang telah dilaksanakan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Pengertian Administrasi

Menurut Syamsiar Sjamsuddin (2006: 1-3) kata “administrasi” yang kita kenal saat ini di Indonesia berasal dari kata *administrare* (Latin: *ad*=pada, *ministrare*=melayani). Dengan demikian ditinjau dari asal kata administrasi berarti “memberikan pelayanan kepada”. Kata “administrasi” juga berasal dari kata “*administration*” (*to administer*). Kata *to administer* dapat berarti *to manage* (mengelola) dan *to direct* (menggerakkan). Hal ini berarti administrasi merupakan kegiatan mengelola atau menggerakkan. Kata administrasi juga dapat berasal dari bahasa Belanda *administratie* yang pengertiannya mencakup *stelselijke verkrijging en verwerking van gegevens* (tatausaha), *bestuur* (manajemen organisasi) dan *beheer* (manajemen sumberdaya). Dari asal kata ini administrasi mencakup kegiatan penatausahaan dan manajemen.

Ketiga istilah diatas, yaitu *administrate* (Latin), *administration* (Inggris), dan *administratie* (Belanda) mempunyai pengertian yang berbeda. Administrasi menurut terjemahan Latin berarti suatu kegiatan yang bersifat memberikan pelayanan atau servis sesuai kebijakan yang ditentukan oleh yang memberikan tugas, kewajiban dan tanggung jawab kepadanya. Sedangkan administrasi menurut terjemahan bahasa Inggris adalah suatu kegiatan yang punya makna luas

meliputi segenap aktivitas untuk menetapkan kebijakan serta pelaksanaannya. Sementara administrasi menurut terjemahan bahasa Belanda berarti suatu kegiatan yang sifatnya hanya terbatas pada catat mencatat atau ketatausahaan.

2. Unsur-Unsur Administrasi

Dalam Bahasa Indonesia, unsur berarti bahan asal, zat asal bagian yang penting dalam suatu hal. Dalam kamus bahasa Inggris disebutkan bahwa unsur diterjemahkan menjadi *anasir, element, principle, raw, material, substance*. Menurut Syamsiar Sjamsuddin (2006: 18-19) unsur administrasi adalah bagian-bagian penting dalam administrasi yang menjadikan administrasi itu utuh dan sempurna sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Ahli administrasi sepakat bahwa terdapat delapan unsur administrasi. Kedelapan unsur administrasi tersebut yaitu: organisasi, manajemen, tata hubungan/komunikasi, kepegawaian, keuangan, perbekalan, tata usaha/ perkantoran dan perwakilan/ hubungan masyarakat.

Kedelapan unsur administrasi tersebut saling berhubungan satu sama lain, sehingga merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak dapat dipisahkan. Artinya administrasi yang sempurna seharusnya memiliki kedelapan unsur tersebut. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai unsur-unsur administrasi:

a) Organisasi sebagai Unsur Administrasi

Organisasi sebagai unsur administrasi memberi pengertian bahwa di dalamnya ada suatu proses yang dimulai dari penyusunan bentuk dan pola usaha kerjasama, penggolongan kerja yang harus dijalankan, pembagian

wewenang dari masing-masing pelaksana dan menentukan hubungan kerjasama yang seimbang serta tanggung jawab.

b) Manajemen sebagai Unsur Administrasi

Manajemen merupakan inti dari administrasi karena manajemen adalah alat pelaksana utama dari administrasi.

c) Tata Hubungan/Komunikasi sebagai Unsur Administrasi

Tata hubungan/komunikasi administrasi merupakan suatu rangkaian kegiatan penyampaian warta dari seseorang kepada orang lain dalam rangka usaha kerjasama untuk mencapai tujuan.

d) Kepegawaian sebagai Unsur Administrasi

Kepegawaian sebagai unsur administrasi berkaitan dengan proses yang berhubungan dengan penggunaan tenaga kerja/pegawai dalam usaha kerjasama. Kegiatan berupa pencarian, pelamaran, pengujian, penerimaan, pengangkatan, penempatan, kepangkatan, pengembangan, kesejahteraan, pemutasian, sampai ada pemberhentian tenaga kerja dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

e) Keuangan sebagai Unsur Administrasi

Praktik dan kebijakan yang diperlukan dalam unsur keuangan dalam administrasi adalah: analisa aspek keuangan dari seluruh keputusan, berapa banyak dan (uang) yang diperlukan untuk membiayai kerjasama untuk mencapai tujuan yang diharapkan, bagaimana cara memperoleh dana (uang) dan menyediakan untuk pembiayaan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, bagaimana cara menggunakan dana (uang) tersebut

secara efektif dan efisien, bagaimana cara mempertanggungjawabkan dana (uang) yang digunakan secara sah dan benar.

f) Pembekalan sebagai Unsur Administrasi

Pelaksanaan administrasi pembekalan dimulai dari perencanaan, pengadaan, pengaturan, pemakaian, penyimpanan, pengendalian dan perawaran barang-barang keperluan kerja dalam usaha kerjasama yang bersangkutan.

g) Tata Usaha sebagai Unsur Administrasi

Tata usaha sebagai unsur administrasi yang sangat menentukan karena merupakan kegiatan utama dari administrasi itu sendiri. Kegiatan tata usaha memiliki ketentuan sebagai berikut: berencana, sistematis, menurut satuan tertentu, mempunyai suatu kegunaan, dan dilakukan dengan maksud dan tujuan tertentu.

h) Perwakilan/Hubungan Masyarakat sebagai Unsur Administrasi.

Kegiatan perwakilan atau hubungan masyarakat sebagai unsur administrasi, artinya adalah kegiatan yang memerlukan ilmu, seni, dan moral.

3. Pengertian Administrasi Publik

Suatu tingkat kehidupan, individu mempunyai peranan penting karena sebenarnya publik ialah bentuk kehidupan antar individu dalam suatu system untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap individu berfungsi sebagai sumber daya publik sekaligus sumber daya administrasi. Administrasi publik dapat diartikan sebagai ilmu yang mempelajari hubungan

atau kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Hal ini juga dikatakan oleh Keban (2004: 6) yaitu:

“Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktek dengan tujuan mempromosi pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsive terhadap kebutuhan social. Administrasi publik berusaha melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik”.

Sehingga administrasi publik dimaksudkan untuk lebih memahami hubungan pemerintah dengan publik serta meningkatkan responsibilitas kebijakan terhadap berbagai kebutuhan publik, dan juga melembagakan praktek-praktek manajerial agar terbiasa melaksanakan suatu kegiatan dengan efektif, efisien dan rasional.

Peran administrasi publik dalam suatu Negara sangat vital dalam membantu memberdayakan dan menciptakan demokrasi. Menurut Keban (2004: 15) administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik dan manfaatnya dapat dirasakan masyarakat setelah pemerintah meningkatkan profesionalismenya, menerapkan teknis efisiensi dan efektivitas, dan lebih menguntungkan masyarakatnya. Orientasi administrasi publik sekarang ini diarahkan kepada kepentingan dan kekuasaan pada rakyat dan lebih menekankan pada program aksi yang berorientasi kepada kepentingan publik. Sehingga eksistensi administrasi publik tidak hanya sekedar lukisan saja melainkan adanya manfaat bagi kepentingan publik. Jadi administrasi publik lebih menekankan pada peranan publik untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu,

setiap kegiatan dalam administrasi publik diupayakan tercapainya tujuan sesuai dengan yang direncanakan dan mengandung rasio terbaik antara input dan output.

B. Konsep *Good Governance*

1. Pengertian *Governance*

Istilah *Governance* mulai dikenal pada akhir 1980-an, saat ini penggunaan *governance* bukan merupakan sinonim dari *government*, padahal dalam kamus-kamus konvensional dua istilah tersebut dipersamakan. *Governance* mengalami perubahan makna yang berarti dari *government*, mengacu pada proses pemerintahan, atau kondisi yang berubah dari pelaksanaan aturan, atau metode baru untuk memerintah masyarakat.

Pengertian *governance* menurut *The Department for International Development* ini adalah dengan label “*good governance*” (Minogue, et al. 1998: 75), definisi ini terdiri dari empat komponen, yaitu:

- a. ***Legitimacy***, yang menyiratkan bahwa suatu sistem pemerintah mesti langsung dengan meletakkan kepedulian terhadap yang diperintah, karena itu harus memiliki perlengkapan untuk memberikan atau menegaskan persetujuan itu;
- b. ***Accountability***, yang meliputi adanya mekanisme-mekanisme yang menjamin bahwa para pejabat publik dan pemimpin politik bertanggung jawab terhadap tindakan-tindakan mereka dan terhadap penggunaan

sumberdaya publik, dan adanya kemauan terhadap pemerintah yang terbuka dan media yang bebas;

- c. **Competence**, dalam membuat dan melaksanakan kebijakan-kebijakan publik yang tepat dan memberikan pelayanan publik yang efisien;
- d. Penghargaan terhadap hukum dan perlindungan terhadap hak-hak azasi manusia menjadi penopang seluruh sistem pemerintahan yang baik.

Asian Development Bank (ABD) (2000) mendefinisikan bahwa “*governance is manner in which power is exercised in the management of a country’s social and economic for development*”. (*Governance* merupakan cara yang mana kekuasaan dilaksanakan dalam manajemen sumber-sumber sosial dan ekonomi Negara untuk pembangunan). Sedangkan Suhady (2009: 11), mengemukakan bahwa “*governance* merupakan tindakan, fakta ataupun cara melakukan/menjalanlan kegiatan oleh pemerintah (penyelenggaraan pemerintahan)”. Jadi tekanannya pada cara penyelenggaraan kegiatan, atau dapat berarti pula cara mengelola/mengurus yang dilakukan oleh pemerintah.

Berdasarkan definisi *governance* diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *governance* merupakan cara melaksanakan pemerintahan dengan memberikan pelayanan yang efisien kepada publik. Sedangkan berdasarkan penelusuran konsepsi pemerintahan (*governance*) dapat diketahui bahwa pemahaman mengenai pengertian istilah pemerintahan lebih ditekankan pada prosesnya (berlangsungnya kegiatan pemerintahannya), yang dalam proses itu berlangsung kerjasama antara lembaga pemerintah, semi pemerintah dan non pemerintah (LSM, Swasta) secara seimbang, setara dan partisipatif. Itulah sebabnya praktek

terbaik disebut *good governance*, yang dapat diartikan pemerintahan yang baik, pengaturan yang baik atau pengelolaan yang baik untuk mencapai ketertiban, keharmonisan, dan kelancaran penyelenggaraan kegiatan guna mencapai tujuan bersama yang disepakati bersama pula.

2. Konsep *Good Governance*

Menurut Dwiyanto (2006: 54), mengemukakan bahwa *good governance* mengandung pengertian bahwa “kekuasaan penyelenggaraan pemerintahan tidak lagi semata-mata menjadi urusan pemerintah menekankan pada pelaksanaan fungsi pengelolaan secara bersama-sama oleh pemerintah dan institusi lainnya LSM, swasta, dan warga Negara”. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 merumuskan bahwa “Kepemerintahan yang baik sebagai pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh rakyat”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah penyelenggaraan pemerintahan yang tidak semata-mata oleh pemerintah, melainkan harus mengikutsertakan pihak swasta dan masyarakat. Dalam konsep pemerintahan yang baik terdapat tiga pilar penting yaitu pemerintah, swasta dan masyarakat.

3. Prinsip *Good Governance*

Lembaga Administrasi Negara (LAN) (2006: 78-79), diajukan setidaknya ada enam hal mendasar yang dapat dijadikan acuan, yaitu:

- a. Dalam kebersamaan yang dibangun, pemerintah tetap berperan penting namun tidak terlalu berpengaruh dan mempunyai kemampuan dalam melakukan pengaturan hubungan terhadap pelaku-pelaku pada lembaga-lembaga yang bukan pemerintahan untuk mencapai tujuan masyarakat;
- b. Kekuasaan yang dimiliki pemerintah harus diubah maknanya dari yang semula dipahami sebagai “kekuasaan atas” menjadi “kekuasaan untuk mengurus kepentingan”, “memenuhi kebutuhan” dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul dimasyarakat;
- c. Pemerintah, LSM, swasta dan masyarakat setempat/ lokal merupakan pihak yang mempunyai peran dan kedudukan yang setara;
- d. Pemerintah harus mampu merancang ulang susunan dan budaya kerja instansinya agar siap dan mempunyai kemampuan menjadi penggerak lembaga lainnya untuk menjalani kerjasama yang kokoh, mandiri dan dinamis;
- e. Pemerintah harus melibatkan semua pihak dalam masyarakat mulai dari penyusunan, pelaksanaan sampai pada penilaian atas pelaksanaan kebijakan/rencana dan dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.
- f. Pemerintah harus mampu meningkatkan mutu dalam pemberian tanggapan, penyesuaian, dan pertanggungjawaban, kepada masyarakat

dalam penyelenggaraan kepentingan, pemenuhan kebutuhan dan penyelesaian masalah masyarakat.

Keenam hal yang mendasar di atas dapat dijadikan ciri dari *good governance*. Ciri-ciri tersebut dapat dijadikan acuan, bahkan prinsip yang harus diikuti untuk merealisasikan secara nyata pemerintahan yang baik. Prinsip pemerintahan yang baik menurut UNDP (*United Nations Development Program*) ada sepuluh, yaitu:

- a. Partisipasi, yaitu keikutsertaan masyarakat dalam proses pembuatan keputusan, kebebasan berserikat dan berpendapat, serta kebebasan untuk berpartisipasi secara konstruktif.
- b. Aturan Hukum, yaitu hukum harus adil, tanpa pandang bulu, ditegakkan dan dipatuhi secara utuh, terutama aturan hukum tentang hak asasi manusia.
- c. Transparan, yaitu adanya kebebasan aliran informasi dalam berbagai proses kelembagaan sehingga mudah diakses oleh mereka yang membutuhkan.
- d. Daya tanggap, yaitu proses yang dilakukan disetiap institusi harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan.
- e. Berorientasi konsensus, yaitu bertindak sebagai mediator bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai kesepakatan.

- f. Berkeadilan, yaitu memberikan kesempatan yang sama terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya.
- g. Efektifitas dan efisiensi, yaitu segala proses dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan yang sebaik-baiknya terhadap sumber yang ada.
- h. Akuntabilitas, yaitu para pengambil keputusan harus bertanggung jawab kepada publik sesuai dengan jenis keputusan, baik internal maupun eksternal.
- i. Bervisi strategis, yaitu para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan manusia dengan memahami aspek-aspek historis, kultural, dan kompleksitas social yang mendasari perspektif mereka.
- j. Saling keterkaitan, yaitu adanya kebijaksanaan yang saling memperkuat dan terkait serta tidak bisa berdiri sendiri.

Dwiyanto (2005: 79), dalam bukunya yang berjudul *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik* menyatakan terdapat sepuluh prinsip *good governance*, diantaranya:

- a. Partisipasi
- b. Penegakan hukum
- c. Keterbukaan
- d. Kesetaraan

- e. Daya tanggap
- f. Wawasan kedepan
- g. Tanggung gugat
- h. Pengawasan masyarakat
- i. Efektivitas dan efisiensi
- j. Profesionalisme.

Berdasarkan beberapa prinsip *good governance* tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip pemerintahan yang baik terdiri dari partisipasi pemerintah, swasta ataupun LSM, adanya keterbukaan dan pengawasan, adanya efisiensi dan efektivitas serta adanya jaminan hukum yang pasti untuk masyarakat serta pemerintah wajib bertindak selaku penanggung jawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya sebagai inti dari pemerintahan yang baik.

4. Unsur-unsur Pendukung Terwujudnya Good Governance

Ada beberapa unsur yang mendukung agar terwujud pemerintahan yang baik menurut Sedarmayanti (1004: 38), yaitu:

a. Negara/Pemerintahan

Konsepsi pemerintahan pada dasarnya adalah kegiatan kenegaraan, tetapi lebih juga dari itu melibatkan pula sektor swasta dan kelembagaan masyarakat madani (*civil society organizations*).

b. Sektor Swasta

Pelaku sektor swasta mencakup perusahaan swasta yang aktif dalam interaksi dan system pasar, seperti industri pengolahan (*manufacturing*), perdagangan, perbankan, dan koperasi termasuk kegiatan sektor informal.

c. Masyarakat Madani (*civil society*)

Kelompok masyarakat dalam konteks kenegaraan pada dasarnya berada diantara atau ditengah-tengah antara pemerintah dan perseorangan, yang mencakup baik perseorangan maupun kelompok masyarakat yang berinteraksi secara sosial, politik dan ekonomi.

Kelembagaan dalam *good governance* meliputi tiga domain diatas yaitu Negara, sektor swasta dan masyarakat yang saling berinteraksi dalam menjalankan fungsinya masing-masing. Negara berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum kondusif, sektor swasta menciptakan pekerjaan dan pendapatan, sedangkan masyarakat memfasilitasi interaksi sosial budaya dan politik, menggerakkan kelompok dalam masyarakat untuk berperan serta dalam kegiatan ekonomi, sosoal dan politik.

5. Pemerintahan Yang Efektif Sebagai Wujud *Good Governance*

Pemerintahan yang efektif adalah seperangkat proses yang diberlakukan dalam organisasi baik swasta maupun negeri untuk menentukan keputusan secara efektif dan tepat sasaran. Pemerintahan yang efektif ini walaupun tidak dapat menjamin sepenuhnya segala sesuatu akan menjadi sempurna. Namun, apabila dipatuhi jelas dapat mengurangi penyalahgunaan kekuasaan dan korupsi. Banyak badan-badan donor internasional, seperti IMF dan Bank Dunia, mensyaratkan

diberlakukannya unsur-unsur pemerintahan yang efektif sebagai dasar bantuan dan pinjaman yang akan mereka berikan. Karakteristik pemerintahan yang efektif ini dapat dipahami dengan memberlakukan delapan karakteristik dasarnya yaitu:

1. Partisipasi aktif
2. Tegaknya hukum
3. Transparansi
4. Responsif
5. Berorientasi akan musyawarah untuk mendapatkan mufakat
6. Keadilan dan perlakuan yang sama untuk semua orang.
7. Efektif dan ekonomis
8. Dapat dipertanggungjawabkan

Berlakunya karakteristik-karakteristik diatas biasanya menjadi jaminan untuk:

- a. Meminimalkan terjadinya korupsi
- b. Pandangan minoritas terwakili dan dipertimbangkan
- c. Pandangan dan pendapat kaum yang paling lemah didengarkan dalam pengambilan keputusan.

Berikut ini merupakan hal-hal yang perlu dilakukan dalam pemerintahan yang efektif, yaitu:

- a. Perencanaan
Pemilihan dan penentuan tujuan organisasi , kebijaksanaan, program, dan lain-lain
- b. Pengorganisasian

- Penentuan Sumber daya & kegiatan yang dibutuhkan, menyusun organisasi atau kelompok kerja, penugasan wewenang dan tanggung jawab serta koordinasi
- c. Penyusunan Personalia
Seleksi, latihan, pengembangan, penempatan, dan orientasi karyawan.
 - d. Pengarahan
Motivasi, komunikasi kepemimpinan untuk mengarahkan karyawan mengerjakan sesuatu yang ditugaskan kepadanya.
 - e. Pengawasan
Penetapan Standar, pengukuran pelaksanaan, dan pengambilan tindakan korektif.

6. Pemerintah yang Transparan Sebagai Wujud *Good Governance*

Ketika menilik kata transparansi dalam bahasa Inggris adalah “*transparency*”, secara harafiah adalah jelas (*obvious*), artinya dapat dilihat secara menyeluruh (*able to be seen through*). Dengan demikian transparansi adalah keterbukaan atau *openness*. Bila dikaitkan dengan aktivitas maka transparansi dapat diartikan keterbukaan dalam melaksanakan suatu proses kegiatan. Dalam konteks *Good Governance*, transparansi merupakan salah satu syarat penting untuk menciptakan sistem pemerintahan yang baik (Tahir, 2010:159). Dengan adanya transparansi di setiap kebijakan dan keputusan di lingkungan organisasi dan pemerintahan, maka keadilan (*fairness*) dapat ditumbuhkan.

Transparansi berarti keterbukaan pemerintah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan sumber daya publik kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi. Identik dengan itu, Mardiasmo (2003:30) mengemukakan bahwa transparansi adalah keterbukaan pemerintah dalam membuat kebijakan-kebijakan keuangan daerah sehingga dapat diketahui dan diawasi oleh DPRD dan masyarakat. Selanjutnya Tjokromidjoyo (2003:123),

menjelaskan bahwa transparansi yaitu dapat diketahui oleh banyak pihak (yang berkepentingan) mengenai perumusan kebijakan (politik) dari pemerintah, organisasi dan badan usaha.

Good Governance tidak membolehkan pemerintahan yang tertutup. Oleh karena *good governance* tidak membolehkan cara-cara yang tertutup, Gaffar dalam Rosyada dkk (2003:184), mengemukakan bahwa ada 8 (delapan) aspek mekanisme pengelolaan anggaran negara yang harus dilakukan secara transparansi yaitu sebagai berikut:

- 1) Penetapan posisi jabatan atau kedudukan
- 2) Kekayaan pejabat publik
- 3) Pemberian penghargaan
- 4) Penetapan kebijakan yang terkait dengan pencerahan kehidupan
- 5) Kesehatan
- 6) Moralitas para pejabat dan aparatur pelayan publik
- 7) Keamanan dan ketertiban
- 8) Kebijakan strategi untuk pencerahan kehidupan masyarakat.

Konsep transparansi menurut *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD):

“As transparency is a core governance value. The regulatory activities of government constitute one of the main contexts within which transparency must be assured. There is a strong public demand for greater transparency, which is substantially related to the rapid increase in number and influence of non governmental organisations (NGOs) or ‘civil society groups’, as well as to increasingly well educated and diverse populations (2004 :66)”.

Menurutnya bahwa konsep tranparansi adalah merupakan nilai utama dari sistem pemerintahan. Konteks utama aktivitas pemerintah harus diyakini berdasarkan pada transparansi. Terdapat kekuatan publik yang menuntut transparansi yang lebih besar. Pada hakekatnya ada kaitannya dengan percepatan

dan pengaruh terhadap organisasi swasta, sebagaimana terus meningkatnya populasi masyarakat. Ini berarti tuntutan publik terhadap transparansi sudah semakin kuat. Dilain pihak, Smith (2004: 66), mengemukakan bahwa proses transparansi meliputi:

- a. *Standard procedural requirements* (Persyaratan Standar Prosedur), bahwa proses pembuatan peraturan harus melibatkan partisipasi dan memperhatikan kebutuhan masyarakat.
- b. *Consultation processes* (Proses Konsultasi), Adanya dialog antara pemerintah dan masyarakat
- c. *Appeal rights* (Permohonan Izin), adalah pelindung utama dalam proses pengaturan.

Standar dan tidak berbelit, transparan guna menghindari adanya korupsi. Hidayat (2007:23), mengemukakan bahwa transparansi berarti masyarakat harus dapat memperoleh informasi secara bebas dan mudah tentang proses dan pelaksanaan keputusan yang diambil. Secara umum akuntabilitas publik tidak akan terjadi tanpa ditunjang transparansi dan kejelasan aturan hukum. Didalam *Good Gevernance* (Nugroho, Randi R.W 2004:128), transparansi adalah merupakan salah satu prinsip *Good Governance*. Artinya transparansi disini adalah segala keputusan yang diambil dan penerapannya dibuat dan dilaksanakan sesuai koridor hukum dan peraturan yang berlaku Hal ini juga mencakup pengertian bahwa informasi tersedia secara cuma-cuma dan dapat diakses secara mudah dan langsung. Transparansi dibangun atas dasar arus informasi yang bebas. Seluruh proses pemerintahan, lembaga-lembaga dan informasi perlu dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau.

Berbagai definisi tentang transparansi, terlihat jelas benang merah antara transparansi dengan *good governance*, dimana suatu pemerintahan masuk katagori *Good Governance* manakala pemerintahan tersebut sudah menerapkan prinsip-prinsip tranparansi. Hal ini dimungkinkan karena prinsip-prinsip *Good Governance* adalah mencakup: Transparansi, Integritas, Akuntabilitas, Tanggung jawab dan Partisipasi.

7. Pemerintahan yang Akuntabilitas (*Accountability*) Sebagai Wujud *Good Governance*

Akuntabilitas merupakan persyaratan yang fundamental dalam mencegah penyalahgunaan kekuasaan dan untuk menjamin atau memastikan bahwa kekuasaan itu ditunjukan secara langsung untuk pecapaian tujuan nasional (yang telah diterima secara umum), dengan tingkat efisiensi, efektivitas kejujuran dan kebijaksanaan yang setinggi mungkin. Akuntabilitas adalah istilah yang telah menjadi ucapan sehari-hari terutama bagi para aparatur di jajaran pemerintah mulai dari tingkat elit birokrasi sampai dengan tingkat *grassroot*. Dengan demikian dimaksudkan sebagai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan atau menjelaskan kinerja baik dari sisi keberhasilan maupun ketidakberhasilan dalam menjalankan misinya.

Akuntabilitas menurut Dwiyanto (2001: 23) adalah perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, melalui media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik. Menurut

(Benveriste, 1994: 93) akuntabilitas merupakan pemenuhan misi, dituliskan pula bahwa akuntabilitas mengacu pada tiga intervensi, yaitu:

1. Berkaitan dengan sumber organisasi, akuntabilitas bahwa dana yang tersedia telah dipergunakan sebagaimana yang telah direncanakan sebelumnya.
2. Mengacu pada target, program, implementasi, dan evaluasi output tertentu yang sangat diharapkan. Akuntabilitas adalah suatu proses internal yang bersifat terbuka dimana organisasi merencanakan dan menganggarkan kebutuhan dana serta menjalankan dan mengevaluasi aktivitasnya sendiri.
3. Mengacu pada evaluasi eksternal terhadap output organisasi, akuntabilitas merupakan intervensi eksternal yang dirancang untuk mengetahui apakah organisasi sedang beroperasi seperti yang diharapkan.

Sedangkan pada buku karangan Kumoroto (1992: 145) menyatakan bahwa akuntabilitas atau pertanggungjawaban dalam administrasi publik mengandung tiga konotasi yaitu:

1. Pertanggungjawaban sebagai akuntabilitas (*accountability*), akuntabilitas berperan jika suatu lembaga harus bertanggung jawab atas kebijakan-kebijakan tertentu. Dalam akuntabilitas ini terbagi dua bentuk yaitu, akuntabilitas eksplisit dan akuntabilitas implisit.
2. Pertanggungjawaban sebagai sebab akibat, muncul bila suatu lembaga diharuskan untuk mempertanggungjawabkan jalannya suatu urusan.
3. Pertanggungjawaban sebagai kewajiban (*abligation*), muncul apabila seseorang bertanggung jawab dalam artian kewajiban untuk melakukan sesuatu.

Penelitian ini definisi akuntabilitas yang dipergunakan adalah definisi yang diungkapkan oleh Jabbra dan Vendi (1989: 110) yaitu perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak dan wewenang untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan info organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Melalui suatu media

pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik. Penulis memilih menggunakan teori ini karena dirasa padu dengan pembahasan yang penulis gunakan untuk mengangkat tulisan ini.

Dari pengertian akuntabilitas tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Efisiensi dan efektivitas organisasi pemerintah.
- b. Perampingan struktur dari prosedur organisasi.
- c. Perbaikan dan peningkatan mutu pelayanan publik.
- d. Penghentian penyakit administrator (patologi birokrasi).

a. Jenis Akuntabilitas (Accountability)

Menurut Jabbara dan Vendi (1989: 141) Akuntabilitas dibedakan menjadi lima macam, yaitu:

- a. Akuntabilitas Politik, para aparat pemerintah daerah dalam menjalankan tugas-tugas dan kewajiban harus mengakui adanya kewenangan pemegang kekuasaan politik untuk mengatur, menetapkan prioritas dan pendistribusian sumber-sumber dan menjamin adanya kepatuhan pelaksanaan perintah-perintah dan tanggung jawab administratif dan legal harus dapat diterima oleh pejabat publik.
- b. Akuntabilitas Administratif, bahwa dalam rangka pertanggungjawaban organisasi diperlukan pertanggungjawaban yang dimulai dari unit-unit dibawahnya. Untuk membatasi hubungan yang bersifat hirarki internal agar lebih jelas, maka dapat dinyatakan melalui aturan-aturan organisasi yang formal ataupun dalam bentuk jaringan yang informal. Oleh karena prioritas ditentukan pada tingkat yang lebih tinggi diutamakan pada jenjang yang paling atas dan diakui terus sampai ke bawah, dan pengewasan dilaksanakan secara intensif agar aparat tetap menuruti perintah yang diberikan. Demikian pula bilamana terjadi pelanggaran akan diberikan peringatan mulai dari yang paling ringan sampai yang paling berat (pemecatan).
- c. Akuntabilitas Legal, ini merupakan karakter dominan dari suatu Negara hukum. Pemerintah dituntut untuk menghormati aturan hukum yang

didasarkan pada badan peradilan yang independen. Aturan hukum yang dibuat berdasarkan landasan ini biasanya memiliki sistem peradilan, dan semua pejabat politik dapat dituntut pertanggungjawabannya di depan pengadilan atas semua tindakannya.

- d. Akuntabilitas Profesional, para aparat profesional berharap dapat memperoleh kebebasan yang lebih besar dalam melaksanakan tugas-tugasnya dalam menetapkan kepentingan publik, dan mereka adanya masukan-masukan yang lebih baik demi perbaikan. Kode etik profesional dan kepentingan publik, harus berjalan seimbang untuk memilih dari keduanya maka harus mengutamakan akuntabilitasnya kepada kepentingan publik.
- e. Akuntabilitas Moral, pemerintah dituntut mempertanggungjawabkan secara moral atas tindakan-tindakannya. Oleh sebab itu setiap tindakan aparat didasarkan pada prinsip-prinsip moral dan etika sebagaimana diakui oleh konstitusi dan peraturan-peraturan lainnya serta diterima oleh publik sebagai norma dan perilaku sosial yang telah matang. Oleh karena itu tidak berlebihan bila publik berharap agar perilaku para politisi dan aparat didasarkan atas nilai-nilai moral. Akuntabilitas moral dikembangkan untuk menghindari penyimpangan kepentingan (*devian behavior*).

Akuntabilitas administratif menyangkut masalah-masalah administrasi pemerintahan, yang didalamnya terdapat sistem (proses) dan prosedur. Pertanggungjawaban administratif harus memperhatikan struktur organisasi atau hirarki kewenangan yang ada dan sesuai dengan peraturan yang ada, dalam pertanggungjawaban administratif hal yang perlu diperhatikan ialah mengenai tindakan-tindakan administratif yang diambil dalam pengimplementasian kebijakan.

b. Bentuk Akuntabilitas

Ellwood dalam Hamid (2003: 5) menjelaskan bahwa terdapat empat dimensi akuntabilitas yang harus dipenuhi oleh organisasi sektor publik (badan hukum), yaitu:

- a. Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum

Akuntabilitas kejujuran terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan (*abuse of power*), sedangkan akuntabilitas hukum terkait dengan jaminan adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.

b. Akuntabilitas Proses

Akuntabilitas proses terkait dengan apakah prosedur yang telah digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan system informasi akuntansi, system informasi manajemen dan prosedur administrasi. Akuntabilitas proses termanifestasikan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah biaya.

c. 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 yang minimal.

d. Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban Pembina, pengurus dan pengawas atas kebijakan-kebijakan yang diambil.

Menurut Rosjidi (2004: 144), bahwa akuntabilitas dibedakan menjadi dua

tipe, yaitu:

a. Akuntabilitas Internal

Berlaku bagi setiap tingkatan organisasi internal penyelenggara pemerintah Negara termasuk pemerintah dimana setiap pejabat atau pengurus publik baik individu maupun kelompok secara hierarkhi berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan kepada atasannya langsung mengenai perkembangan kinerja kegiatannya secara periodik maupun sewaktu-waktu bila dipandang perlu. Keharusan dari akuntabilitas internal pemerintah tersebut telah diamanatkan dari Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Instansi Pemerintah (AKIP).

b. Akuntabilitas Eksternal

Melekat pada setiap lembaga Negara sebagai suatu organisasi untuk mempertanggungjawabkan semua amanat yang telah diterima dan dilaksanakan ataupun perkembangannya untuk dikomunikasikan kepada pihak eksternal lingkungannya.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang seperti dikutip Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) (2004: 24), membedakan akuntabilitas dalam tiga macam, yaitu:

a. Akuntabilitas Keuangan

Akuntabilitas keuangan merupakan pertanggungjawaban mengenai integrasi keuangan, pengungkapan dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan. Sasarannya adalah laporan keuangan yang mencakup penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran keuangan instansi pemerintah. Komponen pembentuk akuntabilitas keuangan terdiri atas:

1. Integritas Keuangan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, integritas berarti kejujuran, keterpaduan, kebulatan dan keutuhan. Dengan kata lain, integritas keuangan mencerminkan kejujuran penyajian. Agar laporan keuangan dapat diandalkan informasi yang terkandung didalamnya harus menggambarkan secara jujur transaksi serta peristiwa lainnya yang seharusnya disajikan atau yang secara wajar dapat diharapkan harus disajikan.

2. Pengungkapan

Konsep pengungkapan mewajibkan agar laporan keuangan didesain dan disajikan sebagai kumpulan gambaran atau kenyataan dari kejadian ekonomi yang mempengaruhi instansi pemerintahan untuk suatu periode dan berisi cukup informasi.

b. Akuntabilitas Manfaat

Akuntabilitas manfaat pada dasarnya memberi perhatian pada hasil-hasil dari kegiatan pemerintahan. Hasil kegiatannya terfokus pada efektivitas, tidak sekedar kepatuhan terhadap prosedur. Bukan hanya *output*, tapi sampai *outcome*. *Outcome* adalah dampak suatu program atau kegiatan terhadap masyarakat, sedangkan *outcome* mengukur *output* dan dampak yang dihasilkan. Pengukuran *outcome* memiliki dua peran yaitu restopektif dan prospektif. Peran restopektif terkait dengan penilaian kinerja masa lalu, sedangkan peran prospektif terkait dengan perencanaan kinerja dimasa yang akan datang.

c. Akuntabilitas Prosedural

Akuntabilitas yang memfokuskan kepada informasi mengenai tingkat kesejahteraan social. Diperlukan etika dan moral yang tinggi serta dampak positif pada kondisi social masyarakat. Akutabilitas procedural yaitu merupakan pertanggungjawaban mengenai aspek suatu penetapan dan pelaksanaan suatu kebijakan yang mempertimbangkan masalah moral, etika, kepastian hukum dan ketaatan pada keputusan politik untuk mendukung pencapaian tujuan akhir yang telah ditetapkan.

c. Prinsip-prinsip Akuntabilitas di Indonesia

Dalam pelaksanaan akuntabilitas dalam lingkungan pemerintah, perlu memperhatikan prinsip-prinsip akuntabilitas, seperti dikutip BPKP (2000: 43), yaitu sebagai 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 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 pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

Selain prinsip-prinsip tersebut, akuntabilitas kinerja harus juga menyajikan penjelasan tentang deviasi antara realisasi kegiatan dengan rencana serta keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaan akuntabilitas ini, diperlukan pula perhatian dan komitmen yang kuat dari atasan langsung instansi membrikan akuntabilitasnya, lembaga perwakilan dan lembaga pengawasan, untuk mengevaluasi akuntabilitas kinerja instansi yang bersangkutan.

Menurut Surakhmad (1994: 46), manajemen suatu organisasi dapat dikatakan sudah akuntabel apabila dalam pelaksanaan kegiatannya telah:

- a. Menentukan tujuan (*goal*) yang tepat.

- b. Mengembangkan standar yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan (*goal*) tersebut.
- c. Secara efektif mempromosikan penerapan pemakaian standar.
- d. Mengembangkan standard an operasi secara ekonomi dan efisien.

Lebih lanjut Surakhmad (1994: 48), menjelaskan bahwa agar system akuntabilitas dapat berfungsi dengan baik, perlu diterapkan:

- a. Pernyataan yang jelas mengenai tujuan dari sasaran dari kebijakan dan program

Hal terpenting dalam membentuk suatu system akuntabilitas adalah mengembangkan suatu pernyataan tujuan dengan cara konsisten. Pada dasarnya, tujuan dari suatu kebijakan dan program dapat dinilai, akan tetapi kebanyakan dari pernyataan tujuan yang dibuat terlalu luas, sehingga mengakibatkan kesulitan dalam pengukurannya. Untuk itu diperlukan suatu pernyataan yang realistis dan dapat diukur.

- b. Pola Pengukuran Tujuan

Setelah tujuan dibuat dan hasil dapat diidentifikasi, perlu ditetapkan suatu indikator kemajuan dengan mengarah pada pola pencapaian tujuan dan hasil. Ini adalah tugas paling kritis dan sangat sulit dalam menyusun suatu system akuntabilitas. Memilih indikator untuk mengukur suatu arah kemajuan pencapaian tujuan kebijakan dan sasaran program membutuhkan cara-cara dan metode tertentu agar indikator terpilih dan mencapai hal yang dibagikan oleh pembuat kebijakan.

c. Pengakomodasian Sistem Intensif

Pengakomodasian system yang intensif merupakan suatu system yang perlu disertakan dalam system akuntabilitas. Penerapan system intensif harus dilakukan dengan hati-hati. Adakalanya system insentif harus akan mengakibatkan hasil yang berlawanan dengan yang direncanakan.

d. Pelaporan dan Penggunaan Data

Suatu system akuntabilitas kinerja akan dapat menghasilkan data yang cukup banyak. Informasi yang dihasilkan tidak akan berguna kecuali dirancang dengan hati-hati, dalam arti informasi yang disajikan benar-benar berguna bagi pimpinan, pembuat keputusan, manajer-manajer program dan masyarakat. Bentuk dan isi laporan harus dipertimbangkan sedemikian rupa, ini merupakan pedoman pelaporan informasi dalam suatu system akuntabilitas.

e. Pengembangan kebijakan dan manajemen program yang dikoordinasikan untuk mendorong akuntabilitas.

Dari sekian banyak konteks *Good Governance* yaitu dari UNDP, *World Bank*, LAN, dan lain sebagainya, menurut penulis prinsip *Good Governance* yang paling tepat dalam tulisan ini adalah pendapat dari UNDP (*United Nations Development Program*) karena didalamnya menjelaskan pemerintahan yang baik dengan menyangkut sepuluh prinsip didalamnya, dan yang paling terpenting didalam prinsip dari UNDP ini terdapat prinsip pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel.

C. PEMERINTAH DAERAH

1. Pengertian Pemerintah Daerah

Local Government menurut Benyamin yang dikutip oleh Nurcholis (2007: 24) dapat mengandung tiga arti yaitu pemerintah lokal, pemerintah lokal yang dilakukan oleh pemerintah lokal, dan yang terakhir yaitu daerah otonom. *Local Government* dalam arti pertama menunjuk pada lembaga atau organisasinya. Maksudnya *Local Government* adalah organisasi atau badan atau organ pemerintah di daerah. *Local Government* dalam arti kedua menunjuk pada fungsi atau kegiatannya. Dalam arti ini *Local Government* sama dengan pemerintah daerah.

Dalam konteks Indonesia pemerintah daerah dibedakan dengan istilah pemerintah daerah. Pemerintah daerah adalah badan atau organisasi yang lebih merupakan bentuk pasifnya, sedangkan pemerintahan daerah merupakan bentuk aktifnya. Dengan kata lain, pemerintah daerah adalah kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah daerah. *Local Government* dalam pengertian ketiga yaitu sebagai daerah otonom. Dalam pengertian ini *Local Government* memiliki otonomi (lokal), dalam arti *self government*. Yaitu mempunyai kewenangan mengatur (*rules making = regelling*) dan mengurus (*rules application = bestuur*) kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri. Pengaturan lebih lanjut dari amanat UUD 1945 terjabarkan dalam UU No. 22/1999, dalam konsideren undang-undang ini dijelaskan bahwa penyelenggaraan pemerintah daerah diperlukan untuk menekankan prinsip demokrasi, peran masyarakat, pemerataan dan keadilan, serat memperhatikan potensi dan keragaman daerah.

Meskipun Undang-Undang tersebut telah disempurnakan menjadi UU No. 32/ 2004 namun prinsip mengedepankan masyarakat sebagai pihak utama dalam penyelenggaraan pemerintah daerah tetap dipertahankan. Perubahan bentuk pemerintah daerah terjadi karena fase pemerintahan daerahnya, bukan karena kemajemukan dalam fase yang sama. Untuk mengakomodasi berbagai persoalan yang terjadi dalam undang-undang sebelumnya yaitu UU No. 22/ 1999 para perancang UU No. 32/ 2004 menghilangkan penggunaan istilah badan eksekutif daerah bagi pemerintah daerah dan badan legislatif daerah bagi DPRD, meskipun demikian istilah pemerintahan daerah tetap menunjuk pada kepala daerah dan perangkat daerah.

Menurut Haris yang dikutip oleh Nurcholis (2007: 26) pemerintah daerah adalah pemerintah yang diselenggarakan oleh badan-badan daerah yang dipilih secara bebas dan tetap mengakui supremasi pemerintah nasional. Dalam hal ini pemerintah diberi kekuasaan, diskresi (kebebasan mengambil kebijakan), dan tanggung jawab tanpa dikontrol oleh kekuasaan yang tinggi. Dalam kerangka ini sebenarnya organ pemerintah untuk daerah provinsi adalah DPRD dan Gubernur. Gubernur memiliki dua status yakni kepala daerah provinsi untuk menjalankan desentralisasi dan sebagai wakil dari pemerintah pusat untuk menjalankan tugas dekonsentrasi. Sebagai kepala daerah, Gubernur bertanggungjawab kepada DPRD Provinsi. Sebagai wakil pemerintah pusat gubernur dibawah tamggungjawab presiden. Organ pemerintah daerah Kabupaten/Kota terdiri dari DPRD Kabupaten/Kota dan kepala daerah beserta perangkat daerah lainnya. Kepala daerah Kabupaten disebut dengan Bupati dan untuk Kota disebut dengan

Walikota. Bupati atau Walikota hanya menjalankan tugas desentralisasi secara bulat dan tidak menerima tugas dekonsentrasi. Baik Bupati atau Walikota dan DPRD Kabupaten atau Kota merupakan lembaga politik karena proses pengisiannya melalui cara dipilih (*elected*) secara demokratis dan terbuka bagi partai politik.

Menurut Muluk (2002: 145) pola organ pemerintah daerah (DPRD dan Kepala Daerah) ini relatif sama walaupun memiliki istilah yang berbeda-beda sepanjang sejarah perkembangan perubahan yang dilakukan terhadap undang-undang tentang pemerintah daerah di Indonesia. Kini dalam UU No. 32/ 2004 menyatakan bahwa kekuasaan bergeser kembali menjauh dari DPRD menuju keseimbangan kekuasaan antara DPRD dan Kepala Daerah. Kepala daerah dipilih secara langsung oleh masyarakat dan tidak dapat diberhentikan oleh DPRD, namun DPRD tetap memiliki tiga fungsi yang mencakup kuat yakni legislasi, anggaran, dan pengawasan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pemerintah daerah adalah orang/badan/organisasi/pemerintah ditingkat daerah yang menyelenggarakan fungsi atau kegiatan didaerah yang mempunyai kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri yang dipilih secara bebas dengan tetap mengakui supremasi pemerintah nasional. Dalam rangka menyelenggarakan pemerintahan daerah diperlukan administrasi pemerintahan daerah. Dengan demikian administrasi pemerintahan daerah menurut Nurcholis (2007: 28) adalah proses-proses kegiatan yang terdapat pada pemerintahan daerah yang mencakup masukan, keluaran,

tujuan, lingkungan, dan umpan balik untuk mencapai tujuan. Semua proses tersebut dimulai dari proses politik, proses pemerintahan, dan proses administrasi. Proses politik menghasilkan peraturan, proses pemerintahan menghasilkan kebijakan publik, dan proses administrasi menghasilkan pelayanan publik.

D. Analisis SWOT

1. Pengertian SWOT

SWOT adalah akronim untuk kekuatan (Strengths), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) dari lingkungan eksternal suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Jogiyanto (2005:46), SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi. Menurut David (Fred R. David, 2008, 8), semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau lemahnya dalam semua area bisnis.

Kekuatan/kelemahan internal, digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Berikut ini merupakan penjelasan dari SWOT (David, Fred R., 2005:47) yaitu :

1. Kekuatan (Strengths)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar

2. Kelemahan (Weakness)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat mereduksi sumber dari kelemahan perusahaan.

3. Peluang (Opportunities)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan – kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (Threats)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau

yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

2. Fungsi SWOT

Menurut Ferrel dan Harline (2005), fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman). Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan. Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi. Umumnya yang sering digunakan adalah sebagai kerangka / panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan.

3. Matriks SWOT

Menurut Rangkuti (2006: 07), Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. Keempat set tersebut dipaparkan dalam tabel dibawah ini:

Gambar 1

MATRIKS SWOT

IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFAS Peluang (<i>Opportunity</i>)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, 2006

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT diatas :

- Strategi SO (Strength and Oppurtunity). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
- Strategi ST (Strength and Threats). Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- Strategi WO (Weakness and Oppurtunity). Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

- d. Strategi WT (Weakness and Threats). Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

E. PERJANJIAN KINERJA

1. Pengertian Perjanjian Kinerja

Perjanjian kinerja berdasarkan Permenpan No. 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Melalui perjanjian kinerja, terwujudlah komitmen penerima amanah dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur tertentu berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang serta sumber daya yang tersedia. Kinerja yang disepakati tidak dibatasi pada kinerja yang dihasilkan atas kegiatan tahun bersangkutan, tetapi termasuk kinerja (*outcome*) yang seharusnya terwujud akibat kegiatan tahun-tahun sebelumnya. Dengan demikian target kinerja yang diperjanjikan juga mencakup *outcome* yang dihasilkan dari kegiatan tahun-tahun sebelumnya, sehingga terwujud kesinambungan kinerja setiap tahunnya.

Perjanjian Kinerja menyajikan IKU (Indikator Kinerja Utama) yang menggambarkan hasil-hasil yang utama dan kondisi yang seharusnya, tanpa

mengesampingkan indikator lain yang relevan. Selain itu terdapat tujuan dari penyusunan Perjanjian Kinerja, yaitu:

- a. Sebagai wujud nyata komitmen antara penerima dan pemberi amanah untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi dan kinerja Aparatur.
- b. Menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur.
- c. Sebagai dasar penilaian keberhasilan/ kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi.
- d. Sebagai dasar bagi pemberi amanah untuk melakukan monitoring, evaluasi dan supervise atas perkembangan/ kemajuan kinerja pemberi amanah.
- e. Sebagai dasar dalam penetapan sasaran kinerja pegawai (Peraturan Walikota Malang No. 8 Tahun 2015: Pasal 2).

2. Penyusunan Perjanjian Kinerja

Berdasarkan Permenpan No. 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah menjelaskan bahwa penyusunan perjanjian kinerja sebagai berikut:

- a. Pihak yang menyusun Perjanjian Kinerja
 1. Kementerian/Lembaga
 - a) Pimpinan tertinggi (Menteri dan Pimpinan Lembaga)

Kementrian/Lembaga menyusun Perjanjian Kinerja tingkat Kementrian/Lembaga menyusun Perjanjian Kinerja Tingkat Kementrian/Lembaga da ditandatangani oleh Menteri/Pimpinan Lembaga.

b) Pimpinan unit kerja (eselon I)

Perjanjian Kinerja di tingkat unit kerja (Eselon I) ditandatangani oleh pejabat yang bersangkutan dan disetujui oleh Menteri/Pimpinan Lembaga.

c) Pimpinan Satuan Kerja

Perjanjian Kinerja di tingkat satuan kerja ditandatangani oleh pimpinan satuan kerja dan pimpinan unit kerja.

2. Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota

a) Pimpinan Tertinggi (Gubernur/Bupati/Walikota)

Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota menyusun Perjanjian Kinerja tingkat Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota ditandatangani oleh Gubernur/Bupati/Walikota.

b) Pimpinan Satuan Kinerja Pemerintah Daerah (SKPD)

Perjanjian Kinerja ditingkat SKPD dan unit kerja mandiri Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota disusun oleh Pimpinan SKPD. Kemudia ditandatangani oleh Gubernur/Bupati/Walikota dan Pimpinan SKPD/unit kerja.

3. Selain yang diatur di atas, Menteri/Pimpinan lembaga/Gubernur/Bupati/Walikota dapat memperluas praktek penyusunan perjanjian kinerja sesuai kebijakan internal.

b. Waktu Penyusunan Perjanjian Kinerja

Perjanjian Kinerja harus disusun setelah suatu instansi pemerintah telah menerima dokumen pelaksanaan anggaran, paling lambat satu bulan setelah dokumen anggaran disahkan.

c. Penggunaan Sasaran dan Indikator

Perjanjian Kinerja menyajikan Indikator Kinerja Utama yang menggambarkan hasil-hasil yang utama dan kondisi yang seharusnya, tanpa mengesampingkan indikator lain yang relevan.

Dalam penyusunan Perjanjian Kinerja yang tercantum pada Peraturan Walikota Malang No. 8 Tahun 2015: Pasal 3 dijelaskan bahwa:

- a. Pemerintah Daerah menyusun Perjanjian Kinerja Tingkat Kota yang ditandatangani oleh Walikota.
- b. SKPD menyusun Perjanjian Kinerja Setelah menerima Dokumen Pelaksanaan Anggaran dan ditandatangani oleh Walikota dan Kepala SKPD.
- c. Unit Kerja setingkat eselon III menyusun Perjanjian Kinerja setelah menerima Dokumen Pelaksanaan Anggaran dan ditandatangani oleh Kepala SKPD dan Kepala Unit Kerja.
- d. Perjanjian kinerja harus disusun paling lambat 1 (satu) bulan setelah dokumen anggaran disahkan.

- e. Walikota menyampaikan lembar/ dokumen Perjanjian Kinerja kepada Presiden melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah dokumen anggaran disahkan.
- f. Kepala SKPD menyampaikan lembar/dokumen Perjanjian Kinerja tingkat SKPD dan Unit Kerja tingkat eselon III kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah dengan tembusan disampaikan kepada Inspektur, paling lambat tanggal 31 Januari.

Perjanjian Kinerja menyajikan IKU (Indikator Kinerja Utama) yang menggambarkan hasil-hasil yang utama dan kondisi yang seharusnya, tanpa mengesampingkan indikator lain yang relevan.

3. Format Perjanjian Kinerja

Secara umum format Perjanjian Kinerja (PK) terdiri atas 2 (dua) bagian, yaitu Pernyataan Perjanjian Kinerja dan Lampiran Perjanjian Kinerja. Selain itu harus juga diperhatikan muatan yang disajikan dalam perjanjian kinerja tersebut, diantaranya:

a) Pernyataan Perjanjian Kinerja

Pernyataan Perjanjian Kinerja ini paling tidak terdiri atas:

- a. Pernyataan untuk mewujudkan suatu kinerja pada suatu tahun tertentu;
- b. Tanda tangan pihak yang berjanji/ para pihak yang bersepakat.

b) Lampiran Perjanjian Kinerja

Lampiran Perjanjian Kinerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam dokumen perjanjian kinerja. Informasi yang disajikan dalam lampiran perjanjian kinerja disesuaikan dengan tingkatnya.

- c) Bagi kementrian/lembaga yang berkewajiban menyalurkan dana dekonsentrasi dan dana dalam rangka tugas oembantuan, maka disusun secara tersendiri perjanjian kinerja antara pimpinan unit organisasi yang bertanggungjawab atas pencapaian kinerjanya dan pimpinan satuan kerja pemerintah daerah yang melaksanakan tugas tersebut.
- d) Bagi Satuan Kerja Pemerintah Daerah yang dalam mencapai kinerjanya didukung oleh dana dekonsentrasi dan dana dalam rangka tugas pembantuan, harus memberikan keterangan (penjelasan) yang cukup mengenai proporsi alokasi dana-dana tersebut (Permenpan No. 53 Tahun 2014).

4. Revisi dan Perubahan Perjanjian Kinerja

Perjanjian Kinerja dapat direvisi atau disesuaikan dalam hal terjadi kondisi sebagai berikut:

- a. Terjadi pergantian atau mutasi pejabat
- b. Perubahan dalam strategi yang mempengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran (perubahan program, kegiatan dan alokasi anggaran).
- c. Perubahan prioritas atau asumsi yang berakibat secara signifikan dalam proses pencapaian tujuan dan sasaran (Permenpan No. 53 Tahun 2014).

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan suatu cara tata kerja yang kita terapkan dalam upaya pemecahan masalah secara hati-hati, teliti dan mendasar berdasarkan bukti-bukti yang pasti meyakinkan (Siswanto, 2005: 54). Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Kountur (2004: 105) memberi pengertian mengenai penelitian deskriptif yaitu jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian atas suatu keadaan se jelas mungkin tanpa ada perlakuan terhadap obyek yang diteliti. Sedangkan ciri-ciri analisis deskriptif adalah:

- a. Berhubungan dengan keadaan yang terjadi saat ini.
- b. Menguraikan satu variabel saja atau beberapa variabel namun diuraikan satu persatu.
- c. Variabel yang diteliti tidak dimanipulasi (Kountur, 2004: 105).

Sedangkan untuk pendekatan kualitatif dilakukan dengan metode pencatatan atau pengamatan fakta yang berhasil dilihat. Metode dapat diartikan sebagai suatu prosedur atau tata cara yang sistematis yang dilakukan seorang peneliti dalam upaya mencapai tujuan seperti memecahkan masalah atau mengungkap kebenaran atas fenomena tertentu (Siswanto, 2005: 55).

Bogdan dan Tailor yang dikutip oleh Moleong (2006: 4) mendefinisikan pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang dapat diamati. Sedangkan menurut Klirk dan Miller yang dikutip oleh Moleong (2006: 4) bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasan sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan untuk menganalisis Perjanjian Kinerja dalam Rangka Mewujudkan *Good Governanve* (Pemerintahan yang Efektif, Transparan dan Akuntabel). Penyajiannya adalah dalam bentuk penggambaran, penguraian dan penarikan kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan menjadi sebuah bentuk tulisan yang sistematis.

B. Fokus Penelitian

Suatu penelitian perlu menentukan fokus penelitiannya hal ini bertujuan untuk membatasi penelitian sehingga objek yang diteliti tidak terlalu luas, dengan demikian peneliti dapat menentukan mana data yang perlu dikumpulkan dan mana data yang tidak perlu dikumpulkan, sehingga mempermudah dalam pencarian data serta informasi yang diperlukan (Moeleong, 2006: 94). Menurut Moleong (2006: 94), ada dua tujuan penentuan fokus suatu penelitian, antara lain:

- a. Penetapan fokus membatasi studi yang berarti bahwa dengan adanya fokus, penentuan tempat penelitian menjadi layak.
- b. Penentuan fokus secara selektif menetapkan kriteria inklusi-eksklusi untuk menyaring informasi yang mengalir masuk. Sehingga bagi peneliti, penetapan fokus ini akan mempermudah penelitian dalam mengumpulkan data.

Sehubungan dengan topik penelitian maka peneliti memberi fokus pada penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana perjanjian Kinerja yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang dalam rangka mewujudkan *Good Governance* (pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel). Untuk meneliti hal tersebut perlu adanya klasifikasi sebagai berikut:
 - a. Proses penyusunan perjanjian kinerja pada Bagian Organisasi.
 - b. Implementasi perjanjian kinerja pada Bagian Organisasi.
 - c. Analisis perbandingan perjanjian kinerja tahun 2014 s/d 2015.
2. Output Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat daerah Kota Malang untuk mencapai *Good Governance* (pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel).
 - a. Target perjanjian kinerja pada Bagian Organisasi.
 - b. Capaian Kinerja yang dicapai oleh Bagian Organisasi.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah lokasi dimana penelitian dilakukan. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil lokasi di Kota Malang.

Situs penelitian adalah saat berlangsungnya atau tempat terjadinya proses pengamatan obyek yang diteliti. Situs dari penelitian ini dilakukan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang. Alasan dilakukan di lokasi tersebut agar peneliti dapat memperoleh gambaran mengenai Perjanjian Kinerja dalam Rangka Mewujudkan *Good Governance* yang dilaksanakan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, karena pada kenyataannya penulis saat melakukan kegiatan magang menemukan beberapa hal yang seharusnya tidak dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang mana menyalahi aturan dan tidak sesuai dengan perjanjian kinerja yang telah dibuat.

D. Sumber Data

Semua data yang diperoleh melalui sumber dokumentasi merupakan informasi yang dapat dijadikan narasumber data, karena dianggap menguasai bidang permasalahan dan berhubungan erat dengan pelaksanaan kegiatan untuk mempermudah penyelesaian masalah dalam penelitian ini. Menurut Lofland yang dikutip oleh Moelong (2006: 157), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan. Selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Terdapat tiga kelompok dalam sumber data, yaitu:

Jenis sumber data ada dua, yaitu:

a. Informan

- 1) Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang
- 2) Kepala Sub Bagian Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

3) Staf Sub Bagian Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah
Kota Malang

4) Staf Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

b. Peristiwa

1) Kondisi lapangan

c. Dokumen

Dokumen adalah data yang mendukung data dari informan dan peristiwa, yang berupa catatan-catatan resmi, laporan-laporan, dokumen, arsip-arsip yang ada di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara yang dipergunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data atau informasi sesuai dengan jenis data yang dikumpulkan, maka pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Wawancara (*Interview*)

Menurut Moleong (2006: 186) wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh kedua belah pihak dengan maksud tertentu. Percakapan yang dilakukan oleh kedua belah pihak yaitu pewawancara (yang mengajukan pertanyaan) dan terwawancara (yang memberikan pernyataan). Teknik pengumpulan data ini digunakan untuk memperoleh data primer tentang analisis perjanjian kinerja dalam rangka menuwujudkan *good governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel) yang dilaksanakan

pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang. Wawancara tersebut dilakukan dengan:

- 1) Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang
- 2) Kepala SubBagian Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang
- 3) Staf SubBagian Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang
- 4) Staf Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

b. *Obeservasi (Observation)*

Obeservasi, pengamatan, pencatatan secara sistematis fenomena, kondisi serta situasi yang akan diteliti. Observasi dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung dan mencatat hal-hal yang diperlukan dan berkaitan dengan fokus penelitian. observasi dilakukan terhadap Perjanjian Kinerja dalam Rangka Mewujudkan *Good Governance* (pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel) yang dilaksanakan pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.

c. *Dokumentasi (Documentation)*

Adalah merupakan cara atau teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menganalisis data-data tertulis dalam dokumen-dokumen, surat kabar, catatan harian, dan media cetak lainnya yang mempunyai hubungan dengan tema penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini adalah alat yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Menurut Moelong (2006: 168), kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit, karena ia sekaligus sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya pelapor hasil penelitian.

Sehubungan dengan hal ini diatas, maka instrumen penelitian untuk mendapatkan data dari informasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Peneliti Sendiri

peneliti adalah instrument utama dalam sebuah penelitian kualitatif. Peneliti merupakan instrument perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data dan akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya (Moleong, 2006: 168).

2. Pedoman Wawancara (*Interview Guide*)

Berupa materi atau poin-poin yang menjadi faktor dasar dan acuan dalam melakukan wawancara dengan narasumber. Digunakannya pedoman wawancara dimaksudkan agar wawancara yang dilakukan benar-benar memperoleh informasi yang dibutuhkan dan sesuai dengan topik penelitian yang telah ditetapkan.

3. Catatan Lapangan (*Field Notes*)

Alat yang umum digunakan oleh para pengamat dalam situasi pengamatan tak berperan serta. Pengamatan dalam hal ini relatif bebas membuat catatan, dan biasanya dilakukan pada waktu malam sesudah pengamatan dilakukan (Moleong, 2006: 181).

4. Instrument Penelitian Lainnya

Mengingat demikian banyak informan maka dengan keterbatasan yang ada sebagian pelaksanaan *Interview* dilakukan tulisan (*interview write-ups*), rekaman suara (*sound recording*), rekaman gambar (*photographing*) dan juga merekam berbagai dokumen melalui salinan secara langsung maupun foto copy.

G. Analisis Data

Menurut Moleong (2006: 280), analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen yang dikutip Moleong (2006: 248), adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, menilai-nilainya menjadi satuan yang dapat dikelola mensistensikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Maka dari itu sesuai dengan tujuan penelitian, maka penelitian yang dilakukan adalah deskriptif.

Setelah data terkumpul, proses selanjutnya adalah menyederhanakan data ke dalam bentuk yang mudah dipahami dan diinterpretasikan yang pada

hakekatnya merupakan upaya mencari jawaban dari permasalahan dan sesuai dengan tujuan penelitian. Untuk memperoleh gambaran dan interpretasi yang menyeluruh tentang fenomena sosial yang dikaji, diperlukan proses interpretasi atas data yang ada.

Menurut Miles dan Huberman yang dikutip Sugiyono (2008: 263) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Alasan peneliti menggunakan analisis data kualitatif Miles dan Huberman adalah peneliti merasa mampu dalam melaksanakan tahapan-tahapan penelitian dan tahapan-tahapan yang ada dirasa dapat memperoleh jawaban atas rumusan masalah dari penelitian.

Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* (Miles, Huberman, Saldana, 2013: 12-14), sebagai berikut:

1. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Kondensasi data mengacu pada proses seleksi, fokus, penyederhanaan, ringkasan, dan atau transformasi data yang muncul di dalam sekumpulan tulisan catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan bahan-bahan empiris lainnya. Kondensasi data berlangsung terus-menerus selama penelitian bahkan sebenarnya kondensasi data dapat dilakukan sebelum data terkumpul secara menyeluruh. Kondensasi data dilakukan dengan cara, data yang diperoleh di lokasi penelitian dituangkan dalam

uraian atau laporan secara lengkap dan terinci. Laporan lapangan disederhanakan, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya, hal ini dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung dan pada tahap analisa data yang lain yaitu penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Kondensasi data adalah bentuk analisis yang mempertajam, menyortir, memfokuskan, membuang, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan “akhir” bisa ditarik dan di verifikasi.

2. *Data Display* (Penyajian Data)

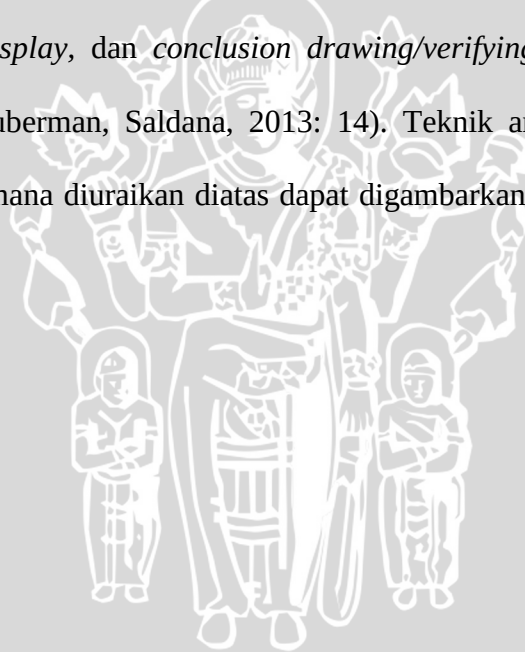
Pada umumnya, penyajian data adalah sebuah informasi yang terorganisir, menekankan bertemunya informasi yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data membantu kita memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu, menganalisis atau untuk mengambil tindakan lebih lanjut berdasarkan pemahaman tersebut.

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

Kesimpulan akhir tergantung pada ukuran *corpus* (sekumpulan tulisan) dari catatan lapangan; metode pengkodean, penyimpanan, dan metode pengambilan data yang digunakan; kemampuan peneliti; dan batas waktu yang ditentukan. Penarikan kesimpulan perlu verifikasi selama penelitian berlangsung. Hal ini dikarenakan makna-makna yang muncul

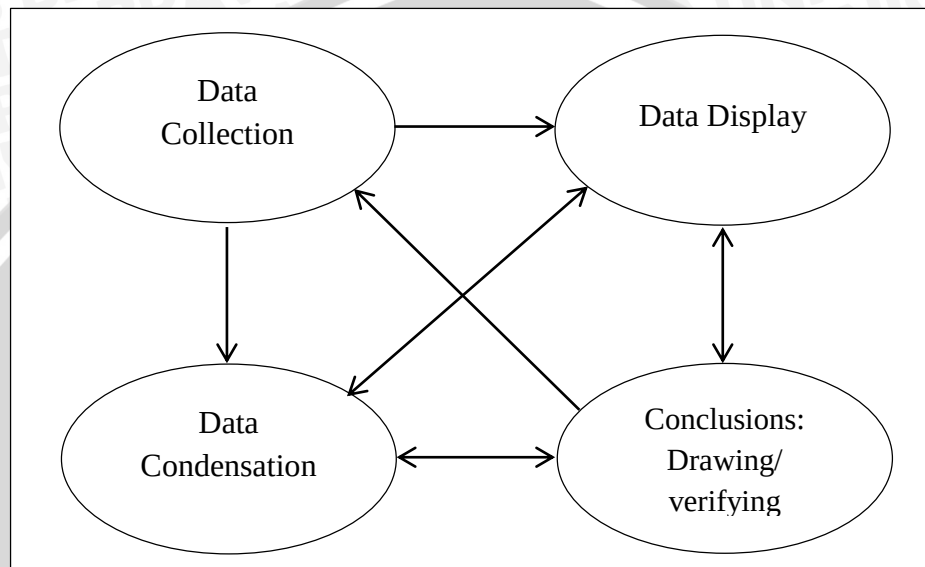
dari data harus diuji kebenarannya, kekokohannya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validasinya.

Kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi terjalin sebelum, selama, dan setelah pengumpulan data (*data collection*) yang tersusun dalam bentuk parallel seperti pada **Gambar 1** di bawah ini. Dalam pandangan ini, tiga jenis kegiatan analisis dan aktivitas pengumpulan data itu sendiri merupakan proses siklus interaktif. Peneliti terus bergerak diantara tiga node selama pengumpulan data dan kemudian bergerak diantara *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/verifying* untuk penelitian selebihnya (Miles, Huberman, Saldana, 2013: 14). Teknik analisis data dalam penelitian ini sebagaimana diuraikan diatas dapat digambarkan dalam alur skema berikut:



Gambar 2

Komponen Analisis Data: Model Interaktif



Sumber: Miles, Huberman, Saldana (2013: 14)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Dalam bagian ini akan diuraikan gambaran umum Kota Malang, gambaran umum Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang yang terdiri dari Subbagian Kinerja, Subbagian Kelembagaan, dan Subbagian Ketatalaksanaan. Deskripsi seputar Kota Malang maupun Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang diharapkan dapat mendukung penelitian ini.

1. Profil Kota Malang

Kota Malang sebagai kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah Surabaya mempunyai fungsi dan peran yang regional. Fungsi dan peran Kota Malang berdasarkan potensi wilayah dan fungsi perannya dengan wilayah sekitarnya terdiri atas: pusat pemerintahan, pusat perdagangan, pusat pelayanan umum, pusat pendidikan, pusat pengelolaan bahan baku dan kegiatan industri, pusat pertumbuhan bagi wilayah sekitarnya, pusat pelayanan kesehatan, pusat transportasi, dan pusat pelayanan sarana pariwisata. Kota Malang dalam menjalankan pemerintahan mengarah pada Motto Kota Malang sebagai Kota Pendidikan, Kota Industri, dan Kota Pariwisata. Hal tersebut telah ditetapkan dalam salah satu Sidang Paripurna Gotong Royong Kotapraja Malang pada tahun 1962. Ketiga pokok tersebut menjadi cita-cita masyarakat Kota Malang yang

harus dibina. Oleh karena itu kemudian disebut dengan **“TRIBINA CITA KOTA MALANG”** (malangkota.go.id). Adapun pemaparan dari Tri Bina Cita itu sendiri, yaitu:

a. Kota Malang Sebagai Kota Pendidikan

Merupakan potensi daerah yang memiliki nilai jual dan daya saing baik di tingkat regional maupun nasional. Dalam era globalisasi dunia pendidikan menghadapi berbagai tantangan dalam menghadapi perubahan yaitu dengan adanya tuntutan masyarakat memperoleh fasilitas pendidikan yang baik dan berkualitas. Upaya yang dilaksanakan adalah dengan menciptakan visi dan misi pendidikan Kota Malang, menjalin mitra dengan lembaga perguruan tinggi baik dalam bidang pengkajian, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun dalam pengembangan kualitas Kota Malang pada umumnya.

Kota Malang dipenuhi oleh berbagai sekolah, kampus perguruan tinggi, lembaga pendidikan non formal atau tempat-tempat kursus, serta sejumlah pondok pesantren. Selain itu juga dilengkapi dengan fasilitas penunjang yang cukup memadai seperti tempat pemondokan, toko buku, super market, plaza, pusat pelayanan kesehatan masyarakat serta fasilitas penunjang lainnya yang tak kalah penting adalah adanya angkutan umum (transpotasi) yang tersedia ke penjuru kota (memiliki 25 jalur), yang menghubungkan 3 (tiga) terminal yang ada di Kota Malang, yaitu terminal Arjosari (arah Surabaya), terminal Gadang (arah Blitar), terminal Landungsari (arah Jombang/Kediri).

b. Kota Malang Sebagai Kota Industri

Kota Malang sejak dulu sangat dikenal dengan industri rokok kreteknya. Diversifikasi produk industri kecil dan menengah yang mulai bangkit sejak berlangsungnya krisis ekonomi, masih memerlukan bimbingan dalam hal peningkatan mutu, teknis dan penanam modal untuk mempercepat pemulihan pembangunan ekonomi yang berbasis pada ekonomi kerakyatan, serta untuk perkembangannya di masa mendatang. Sedangkan industri besar yang ada di Kota Malang masih perlu adanya wahana untuk diperkenalkan secara luas, sehingga semakin mendukung produktivitas Kota Malang sebagai Kota Industri.

c. Kota Malang Sebagai Kota Pariwisata

Dengan potensi alam yang dimiliki oleh Kota Malang, yaitu pemandangan alam yang elok serta hawa yang sejuk, teduh dan asri serta bangunan-bangunan kuno peninggalan Belanda, Kota Malang layak menjadi tujuan wisata bagi wisatawan dalam maupun luar negeri. Berbagai pilihan tempat perbelanjaan, baik yang bersifat tradisional maupun modern yang tersebar di berbagai penjuru kota sangat menunjang Kota Malang sebagai Kota Pariwisata. Perkembangan pusat-pusat perbelanjaan modern ini seiring dengan perkembangan kawasan perumahan yang melaju dengan pesat seakan tidak ada lagi lahan yang tersisa di Kota Malang. Di era otonomi daerah dan era globalisasi saat ini upaya pembangunan di segala bidang yang telah dilaksanakan merupakan sebuah langkah awal peningkatan citra, posisi dan peran Kota Malang dalam percaturan hubungan antar

Kota, antar Propinsi, maupun antar Bangsa. Sekaligus merupakan sebuah peluang dan harapan yang bisa memberi manfaat bagi masyarakat Kota Malang sendiri

a. Visi dan Misi Kota Malang

1. Visi Kota Malang

Pengertian Visi menurut Undang-Undang 25 Tahun 2004 pasal 1 angka 12 adalah rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir periode perencanaan. Hal ini berarti bahwa visi yang tercantum dalam RPJMD Kota Malang harus dicapai pada tahun 2018. Selanjutnya pada pasal 5 ayat (2) disebutkan bahwa RPJM Daerah merupakan penjabaran dari visi, misi, dan program Kepala Daerah yang penyusunannya berpedoman pada RPJP Daerah dan memperhatikan RPJM Nasional. Oleh karenanya, maka perumusan visi, misi dan program dalam RPJMD Kota Malang ini 2013-2018 tidak hanya berasal dari visi, misi dan program Kepala Daerah saja, namun sudah dilakukan beberapa penyesuaian dari semua acuan dimaksud. Adapun Visi Kota Malang tahun 2013-2018 adalah:

“MENJADIKAN KOTA MALANG SEBAGAI KOTA BERMARTABAT”

Selain Visi tersebut di atas, hal lain yang tak kalah pentingnya adalah ditentukannya Peduli Wong Cilik sebagai SEMANGAT dari pembangunan Kota Malang periode 2013-2018. Sebagai semangat, kepedulian terhadap wong cilik menjadi jiwa dari pencapaian visi. Hal ini berarti bahwa seluruh aktivitas dan program pembangunan di Kota Malang harus benar-benar membawa kemaslahatan bagi wong cilik. Dan seluruh hasil pembangunan di Kota Malang

harus dapat dinikmati oleh wong cilik yang notabene adalah rakyat kecil yang mayoritas jumlahnya di Kota Malang

Istilah MARTABAT adalah istilah yang menunjuk pada harga diri kemanusiaan, yang memiliki arti kemuliaan. Sehingga, dengan visi ‘Menjadikan Kota Malang sebagai Kota BERMARTABAT’ diharapkan dapat terwujud suatu kondisi kemuliaan bagi Kota Malang dan seluruh masyarakatnya. Hal ini adalah penerjemahan langsung dari konsep Islam mengenai *baladun thoyyibatun wa robbun ghofur* (negeri yang makmur dan yang diridhoi oleh Allah SWT).

Untuk dapat disebut sebagai Kota BERMARTABAT, maka akan diwujudkan Kota Malang yang aman, tertib, bersih, dan asri, dimana masyarakat Kota Malang adalah masyarakat yang mandiri, makmur, sejahtera, terdidik dan berbudaya, serta memiliki nilai religiusitas yang tinggi dilandasi dengan sikap toleransi terhadap perbedaan-perbedaan yang ada di tengah-tengah masyarakat, dengan Pemerintah Kota Malang yang bersih dari KKN dan sungguh-sungguh melayani masyarakat. Sehingga, Kota Malang secara umum akan memiliki keunggulan-keunggulan dan berdaya saing tinggi untuk dapat menempatkan diri sebagai kota yang terkemuka dengan berbagai prestasi di berbagai bidang.

Selain itu, visi BERMARTABAT dapat menjadi akronim dari beberapa prioritas pembangunan yang menunjuk pada kondisi-kondisi yang hendak diwujudkan sepanjang periode 2013-2018, yakni: BERSih, Makmur, Adil, Religius-toleran, Terkemuka, Aman, Berbudaya, Asri, dan Terdidik. Masing-masing akronim dari BERMARTABAT tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Bersih, Kota Malang yang bersih adalah harapan seluruh warga Kota Malang. Lingkungan kota yang bebas dari tumpukan sampah dan limbah adalah kondisi yang diharapkan dalam pembangunan Kota Malang sepanjang periode 2013-2018. Selain itu, bersih juga harus menjadi ciri dari penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintahan yang bersih (clean governance) harus diciptakan agar kepentingan masyarakat dapat terlayani dengan sebaik-baiknya.
- b. Makmur, Masyarakat yang makmur adalah cita-cita yang dipercayakan kepada pemerintah untuk diwujudkan melalui serangkaian kewenangan yang dimiliki pemerintah. Kondisi makmur di Kota Malang tercapai jika seluruh masyarakat Malang dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka secara layak sesuai dengan strata sosial masing-masing. Dalam kaitannya dengan upaya mencapai kemakmuran, kemandirian adalah hal penting. Masyarakat makmur yang dibangun di atas pondasi kemandirian merupakan kondisi yang hendak diwujudkan dalam periode pembangunan Kota Malang 2013 – 2018.
- c. Adil, Terciptanya kondisi yang adil di segala bidang kehidupan adalah harapan seluruh masyarakat Kota Malang. Adil diartikan sebagai diberikannya hak bagi siapapun yang telah melaksanakan kewajiban mereka. Selain itu, adil juga berarti kesetaraan posisi semua warga masyarakat dalam hukum dan penyelenggaraan pemerintahan. Adil juga dimaksudkan sebagai pemerataan distribusi hasil pembangunan daerah. Untuk mewujudkan keadilan di tengah-tengah masyarakat, Pemerintah

Kota Malang juga akan menjalankan tugas dan fungsinya dengan mengedepankan prinsip-prinsip keadilan.

- d. Religius-toleran, Terwujudnya masyarakat yang religius dan toleran adalah kondisi yang harus terwujudkan sepanjang 2013-2018. Dalam masyarakat yang religius dan toleran, semua warga masyarakat mengamalkan ajaran agama masing-masing ke dalam bentuk cara berpikir, bersikap, dan berbuat. Apapun bentuk perbedaan di kalangan masyarakat dihargai dan dijadikan sebagai faktor pendukung pembangunan daerah. Sehingga, dengan pemahaman religius yang toleran, tidak akan ada konflik dan pertikaian antar masyarakat yang berlandaskan perbedaan SARA di Kota Malang.
- e. Terkemuka, Kota Malang yang terkemuka dibandingkan dengan kota-kota lain di Indonesia merupakan kondisi yang hendak diwujudkan. Terkemuka dalam hal ini diartikan sebagai pencapaian prestasi yang diperoleh melalui kerja keras sehingga diakui oleh dunia luas. Kota Malang selama lima tahun ke depan diharapkan memiliki banyak prestasi, baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional. Terkemuka juga dapat juga berarti kepeloporan. Sehingga, seluruh masyarakat Kota Malang diharapkan tampil menjadi pelopor pembangunan di lingkup wilayah masing-masing.
- f. Aman, Situasi kota yang aman dan tertib merupakan kondisi yang mutlak diperlukan oleh masyarakat. Situasi aman berarti bahwa masyarakat Kota Malang terbebas dari segala gangguan, baik berupa fisik maupun non-

fisik, yang mengancam ketentraman kehidupan dan aktivitas masyarakat. Sehingga situasi masyarakat akan kondusif untuk turut serta mendukung jalannya pembangunan. Untuk menjamin situasi aman bagi masyarakat ini, Pemerintah Kota Malang akan mewujudkan ketertiban masyarakat. Untuk itu, kondisi pemerintahan yang aman dan stabil juga akan diwujudkan demi suksesnya pembangunan di Kota Malang.

- g. Berbudaya, Masyarakat Kota Malang yang berbudaya merupakan kondisi dimana nilai-nilai adiluhung dipertunjukkan dalam sifat, sikap, tindakan masyarakat dalam aktivitas sehari-hari di semua tempat. Masyarakat menjunjung tinggi kesantunan, kesopanan, nilai-nilai sosial, dan adat istiadat dalam kehidupan sehari-hari. Perilaku berbudaya juga ditunjukkan melalui pelestarian tradisi kebudayaan warisan masa terdahulu dengan merevitalisasi makna-maknanya untuk diterapkan di masa sekarang dan masa yang akan datang.
- h. Asri, Kota Malang yang asri adalah dambaan masyarakat. Keasrian, keindahan, kesegaran, dan kebersihan lingkungan kota adalah karunia Tuhan bagi Kota Malang. Namun, keasrian Kota Malang makin lama makin pudar akibat pembangunan kota yang tidak memperhatikan aspek lingkungan. Maka, Kota Malang dalam lima tahun ke depan harus kembali asri, bersih, segar, dan indah. Sehingga, segala pembangunan Kota Malang, baik fisik maupun non-fisik, diharuskan untuk menjadikan aspek kelestarian lingkungan sebagai pertimbangan utama. Hal ini harus dapat

diwujudkan dengan partisipasi nyata dari seluruh masyarakat, tanpa kecuali.

- i. Terdidik, Terdidik adalah kondisi dimana semua masyarakat mendapatkan pendidikan yang layak sesuai dengan peraturan perundangan. Amanat Undang-Undang nomer 12 tahun 2012 mewajibkan tingkat pendidikan dasar 12 tahun bagi seluruh warga negara Indonesia. Selain itu, diharapkan masyarakat akan mendapatkan pendidikan dan ketrampilan yang sesuai dengan pilihan hidup dan profesi masing-masing. Masyarakat yang terdidik akan senantiasa tergerak untuk membangun Kota Malang bersama dengan Pemerintah Kota Malang.

2. Misi Kota Malang

Dalam rangka mewujudkan visi sebagaimana tersebut di atas, maka misi pembangunan dalam Kota Malang Tahun 2013-2018 adalah sebagai berikut :

- a. **MENCIPTAKAN MASYARAKAT YANG MAKMUR, BERBUDAYA DAN TERDIDIK BERDASARKAN NILAI-NILAI SPIRITUAL YANG AGAMIS, TOLERAN DAN SETARA** (Visi: berbudaya, religius-toleran, terdidik dan aman).

Pada misi ini, pembangunan akan diarahkan untuk mengantarkan masyarakat Kota Malang menuju kesejahteraan yang terdistribusi secara merata. Kondisi ini ditandai dengan semakin meningkatnya pertumbuhan ekonomi, menurunnya angka pengangguran dan berkurangnya masyarakat miskin di Kota Malang. Selain itu, misi ini juga akan mengantarkan masyarakat pada kondisi

yang semakin berbudaya, dengan nilai-nilai religius-toleran yang ditandai dengan semakin meningkatnya pemahaman akan nilai-nilai tradisi, nilai-nilai agama, saling menghormati perbedaan, dan tidak adanya konflik dan kekerasan atas nama SARA di Kota Malang.

Dengan demikian, kondisi masyarakat diharapkan akan tertib dan aman, yang ditandai dengan minimnya angka kriminalitas, dan semakin terjaminnya keamanan dan ketertiban masyarakat. Misi ini juga akan mendorong keberlangsungan pendidikan di Kota Malang menjadi lebih baik. Pendidikan masyarakat secara formal maupun non-formal menjadi prioritas dalam misi ini. Peningkatan kondisi masyarakat terdidik di Kota Malang dilakukan dengan cara peningkatan kualitas pendidikan yang terjangkau sebagai pusat kebudayaan nilai, sikap, dan kemampuan masyarakat. Model pendidikan non-formal yang dimiliki oleh sebagian kelompok masyarakat akan didukung sepenuhnya oleh Pemerintah Kota Malang. Kondisi ini bisa terwujud apabila didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai guna mengembangkan pendidikan yang baik dan berkualitas di Kota Malang.

b. MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK YANG ADIL, TERUKUR DAN AKUNTABEL (Visi: adil, berbudaya, bersih).

Misi ini akan memberikan prioritas pada peningkatan kualitas pelayanan pemerintah daerah kepada masyarakat Kota Malang. Pelayanan publik terutama pelayanan dasar, pelayanan umum dan pelayanan unggulan menjadi perhatian dalam misi ini. Pemerintah didorong untuk melakukan pelayanan yang maksimal

dan profesional pada bidang kesehatan, pendidikan dan infrastruktur. Dalam menjalankan pelayanan publik pemerintah harus senantiasa mengedepankan konsep adil sebagai landasan etik dalam melakukan setiap layanan kepada masyarakat.

Pelayanan kesehatan dan pendidikan diprioritaskan kepada wong cilik yang diimplementasikan dengan menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang terjangkau dan pendidikan murah yang berkualitas. Kondisi ini ditandai dengan semakin mudahnya masyarakat mengakses layanan pendidikan dan kesehatan yang bermutu. Persoalan disparitas antara sekolah unggulan dan non unggulan juga menjadi perhatian serius dalam misi ini untuk diatasi. Misi ini juga akan mendorong pemerintah menjalankan pelayanan publik yang bersih dan berbudaya. Kondisi ini diwujudkan dengan tidak adanya korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam melakukan kerja pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, dalam menjalankan pelayanan masyarakat, prosedur dan mekanisme yang ada senantiasa ditaati.

Misi ini diarahkan untuk memberikan pelayanan publik yang mudah, cepat dan akuntabel. Dalam menjalankan misi ini, Pemerintah Kota Malang akan mempermudah segala jenis pelayanan perijinan, baik ijin usaha, ijin kependudukan, ijin kepemilikan, ijin bangunan, dan sebagainya dengan senantiasa taat pada aturan-aturan yang berlaku. Dalam menjalankan misi ini, aparatur pemerintah yang bersih adalah keharusan. Bersih di sini diartikan sebagai komitmen untuk bebas dari segala bentuk kolusi, korupsi, dan nepotisme dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

- c. MENGEMBANGKAN POTENSI DAERAH YANG BERWAWASAN LINGKUNGAN YANG BERKESINAMBUNGAN, ADIL, DAN EKONOMIS (Visi: terkemuka, asri, makmur, adil, terdidik).

Misi ini diharapkan dapat mendorong pemerintah, masyarakat dan swasta untuk mengembangkan potensi Kota Malang, untuk meningkatkan kemakmuran masyarakat. Diharapkan, semakin tumbuh dan berkembangnya lapangan pekerjaan baru yang berkembang dari pengelolaan potensi daerah. Investasi-investasi bisnis distimulasi dan pemanfaatannya ditujukan untuk pertumbuhan ekonomi dan pemerataan hasil-hasilnya. Misi ini juga memperhatikan potensi daerah yang berupa sumber daya manusia. Predikat sebagai Kota Pendidikan memiliki makna bahwa Kota Malang memiliki sumber daya manusia terdidik yang melimpah ruah yang siap untuk dikembangkan, tidak saja untuk mendukung pembangunan kota, namun juga untuk meningkatkan prestasi yang membanggakan Kota Malang, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Misi ini juga menekankan perlunya strategi pembangunan daerah yang tetap memperhatikan aspek kelestarian lingkungan. Ke depan, diharapkan tidak terjadi kasus-kasus pelanggaran lingkungan, disertai dengan meningkatnya luas lahan yang berfungsi sebagai Ruang Terbuka Hijau (RTH) dan kawasan resapan air sebagai pencegahan terhadap bencana banjir. Strategi implementasi dari misi ini antara lain berupa penataan industri dan kawasan industri.

d. MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN MASYARAKAT KOTA MALANG SEHINGGA BISA BERSAING DI ERA GLOBAL (Visi: terkemuka, terdidik).

Misi ini secara spesifik memberikan prioritas pada peningkatan kualitas pendidikan Kota Malang. Pendidikan yang berkualitas, murah dan terjangkau oleh semua kalangan menjadi target dalam misi ini. Akan didorong pula ketersediaan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai untuk pendidikan formal dan non-formal. Segala bentuk pendidikan yang mencerdaskan masyarakat, baik yang dikelola oleh pemerintah daerah maupun oleh kelompok-kelompok masyarakat, akan didukung perkembangannya.

Melalui misi ini, diharapkan mampu diwujudkan iklim dan sistem pendidikan yang demokratis dan bermutu guna memperteguh akhlak mulia, kreatif, inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas, sehat, berdisiplin dan bertanggung jawab, berketrampilan serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam rangka mengembangkan kualitas masyarakat Kota Malang. Dengan demikian Kota Malang bisa menjadi terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas dan terjangkau serta menghasilkan out come yang mampu bersaing dalam menghadapi globalisasi.

Melalui misi ini, akan diwujudkan Kota Malang sebagai Kota Pendidikan Internasional. Lembaga-lembaga penyelenggara pendidikan di semua jenjang akan didorong untuk meraih berbagai prestasi berskala internasional. Kota Malang

didorong untuk memiliki pelayanan dan fasilitas pendidikan yang memadai untuk menjadi kota tujuan pendidikan internasional.

- e. MENINGKATKAN KUALITAS KESEHATAN MASYARAKAT KOTA MALANG BAIK FISIK, MAUPUN MENTAL UNTUK MENJADI MASYARAKAT YANG PRODUKTIF (Visi: makmur, berbudaya, adil, religius-toleran).

Misi ini diarahkan pada peningkatan kualitas kesehatan masyarakat Kota Malang, yang ditunjang dengan layanan kesehatan yang baik. Jaminan kesehatan diberikan bagi semua penduduk Kota Malang, terutama bagi wong cilik, dengan prosedur yang cepat dan mudah. Selain itu juga akan dilakukan peningkatan kualitas dan kuantitas tenaga kesehatan di masing-masing puskesmas dan puskesmas pembantu, pemerataan dan peningkatan sarana dan prasarana kesehatan, peningkatan mutu manajemen pelayanan kesehatan, serta ketersediaan obat-obatan yang cukup bagi warga miskin.

Misi ini juga diarahkan untuk peningkatan kualitas lingkungan sehat dan meningkatkan perilaku hidup bersih dan sehat serta mendorong pemberdayaan masyarakat yang dimulai dari lingkup masyarakat terkecil yakni keluarga. Dengan suasana dan kondisi keluarga yang sehat, produktivitas masyarakat di segala bidang akan meningkat. Selain itu, misi ini juga mengarah pada terwujudnya kondisi sosial masyarakat yang sehat. Penyakit-penyakit sosial yang mengganggu ketenteraman dan ketertiban umum akan ditanggulangi sesuai aturan yang berlaku, baik aturan sosial maupun aturan hukum. Perilaku masyarakat didorong

untuk menjunjung tinggi tradisi-tradisi luhur dalam kehidupan sehari-hari di tengah-tengah masyarakat.

- f. MEMBANGUN KOTA MALANG SEBAGAI KOTA TUJUAN WISATA YANG AMAN, NYAMAN, dan BERBUDAYA (Visi: aman, berbudaya, bersih, terkemuka, makmur dan asri).

Misi ini diarahkan untuk mendorong Kota Malang sebagai kota budaya yang modern. Nilai-nilai adiluhung tradisional dikembangkan dalam kehidupan masyarakat. Bentuk-bentuk kebudayaan tradisional dipelihara dan direvitalisasi. Lokasi-lokasi yang penuh dengan nilai sejarah dirawat, dikembangkan, dan dipadukan dengan pembangunan Kota Malang yang modern. Dengan demikian, Kota Malang akan menjadi kota tujuan wisata budaya modern. Sarana dan fasilitas rekreasi perkotaan diperluas, diperbaharui dan ditingkatkan agar menarik lebih banyak kunjungan wisatawan domestik dan manca negara. Investasi-investasi di sektor pariwisata akan distimulasi dan difasilitasi guna menambah daya tarik wisata di Kota Malang.

Misi ini juga mendorong untuk ditumbuhkannya rasa aman dan nyaman bagi para wisatawan, melalui keamanan, kenyamanan, dan keasrian Kota Malang. Kesan negatif terhadap keamanan kota, semacam tindakan kriminalitas akan ditangani dengan serius. Melalui misi ini, upaya-upaya serius akan dilakukan agar berbagai persoalan yang membuat wisatawan tidak nyaman, semacam: kemacetan, tumpukan sampah, dan banjir, dapat diatasi dengan baik. Melalui misi ini pula, pelaku usaha di bidang kepariwisataan dan kebudayaan

daerah akan didorong untuk berkembang. Akan ditumbuhkan dan didukung penuh adanya industri-industri kreatif masyarakat sebagai pendamping sektor wisata, disinergikan dengan keberadaan industri perhotelan dan jasa pariwisata.

- g. MENDORONG PELAKU EKONOMI SEKTOR INFORMAL AGAR LEBIH PRODUKTIF DAN KOMPETITIF (Visi: adil, terkemuka, makmur).

Misi ini diarahkan keberpihakan pemerintah pada pelaku ekonomi sektor informal Kota Malang agar mampu menghadapi persaingan global. Kebijakan sektor perekonomian akan diarahkan pada pemberdayaan dan penguatan pelaku ekonomi sektor informal. Hal ini ditandai oleh adanya pengembangan usaha kecil informal yang berbasis rumah tangga (*home industry*), penataan dan pengembangan usaha pedagang kaki lima, penataan dan pengembangan pedagang musiman, dan penguatan daya saing para pedagang keliling. Dengan demikian pelaku ekonomi sektor informal di Kota Malang akan memiliki peluang usaha yang kian besar. Mereka sanggup bersaing dengan industri lain yang berkembang di Kota Malang. Pada prinsipnya misi ini diarahkan untuk mendorong pemerintah memperlakukan setiap pelaku ekonomi dan pelaku usaha baik besar maupun kecil pada posisi yang sama.

Selain itu, misi ini diarahkan pada pemberdayaan pelaku ekonomi sektor informal dengan memberikan berbagai pengetahuan yang dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing mereka. Pemberdayaan ini dimaksudkan agar pelaku ekonomi sektor informal ini mampu mengembangkan usahanya menjadi lebih

besar. Dengan demikian, mereka bisa bersanding dengan pelaku ekonomi formal di Kota Malang. Dengan demikian perekonomian pelaku ekonomi sektor informal ini menjadi semakin baik dan berkembang. Dengan demikian, taraf hidup masyarakat semakin baik, dan kemakmuran masyarakat Malang akan bisa terwujud. Problem kemiskinan di Kota Malang bisa berkurang. IPM Kota Malang menjadi lebih baik, produktivitas masyarakat juga semakin tinggi. Hal ini akan berdampak pada peningkatan daya saing daerah.

- h. MENDORONG PRODUKTIVITAS INDUSTRI DAN EKONOMI SKALA BESAR YANG BERDAYA SAING, ETIS DAN BERWAWASAN LINGKUNGAN (Visi: bersih, berbudaya, makmur, terkemuka, asri, adil).

Salah satu penopang pertumbuhan ekonomi suatu daerah adalah tingginya aktivitas ekonomi yang digerakkan oleh industri berskala besar. Pemerintah Kota Malang harus memperhatikan usaha industri berskala besar yang telah ada dengan cara menciptakan iklim usaha yang sehat guna mendorong produktivitas serta daya saing pelaku usaha industri berskala besar. Pemerintah Kota Malang harus juga menjamin adanya rasa adil dalam menjalankan usaha ekonomi, baik terhadap pelaku industri berskala besar maupun kecil. Untuk itu juga, dibutuhkan tindakan yang bersih dari KKN dari aparat pemerintah Kota Malang.

Misi ini mendorong pemerintah untuk pro-aktif terhadap investasi ekonomi berskala besar. Pemerintah Kota Malang diharapkan dapat terus mempromosikan potensi dan keunggulan-keunggulan daerah agar memiliki nilai

tambah yang tinggi dengan dukungan industri berskala besar. Kebijakan pemerintah Kota Malang dalam berbagai bidang terkait diperlukan agar investor merasa nyaman dan aman melakukan investasi mereka ke Kota Malang.

Misi ini juga mengarahkan pada peningkatan kepedulian terhadap kelestarian lingkungan dan kebersihan serta keasrian kota, utamanya oleh pelaku usaha industri berskala besar. Pendirian dan pengoperasian pabrik industri harus memperhatikan dampaknya terhadap lingkungan kota. Pemerintah Kota Malang harus melakukan kontrol yang kuat terhadap dampak lingkungan yang diakibatkan oleh kalangan industri.

Misi ini mendorong agar dampak sosial dari industri-industri berskala besar dapat dikendalikan. Konflik industrial harus dideteksi, dimediasi, dan diselesaikan dengan cara yang baik dan sikap keberpihakan pada kepentingan masyarakat luas. Tingginya arus urbanisasi sebagai akibat dari industri berskala besar harus dikelola menjadi potensi positif guna kemajuan Kota Malang.

- i. MENGEMBANGKAN SISTEM TRANSPORTASI TERPADU DAN INFRASTRUKTUR YANG NYAMAN UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS HIDUP MASYARAKAT (Visi: berbudaya, makmur, adil, terkemuka).

Kemajuan pembangunan kota ditambah dengan tingginya urbanisasi mengakibatkan problem transportasi di Kota Malang. Misi ini mendorong tersedianya sistem transportasi yang baik untuk menyelesaikan problematika transportasi tersebut, yang antara lain ditandai dengan penyediaan sarana dan

prasarana jalan yang memadai, berkurangnya kemacetan, kelayakan fasilitas transportasi publik, serta meningkatnya kesadaran masyarakat untuk mematuhi aturan-aturan pemanfaatan fasilitas umum di bidang transportasi perkotaan.

b. Program Pembangunan

RPJMD Kota Malang disusun sebagai penjabaran dari VISI, MISI Kota Malang, serta program Kepala Daerah yang penyusunannya berpedoman pada RPJP Daerah dan memperhatikan RPJM Nasional. Mengacu pada MISI Kota Malang 2013-2018 dapat dijabarkan Program Pembangunan Kota Malang 2013-2018 sebagai berikut :

1. Menciptakan masyarakat yang makmur, berbudaya dan terdidik berdasarkan nilai-nilai spiritual yang agamis, toleran dan setara
 - a. Pembinaan, peningkatan fasilitas penanganan dan kerjasama PMKS (Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial)
 - b. Pengentasan kemiskinan
 - c. Peningkatan keamanan lingkungan
 - d. Peningkatan perlindungan perempuan dan anak serta peran serta keluarga
 - e. Pengembangan fasilitas keagamaan
 - f. Peningkatan pendidikan politik kewarganegaraan
2. Meningkatkan kualitas pelayanan publik yang adil, terukur dan akuntabel
 - a. Peningkatan fasilitas, efektivitas dan efisiensi pelayanan, perluasan akses publik terhadap informasi publik

- b. Peningkatan pengelolaan keuangan dan kinerja daerah
 - c. Optimalisasi sistem pengendalian intern pemerintah (SPIP)
3. Mengembangkan potensi daerah yang berwawasan lingkungan yang berkesinambungan, adil, dan ekonomis
 - a. Pengelolaan ruang terbuka hijau (RTH) seta pengolahan sampah yang baik guna penghijauan Kota Malang
 - b. Inventarisasi lahan aset daerah dan pengendalian pemanfaatan lahan aset daerah
 - c. Peningkatan daya dukung tata ruang kota
4. Meningkatkan kualitas pendidikan masyarakat kota malang sehingga bisa bersaing di era global
 - a. Peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan
 - b. Peningkatan kompetensi dan kualitas pemuda
5. Meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat kota malang baik fisik, maupun mental untuk menjadi masyarakat yang produktif
 - a. Peningkatan kualitas dan layanan kesehatan serta pembinaan kesehatan keluarga melalui peningkatan program keluarga berencana
6. Membangun kota malang sebagai kota tujuan wisata yang aman, nyaman, dan berbudaya
 - a. Pengembangan destinasi pariwisata
7. Mendorong pelaku ekonomi sektor informal dan ukm agar lebih produktif dan kompetitif
 - a. Peningkatan daya saing UKM

- b. Pembangunan sentra-sentra PKL yang layak, yang terintegrasi dengan kawasan pengembangan kota
- 8. Mendorong produktivitas industri dan ekonomi skala besar yang berdaya saing, etis dan berwawasan lingkungan
 - a. Optimalisasi alih teknologi tepat guna (TTG) dalam pengolahan produk unggulan
 - b. Pengembangan kawasan industri kecil menengah terpadu
- 9. Mengembangkan sistem transportasi terpadu dan infrastruktur yang nyaman untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat
 - a. Peningkatan pengendalian pemanfaatan seorng transportasi dan perhubungan terutama penanganan persoalan kemacetan di berbagai ruas jalan
 - b. Penyediaan infrastruktur dasar di wilayah miskin

c. Geografis Kota Malang

1. Keadaan Geografi

Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440 – 667 meter diatas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada ditengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak $112,06^{\circ}$ – $112,07^{\circ}$ Bujur Timur dan $7,06^{\circ}$ – $8,02^{\circ}$ Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Kec. Karangploso Kabupaten Malang
- b. Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang
- c. Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang
- d. Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang

Serta dikelilingi gunung-gunung :

- a. Gunung Arjuno di sebelah Utara
- b. Gunung Semeru di sebelah Timur
- c. Gunung Kawi dan Panderman di sebelah Barat
- d. Gunung Kelud di sebelah Selatan

2. Iklim

Kondisi iklim Kota Malang selama tahun 2008 tercatat rata-rata suhu udara berkisar antara 22,7°C – 25,1°C. Sedangkan suhu maksimum mencapai 32,7°C dan suhu minimum 18,4°C . Rata kelembaban udara berkisar 79% – 86%. Dengan kelembaban maksimum 99% dan minimum mencapai 40%. Seperti umumnya daerah lain di Indonesia, Kota Malang mengikuti perubahan putaran 2 iklim, musim hujan, dan musim kemarau. Dari hasil pengamatan Stasiun Klimatologi Karangploso Curah hujan yang relatif tinggi terjadi pada bulan Pebruari, Nopember, Desember. Sedangkan pada bulan Juni dan September Curah

hujan relatif rendah. Kecepatan angin maksimum terjadi di bulan Mei, September, dan Juli.

3. Keadaan Geologi

Keadaan tanah di wilayah Kota Malang antara lain :

- a. Bagian selatan termasuk dataran tinggi yang cukup luas, cocok untuk industri
- b. Bagian utara termasuk dataran tinggi yang subur, cocok untuk pertanian
- c. Bagian timur merupakan dataran tinggi dengan keadaan kurang kurang subur
- d. Bagian barat merupakan dataran tinggi yang amat luas menjadi daerah pendidikan

4. Jenis Tanah

Jenis tanah di wilayah Kota Malang ada 4 macam, antara lain :

- a. Alluvial kelabu kehitaman dengan luas 6,930,267 Ha.
- b. Mediteran coklat dengan luas 1.225.160 Ha.
- c. Asosiasi latosol coklat kemerahan grey coklat dengan luas 1.942.160 Ha.
- d. Asosiasi andosol coklat dan grey humus dengan luas 1.765,160 Ha
- e. Struktur tanah pada umumnya relatif baik, akan tetapi yang perlu mendapatkan perhatian adalah penggunaan jenis tanah andosol yang memiliki sifat peka erosi. Jenis tanah andosol ini terdapat di Kecamatan lowokwaru dengan relatif kemiringan sekitar 15 %.

d. Makna Lambang

Gambar 2

Logo Kota Malang



Sumber: malangkota.go.id, 2016

Motto “MALANG KUCECWARA” berarti Tuhan menghancurkan yang bathil, menegakkan yang benar. Arti Warna dari lambang tersebut yaitu:

- a. Merah Putih, adalah lambang bendera nasional Indonesia
- b. Kuning, berarti keluhuran dan kebesaran
- c. Hijau adalah kesuburan
- d. Biru Muda berarti Kesetiaan pada Tuhan, Negara dan Bangsa

Segilima berbentuk perisai bermakna semangat perjuangan kepahlawanan, kondisi geografis, pegunungan, serta semangat membangun untuk mencapai masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

DPRDGR mengukuhkan lambang Kotamadya Malang dengan Peraturan Daerah No. 4 Tahun 1970. Bunyi semboyan pada lambang “MALANG KUCECWARA”. Semboyan tersebut dipakai sejak hari peringatan 50 tahun berdirinya KOTAPRAJA MALANG 1964, sebelum itu yang digunakan adalah “MALANG NAMAKU, MAJU TUJUANKU”, yaitu terjemahan dari : “MALANG NOMINATOR, SURSUMMOVEOR”. Disahkan dengan “*Gouvernement besluit dd. 25 April 1938 N. 027*”. Semboyan baru itu diusulkan oleh Almarhum Prod.DR. R.Ng.Poernatjaraka, dan erat hubungannya dengan asal mula Kota Malang pada jaman Ken Arok.

2. Gambaran Umum Bagian Organisasi

Kantor Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang terletak di Jalan Tugu Nomor 1 Telp. +62-341- 366065, 325644. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang merupakan Bagian dari Sekretaris Daerah yang mempunyai tugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi untuk mengkoordinasikan dan melakukan pengendalian internal terhadap unit kerja di bawahnya serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya. Memiliki tugas pokok untuk melaksanakan penyusunan bahan perumusan kebijakan pengembangan kinerja, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan. Hal ini untuk membantu berjalannya penyelenggaraan pemerintahan daerah Kota Malang.

1. Profi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

a. Visi dan Misi

Dalam menghadapi tuntutan Walikota serta perubahan-perubahan yang disebabkan oleh factor internal dan eksternal, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang yang memiliki tugas pokok untuk melaksanakan penyusunan bahan perumusan kebijakan pengembangan kinerja, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan harus mampu mengakomodasi kebutuhan berbagai pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) serta mampu mengantisipasi kondisi yang berkembang dan berubah setiap saat sehingga eksistensi organisasi dapat terjaga baik kredibilitas maupun akuntabilitasnya.

Berkaitan dengan hal tersebut dan mengingat Bagian Organisasi masuk dalam Sekretariat Daerah, maka Visi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015 adalah:

“Terwujudnya Sekretariat Daerah yang mampu memberikan Pelayanan Prima dalam Perumusan Kebijakan Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah”.

Sedangkan Misi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015 adalah:

“Meningkatkan kualitas perumusan kebijakan Penyelenggaraan Urusan Pemerintahan Daerah”

Dan

”Terwujudnya peningkatan kualitas perumusan kebijakan dalam rangka pertumbuhan ekonomi daerah dan penanaman modal”

b. Tujuan dan Indikator Kinerja Utama Bagian Organisasi Sekretarian Daerah Kota Malang

Berikut ini merupakan pemaparan Kinerja Utama/Tujuan/Sasaran, Indikator Kinerja Utama, Formulasi Perhitungan/Penjelasan, Penanggung Jawab, dan Sumber Data.

1. Kinerja Utama/Tujuan/Sasaran Sekretariat Daerah Kota Malang dirumuskan sebagai berikut:
 - a. Meningkatnya kualitas perumusan kebijakan dalam rangka pertumbuhan ekonomi dan penanaman modal.
 - b. Meningkatnya kualitas Organisasi dan ketatalaksanaan pemerintah daerah.
 - c. Meningkatnya kualitas layanan kesekretarian daerah.
 - d. Meningkatnya kualitas pelayanan kelembagaan kesejahteraan sosial.
 - e. Meningkatnya kualitas dan publikasi peraturan perundang-undangan daerah.
 - f. Terlaksananya fasilitasi penyelesaian sengketa hukum.
2. Indikator Kinerja Utama Sekretariat Daerah Kota Malang dirumuskan sebagai berikut:
 - a. Jumlah kebijakan daerah yang mendukung masuknya investasi baru.
 - b. Persentase SOP penyelenggaraan pemerintahan yang diterapkan.

- c. Nilai Survei Kepuasan Masyarakat.
- d. Jumlah tempat ibadah dan Cakupan tempat ibadah yang menerima bantuan perbaikan.
- e. Persentase Peraturan Daerah yang melibatkan partisipasi masyarakat dan Persentase publikasi peraturan perundang-undangan daerah pada masyarakat dan aparaturnya.
- f. Persentase fasilitasi penyelesaian sengketa hukum di lembaga peradilan.

c. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang merupakan salah satu unsur perencanaan penyelenggaraan pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Malang. Masing-masing Asisten dalam melaksanakan tugasnya berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah. Masing-masing Bagian sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 23 tahun 2014, dipimpin oleh Kepala Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Sekretaris Daerah melalui Asisten yang membidangi. Serta masing-masing Subbagian dipimpin oleh Kepala Subbagian yang dalam melaksanakan tugas pokoknya berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada masing-masing Kepala Bagian. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang mempunyai tugas pokok yaitu melaksanakan

penyusunan bahan perumusan kebijakan pengembangan kinerja, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 23 tahun 2014, Bagian Organisasi mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan program di bidang perumusan kebijakan pengembangan kinerja, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan;
- b. Perumusan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Sekretariat Daerah;
- c. Penyusunan bahan perumusan uraian tugas dan kewajiban serta fungsi dan tatakerja Perangkat Daerah;
- d. Penyusunan pedoman pengembangan kinerja pemerintah daerah;
- e. Pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja Perangkat Daerah;
- f. Pengumpulan bahan dalam rangka pelaksanaan pengembangan kinerja, akuntabilitas kinerja, monitoring dan evaluasi pengembangan kinerja;
- g. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik;
- h. Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Daerah dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sekretariat Daerah;
- i. Penyusunan Penetapan Kinerja (PK) Daerah, Penetapan Kinerja (PK) Sekretariat Daerah dan Penetapan Kinerja (PK) Bagian Organisasi;

- j. Penyusunan bahan perumusan kebijakan di bidang ketatalaksanaan dan penetapan sistem dan prosedur tetap penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat;
- k. Penyiapan bahan dalam rangka pemeriksaan dan tindak lanjut Hasil Pemeriksaan;
- l. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- m. Penyusunan Laporan Umum Tahunan Pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- n. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan (SP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) Sekretariat Daerah;
- o. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- p. Pelaksanaan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- q. Pelaksanaan pengelolaan pengaduan di bidang kebijakan pelaksanaan pengembangan kinerja, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan;
- r. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;
- s. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, perlengkapan, kepustakaan dan kearsipan;
- t. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan

- u. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah sesuai dengan tugas pokoknya melalui Asisten Administrasi Pemerintahan.

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Pasal 19 dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 23 tahun 2014, Bagian Organisasi terdiri dari:

1. Subbagian Kinerja;
2. Subbagian Kelembagaan;
3. Subbagian Ketatalaksanaan.

Masing-masing Subbagian dipimpin oleh Kepala Subbagian yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian. Adapun tugas pokok dan fungsi dari masing-masing subbagian yaitu:

a. Subbagian Kinerja

1. Subbagian Kinerja melaksanakan tugas pokok penyusunan analisis jabatan, pengukuran beban kerja, pengembangan kinerja aparatur dan penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Daerah.
2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Subbagian Kinerja mempunyai fungsi :
 - a. Penyusunan pedoman pengembangan kinerja pemerintah daerah;
 - b. Penyiapan bahan pelaksanaan analisis jabatan dan pengukuran beban kerja perangkat daerah;
 - c. Penyiapan bahan pelaksanaan evaluasi jabatan dan pola karir pegawai;

- d. Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial (SKM) dan Standar Kompetensi Teknis (SKT);
- e. Penyiapan bahan pelaksanaan pengembangan kinerja, akuntabilitas kinerja, monitoring dan evaluasi pengembangan kinerja;
- f. Pelaksanaan pembinaan budaya kerja dalam rangka pengembangan kinerja;
- g. Penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sekretariat Daerah dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Daerah;
- h. Penyusunan Penetapan Kinerja (PK) Daerah dan Penetapan Kinerja (PK) Sekretariat Daerah serta dan Penetapan Kinerja (PK) Bagian organisasi;
- i. Penyusunan Laporan Semesteran dan Tahunan Pencapaian Standar Pelayanan Minimal (SPM);
- j. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- k. Pelaksanaan Standar Pelayanan (SP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- l. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- m. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- n. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bagian sesuai tugas pokoknya.

b. Subbagian Kelembagaan

1. Kelembagaan melaksanakan tugas pokok penyusunan bahan perumusan kebijakan penataan kelembagaan Perangkat Daerah.
2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Subbagian Kelembagaan mempunyai fungsi:
 - a. Penyiapan bahan perumusan penataan kelembagaan Perangkat Daerah;
 - b. Perumusan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) Sekretariat Daerah;
 - c. Pelaksanaan analisis penataan kelembagaan Perangkat Daerah;
 - d. Penyusunan uraian tugas dan kewajiban serta fungsi dan tata kerja organisasi Perangkat Daerah;
 - e. Penyusunan pengembangan kualitas organisasi Perangkat Daerah;
 - f. Monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas, fungsi dan tata kerja organisasi Perangkat Daerah;
 - g. Pelaksanaan penyusunan pembentukan, penyempurnaan, perubahan dan evaluasi organisasi Perangkat Daerah;
 - h. Pelaksanaan penguatan kelembagaan perangkat daerah;
 - i. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
 - j. Pelaksanaan Standar Pelayanan (SP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP);
 - k. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
 - l. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan

- m. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bagian sesuai tugas pokoknya.

c. Subbagian Ketatalaksanaan.

1. Subbagian Ketatalaksanaan melaksanakan tugas pokok perumusan pengaturan di bidang ketatalaksanaan dan penyelenggaraan pelayanan publik.
2. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Subbagian Ketatalaksanaan mempunyai fungsi :
 - a. Penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang ketatalaksanaan;
 - b. Penyusunan rancangan Peraturan Walikota terkait sistem dan prosedur tetap penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat;
 - c. Penyiapan bahan penetapan kebijakan terkait sarana dan prasarana aparatur;
 - d. Penyusunan tata naskah dinas;
 - e. Fasilitasi penyusunan Standar Pelayanan (SP) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) pada Bagian di lingkungan Sekretariat Daerah;
 - f. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan (SP) Bagian Organisasi;
 - g. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) Bagian Organisasi;
 - h. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik;

- i. Pelaksanaan fasilitasi pengembangan kapasitas perangkat daerah dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik;
- j. Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan;
- k. Pelaksanaan pengelolaan pengaduan pelayanan publik dalam perumusan kebijakan pelaksanaan analisis jabatan, penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan;
- l. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;
- m. Pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan Dokumen Perubahan Pelaksanaan Anggaran (DPPA);
- n. Pelaksanaan Sistem Pengendalian Intern (SPI);
- o. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi; dan
- p. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Kepala Bagian sesuai tugas pokoknya.

d. Struktur Organisasi

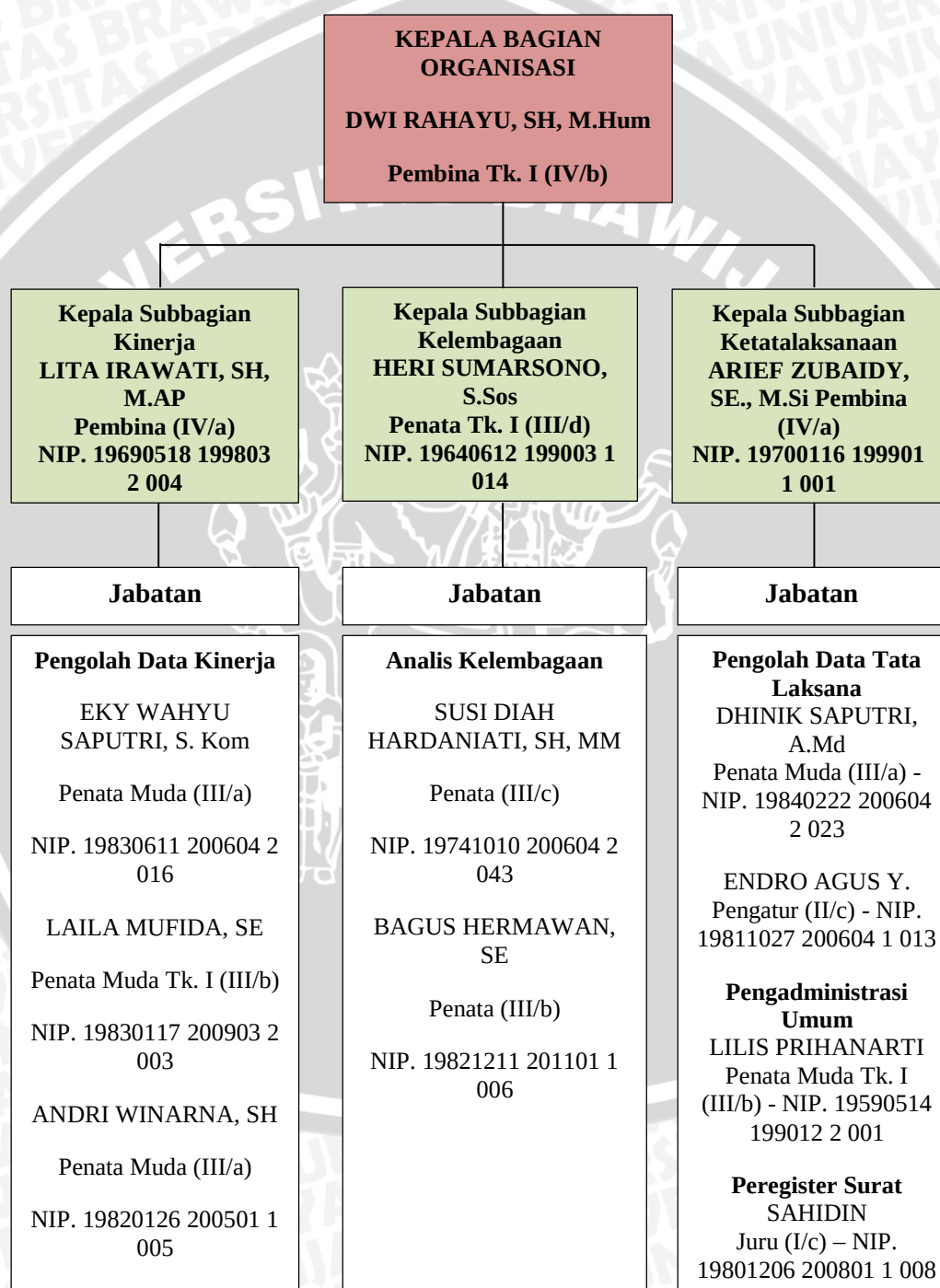
Bagian Organisasi merupakan salah satu unit kerja pada Sekretariat Daerah Kota Malang yang dibentuk berdasarkan Peraturan Walikota Malang Nomor 23 tahun 2014 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah yang kemudian dijabarkan dalam Peraturan Walikota Malang Pasal 4 No. 1 Tahun 2014 tentang struktur organisasi Sekretariat Daerah terdiri dari 3 (tiga) Asisten dan 9 (Sembilan) Bagian serta

27 (dua puluh tujuh) Subbagian. Dimana Salah satunya adalah Bagian Organisasi itu sendiri. Berikut akan dipaparkan gambar struktur Bagian Organisasi:



Gambar 4

**Struktur Organisasi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota
Malang**



B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian

1. Perjanjian Kinerja yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

a. Proses Penyusunan Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

Pelaksanaan suatu peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah tentunya harus ditaati dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Begitu juga dengan peraturan yang mengatur tentang perjanjian kinerja, khususnya perjanjian kinerja pada pemerintah daerah. Perjanjian kinerja harus dibuat serta dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Pemerintah daerah yang saat ini telah memiliki tanggung jawab untuk mengatur rumah tangganya sendiri, mempunyai tugas untuk membuat perjanjian kinerja bagi setiap SKPD dan unit yang telah ditetapkan.

Penyusunan perjanjian kinerja pada dasarnya telah memiliki satu pakem baku, yaitu ketentuan dari pada pihak terkait seperti yang diterbitkan oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Penetapan Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan yang baku ini bertujuan untuk mengatur dan membentuk perjanjian kinerja yang akan dilaksanakan pada Pemerintahan Daerah. Mengenai proses penyusunan perjanjian kinerja Ibu Dwi Rahayu, SH, M.Hum selaku Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang memaparkan bahwa:

“Perjanjian kinerja itu sebuah janji tertulis sebagai acuan untuk menjalankan tugas, dimana terjadinya suatu kesepakatan kinerja yang terukur antara pemberi amanah dengan penerima amanah, serta perjanjian kinerja itu dibuat untuk mendukung program atasan yang ujungnya adalah program dari Pemerintahan Kota Malang itu sendiri. Maksudnya disini yaitu pertama pemerintah daerah menyusun perjanjian kinerja dan yang menandatangani Walikota diturunkan kembali untuk memberikan amanah kepada SKPD, yang selanjutnya tugas SKPD untuk menyusun perjanjian kinerjanya, diturunkan kembali kepada unit kerja dan unit kerja menurunkan kembali kepada sub bagian yang akan disusun kembali sebagai perjanjian kerjanya mereka. Lebih jelasnya Kepala Bagian Organisasi disini diposisikan sebagai unit kerja dari SKPD Sekretariat Daerah, sehingga Bagian Organisasi membuat perjanjian kinerja yang disetujui oleh Sekretaris Daerah. Sedangkan untuk Kepala Sub Bagian, perjanjian kinerjanya disetujui dan bertanggung jawab langsung kepada kepala Bagian Organisasi” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Dari pemaparan tersebut, Ibu Dwi Rahayu, SH, M.Hum menambahkan penjelasannya mengenai proses penyusunan perjanjian kinerja, yang berisikan:

“Perjanjian kinerja ini sebenarnya tujuannya untuk mendukung program dari atasan, sehingga urutannya dari atas kebawah. Dalam penyusunan perjanjian kinerja itu sendiri, urutannya adalah dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang selanjutnya disusunnya Rencana Strategi (Renstra), dari Renstra ini disusunlah Perjanjian Kinerja. Jadi perjanjian kinerja juga tidak asal menyusun saja, namun ada pijakannya sebagai dasar pembuatan perjanjian kinerja itu sendiri” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Pernyataan diatas didukung dengan pernyataan oleh Ibu Lita Irawati SH, M.AP selaku Kepala Subbagian Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat daerah Kota Malang:

“perjanjian kinerja itu suatu perjanjian yang dibuat oleh Pegawai untuk dipertanggung jawabkan kepada atasannya demi mendukung suatu program yang akan dituju oleh organisasi. Perjanjian kinerja itu dibuat oleh Kepala-Kepala, misalnya Kepala Bagian Organisasi dan saya sebagai Kepala Subbagian Kinerja di Bagian Organisasi. Saya bertanggung jawab atas perjanjian kinerja yang saya buat kepada Bu Dwi selaku atasan saya di Bagian Organisasi. Begitu pula dengan Ibu Dwi, beliau menyusun perjanjian kinerja untuk dipertanggungjawabkan kepada Sekretariat

Daerah. Jadi, perjanjian kinerja ini sifatnya vertikal dari atas kebawah” (Wawancara pada 18 Maret 2016).

Perjanjian kinerja pada tingkat Pemerintahan Daerah disusun secara vertikal, yaitu dari atasan menuju pada bawahan, sehingga yang menjadi acuan adalah atasan. Pertama, Pemerintah Daerah menyusun perjanjian kinerja yang ditandatangani oleh Walikota setempat. Ketika perjanjian kinerja Pemerintah Daerah sudah dibuat, diturunkan kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah, yang selanjutnya tugas Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk membuat perjanjian kinerja yang ditandatangani oleh Walikota dan Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) itu sendiri. Ketika SKPD telah membuat perjanjian kinerja, selanjutnya unit kerja yang bertugas membuat perjanjian kerjanya yang ditandatangani oleh Kepala SKPD dan Kepala Unit Kerja yang membuat perjanjian kinerja itu sendiri. Sebagai langkah akhir, ketika perjanjian kinerja dari kepala unit kerja telah dibuat maka Sub Bagian yang mendapatkan giliran untuk menyusun perjanjian kerjanya yang ditandatangani oleh Kepala Unit Kerja dan Kepala Sub Bagian itu sendiri.

Adapun hasil dari perjanjian kinerja itu sendiri adalah berupa pernyataan perjanjian kinerja dan lampiran perjanjian kinerja. Lampiran perjanjian kinerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam dokumen perjanjian kinerja. Berikut ini merupakan hasil wawancara dengan Ibu Laila Mufida, SE selaku staf sub bagian kinerja yang bertugas pada pengolah data kinerja tentang perjanjian kinerja, sebagai berikut:

“Dalam perjanjian kinerja itu ada 2 hal, yaitu pernyataan perjanjian kinerja dan lampiran perjanjian kinerja. Keduanya itu saling melengkapi, di dalam

pernyataan itu lebih menekankan pada pernyataan bahwa pembuat perjanjian kinerja itu akan melaksanakan perjanjian kinerja sesuai dengan apa yang telah ia buat, sedangkan dilampiran kinerja itu isinya tentang sasaran program/kegiatan; indikator kinerja; dan target. Didalam setiap kegiatan tentunya terdapat anggaran yang dibutuhkan, anggaran tersebut tertulis dalam lampiran perjanjian kinerja itu sendiri. Jadi perjanjian kinerja itu lengkap mulai dari apa saja target yang ingin dicapai, sampai anggaran yang dibutuhkan juga dirincikan dengan sangat detail” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Selanjutnya Ibu Laila Mufida, SH melanjutkan penjelasannya mengenai unsur-unsur isi yang terdapat pada perjanjian kinerja itu sendiri, yaitu:

“Di dalam perjanjian kinerja itu terdapat unsur-unsur isinya, yang terdiri dari sasaram program/kegiatan, indikator kinerja, dan target. Sasaran program disini menjelaskan mengenali sasaran apa saja yang ingin dilaksanakan dalam perjanjian kinerja pada tahun tersebut, indikatornya menyangkut hal-hal yang dilakukan untuk berjalannya sasaran program, dan target adalah perwujudan dari sasaran dan indikator yang telah ditetapkan” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Sebagai bahan pendukung dari pernyataan diatas, Ibu Lita Irawati SH, M.AP menjelaskan bahwa:

“Perjanjian kinerja itu dalam penyusunanya terdapat dua hal, pernyataan perjanjian kinerja dan lampiran perjanjian kinerja. Keduanya saling mendukung satu sama lainnya, jika dalam pernyataan perjanjian kinerja berisi mengenai perjanjiannya dan di lampiran perjanjian kinerja itu lebih pada pemaparan secara terperinci mengenai apa yang akan dilakukan selama perjanjian kinerja itu dilaksanakan. Dimulai dari sasaran program, indicator beserta target yang akan dicapai” (Wawancara pada 18 Maret 2016).

Pemaparan diatas menjelaskan bentuk dari perjanjian kinerja, yang berupa pernyataan perjanjian kinerja dan lampiran perjanjian kinerja. Kedua hal ini saling mendukung satu sama lainnya dalam perjanjian kinerja, berikut akan dipaparkan gambar mengenai pernyataan perjanjian kinerja dan lampiran perjanjian kinerja:

Gambar 5

Format Pernyataan Perjanjian Kinerja

 PEMERINTAH KOTA MALANG PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20XX Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, yang bertanda tangan di bawah ini : Nama : Jabatan : berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami. WALIKOTA MALANG, ...
--

Sumber: Lampiran Peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja

Gambar 6

Format Lampiran Perjanjian Kinerja

**PERJANJIAN KINERJA TAHUN 20XX
PEMERINTAH KOTA MALANG**

No.	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target
(1)	(2)	(3)	(4)

Program Anggaran

1..... Rp.

2..... Rp.

Malang, ... 20XX
WALIKOTA MALANG,

(.....)

*Sumber: Lampiran Peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2015
tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja*

Perjanjian kinerja ini juga dapat dilakukan suatu direvisi atau disesuaikan ketika terjadi beberapa kondisi yang mengharuskan perjanjian kinerja itu berubah, faktor-faktor tersebut diantaranya:

- a) Terjadi pergantian atau mutasi pejabat.
- b) Perubahan dalam strategi yang mempengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran (perubahan program, kegiatan dan alokasi anggaran).
- c) Perubahan prioritas atau asumsi yang berakibat secara signifikan dalam proses pencapaian tujuan dan sasaran.

Hal ini didukung dengan hasil wawancara dengan Ibu Laila Mufida, SE selaku staf sub bagian kinerja yang bertugas pada pengolah data kinerja tentang perjanjian kinerja, sebagai berikut:

“Perjanjian kinerja itu juga sebenarnya tidak terlalu kaku, artinya jika ada yang berubah dalam pelaksanaannya atau terjadi sesuatu, perjanjian kinerja tersebut juga dapat diubah. Hal ini disebut dengan Perubahan Perjanjian Kinerja. Sehingga dalam satu tahun perjanjian kinerja itu dapat dibuat 2 (dua) kali, yang pertama adalah pembuatan dari perjanjian kinerja itu sendiri, dan yang ke-dua adalah saat terjadinya perubahan perjanjian kinerja. Hal tersebut biasanya terjadi pada perubahan anggaran” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Umumnya dalam pembuatan perjanjian kinerja sasaran pada setiap tahunnya itu akan sama, namun jika terdapat kesalahan yang ditemukan saat evaluasi Badan Kepegawaian Daerah maka sasaran dari perjanjian kinerja tersebut juga harus diganti dan disesuaikan kembali. Hal ini didukung dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Lita Irawati, SH, M.AP selaku Kepala Sub Bagian Kinerja Bagian Organisasi yang menyatakan bahwa:

“Perjanjian kinerja dalam satu tahun itu terdapat dua kali penyusunan, yang pertama penyusunan perjanjian kinerja itu sendiri, dan yang kedua adalah penyusunan perubahan perjanjian kinerja. Perubahan ini terjadi ketika terdapat perubahan program, perubahan anggaran, atau perubahan target. Namun yang sering terjadi selama ini adalah perubahan pada anggarannya. Pada umumnya sasaran tiap tahun dari perjanjian kinerja itu tidak berubah, karena pada dasarnya perjanjian kinerja itu pijakannya pada RPJMD, yang mana RPJMD ini kan jangka waktunya 5 tahun, kita membuat perjanjian kinerja untuk mendukung RPJMD tersebut. Sehingga sasaran program itu seharusnya tidak berubah, hanya saja targetnya yang berubah. Namun pada penelitian ini, pada perjanjian kinerja tahun 2014 dan perjanjian kinerja tahun 2015 terdapat perubahan, karena telah terjadi perubahan pemimpin dan tentunya perubahan pada RPJMD.” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

b. Implementasi Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

Setiap ketentuan tugas dan kewajiban yang diemban oleh pemerintah tentunya dilakukan berdasarkan dengan peraturan yang telah ditetapkan. Sesuai dengan Peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja yang dibuat berdasarkan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Penetapan Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Dengan adanya peraturan tersebut mengharuskan setiap Pemerintahan Daerah yang terdiri dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Unit Kerja, dan Sub Bagian harus membuat serta melaksanakan Perjanjian Kinerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

Perjanjian kinerja yang dilaksanakan Pemerintah Kota Malang khususnya oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang juga tidak meninggalkan suatu peraturan dalam pelaksanaannya. Hal ini didukung dengan pernyataan Ibu Dwi Rahayu, SH, M.Hum selaku Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang pada saat dilakukan wawancara mengenai perjanjian kinerja, yang menjelaskan:

“Dalam pelaksanaan Perjanjian Kinerja setidaknya ada 2 (dua) hal yang dijadikan pedoman pembuatan dan pelaksanaannya, yakni diantaranya Peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja yang dibuat berdasarkan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis

Penyusunan Penetapan Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Didalam peraturan tersebut sudah diatur mengenai format, ketentuan, tata cara pembuatan dari perjanjian kinerja itu sendiri” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Pernyataan tersebut juga didukung oleh pernyataan yang diungkapkan oleh Ibu Lita Irawati SH, M.AP selaku Kepala Subbagian Kinerja Bagian Organisasi, beliau menyatakan bahwa:

“Penyusunan perjanjian kinerja itu mempunyai suatu pedoman sebagai acuannya, pedoman tersebut dari undang-undang yang telah ditetapkan, yaitu dari Peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja. Peraturan Walikota tersebut yang dibuat berdasarakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Penetapan Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Jadi penyusunan perjanjian kinerja tidak asal menyusun saja, pemerintahan seluruh Indonesia mempunyai aturan yang sama dalam penyusunannya, jadi semuanya seragam dan terkoordinir. Hal ini juga lebih memudahkan kami dalam proses penyusunannya” (Wawancara pada 18 Maret 2016).

Perjanjian Kinerja merupakan suatu program yang dibuat untuk mengetahui kegiatan dan sasaran dari Pegawai Negeri Sipil yang berkaitan erat dengan tujuan untuk mewujudkan *good governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel), perjanjian kinerja tersebut berisi mengenai penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Dari perjanjian kinerja itu pula dapat diketahui target yang ingin dicapai serta anggaran yang dibutuhkan dari setiap pembuat perjanjian kinerja. Suatu perjanjian akan berjalan dengan baik apabila perjanjian tersebut di buat secara jelas dan terperinci.

Perjanjian kinerja ini menjadi suatu unsur yang penting dan berpengaruh dalam suatu upaya mewujudkan *good governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel). Hal yang menjadi permasalahan mendasar selama ini ialah tidak padunya suatu perjanjian yang telah dibuat dengan pengimplementasian pada kenyataannya di setiap kegiatan sehari-harinya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Lita Irawati, SH, M.AP selaku Kepala Sub Bagian Kinerja yang bertugas menangani Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi mengatakan bahwa:

“Pada dasarnya Perjanjian Kinerja ditujukan untuk mendukung program dari atasan serta agar kedepannya Pegawai Negeri Sipil itu dapat bertanggung jawab akan tugasnya. Jika terdapat kegiatan yang sudah terperinci dengan jelas, tentunya akan memudahkan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya. Misalnya perjanjian kinerja yang dibuat oleh Kepala Bagian Organisasi, ia mempunyai rencana strategi yang sudah dibuat, dari rencana strategi itu dibuatlah perjanjian kinerja dengan merincikan kegiatan yang lebih diperjelas lagi, sehingga dapat diketahui pula kebutuhan anggaran dari pembuat perjanjian tersebut” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Selanjutnya Ibu Lita Irawati, SH, M.AP selaku Kepala Sub Bagian Kinerja menambahkan tentang implementasi perjanjian kinerja, sebagai berikut:

“Implementasi perjanjian kinerja buat saya itu artinya adalah pelaksanaannya, di Bagian Organisasi itu kita membuat perjanjian kinerja tidak asal membuat, tapi kita melaksanakannya dengan menggunakan acuan dari Peraturan Menteri dan Peraturan Walikota yang mengatur soal perjanjian kinerja. Kita membuat perjanjian kinerja dengan urutan proses yang sudah saya jelaskan tadi, selanjutnya perjanjian kinerja yang sudah tersusun kita laksanakan sesuai dengan isi perjanjian kinerja itu sendiri. Karena perjanjian kinerja itu adalah janji tentunya perjanjian kinerja itu juga harus sesuai dengan apa adanya” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Pernyataan diatas, didukung dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Dwi Rahayu, SH, M.Hum, beliau menyatakan bahwa:

“Suatu pemerintahan tentunya memiliki program yang ingin dicapai, dan perjanjian kinerja ini digunakan sebagai kendaraan untuk mewujudkan program tersebut. Kami sebagai seorang Pegawai Negeri Sipil mempunyai atasan, dan atasan kami mempunyai suatu tujuan. Tentunya kami harus mendukung untuk mewujudkan tujuan tersebut. sehingga dalam pembuatan perjanjian kinerja, kami harus menunggu perjanjian kinerja dari atasan terlebih dahulu, baru bawahan dapat menyusun perjanjian kinerjanya” (Wawancara pada 18 Maret 2016).

Selanjutnya Ibu Lita Irawati, SH, M.AP selaku Kepala Sub Bagian Kinerja memberikan penjelasan lebih lanjut tentang implementasi perjanjian kinerja, sebagai berikut:

“Pada dasarnya perjanjian kinerja itu memiliki peraturan, dan setiap tahunnya, dimana peraturan itu dapat berubah, dan perubahan terhadap suatu aturan tentunya ditujukan kepada hal yang lebih baik dan memperbaiki peraturan dari sebelumnya. Pada tahun 2014 tidak terdapat alat ukur yang disusun untuk mengetahui hasil realisasi dari perjanjian kinerja tersebut” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Kegiatan Perjanjian Kinerja ini diharapkan menjadi suatu acuan yang dapat menghasilkan *good governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel). Dengan berjalannya perjanjian kinerja yang telah disusun diupayakan dapat mewujudkan *good governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel) secara tepat sesuai dengan isi yang telah dilampirkan dalam perjanjian kinerja dan tepat strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Melalui perjanjian kinerja, maka idealnya setiap target kinerja yang telah disusun dan dijabarkan dalam bentuk kegiatan merupakan perwujudan dari pelaksanaan perjanjian kinerja. Hasil yang diharapkan dari pelaksanaan perjanjian kinerja akan memperdalam kaitan antara kinerja pegawai dengan perwujudan *good governance* yang merupakan cita-cita dari setiap pemerintahan khususnya suatu

organisasi untuk mendapatkan penilaian serta penghargaan yang maksimal, yang akan berdampak positif bagi berjalannya pemerintahan itu sendiri.

Secara lebih singkat, tujuan yang mendasari dari diadakannya perjanjian kinerja ini ialah mencakup:

- a) Sebagai wujud nyata komitmen antara penerima dan pemberi amanah untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur.
- b) Menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur.
- c) Sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi.
- d) Sebagai dasar bagi pemberi amanah dan untuk melakukan monitoring, evaluasi dan supervise atas perkembangan/kemajuan kinerja penerima amanah.
- e) Sebagai dasar dalam penetapan sasaran kinerja pegawai.

Bedasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Ibu Dwi Rahayu, SH, M.Hum, beliau menyatakan bahwa:

“Dengan tahapan yang diturunkan dari atasan kepada bawahan, maka hasil (*outcome*) yang diharapkan ialah akan membantu setiap bawahan untuk menyusun perjanjian kinerja mereka sesuai kebutuhan dari tugas masing-masing, tersusunnya program kegiatan yang tepat, serta menambah rasa tanggung jawab dari masing masing pembuat perjanjian kinerja untuk melaksanakan janji yang telah ia buat” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Selanjutnya Ibu Dwi Rahayu, SH, M.Hum memaparkan implementasi perjanjian kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, bahwa:

“Pada Bagian Organisasi kami mengupayakan semaksimal mungkin dalam pembuatan perjanjian kinerja untuk dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Tidak hanya dalam pembuatannya, namun dalam pelaksanaan di kegiatan sehari-hari. Hal ini sangat saya tekan kan bagi bawahan saya, karena dengan pelaksanaan perjanjian kinerja yang telah dilaksanakan akan membawa hal positif bagi tim ini sendiri dan bagi Pemerintahan Kota Malang juga tentunya. Dengan adanya penghargaan dan penilaian yang memuaskan tentunya, tidak hanya itu promosi jabatan juga dapat dipengaruhi dari pelaksanaan perjanjian kinerja itu sendiri. Dan menurut saya, pelaksanaan perjanjian kinerja pada Bagian Organisasi sudah sesuai dengan isi dari perjanjian kinerja itu sendiri, baik perjanjian kinerja yang saya buat dan perjanjian kinerja yang dibuat oleh sub bagian saya. Hal tersebut dapat dilihat dari sasaran kerja Pegawai Negeri Sipil” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Penilaian dan penghargaan yang ada pada perjanjian kinerja itu sendiri akan dilakukan oleh atasan yang bertandatangan pada perjanjian kinerja itu sendiri. Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah akan dinilai oleh Walikota, Unit Kerja yang akan dinilai oleh masing-masing Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah, dan Kepala Sub Bagian akan dinilai oleh Kepala Unit Kerja. Penilaian juga berdasarkan pencapaian target yang telah dipaparkan dalam perjanjian kinerja.

Ibu Lita Irawati, SH, M.AP selaku Kepala Sub Bagian Kinerja menambahkan pernyataannya mengenai implementasi dari perjanjian kinerja pada tahun 2014 dan 2015, ia menyatakan bahwa:

“Pada Bagian Organisasi, ketika terdapat evaluasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara kemarin, dalam perjanjian kinerja Bagian Organisasi terdapat kesalahan. Dimana perjanjian kinerjanya dirasa belum mendukung program dari RPJMD, sehingga harus dilakukan perubahan pada sasarnya, hal tersebut juga membuat penilaian pada Bagian Organisasi menjadi rendah, dan pada 2016 peraturan untuk perjanjian kinerja ini berubah, dimana sebelumnya yang membuat perjanjian kinerja hanyalah Kepala, saat ini staf juga harus membuat perjanjian kinerja” (Wawancara dilakukan pada 16 Maret 2016).

c. Analisis Perbandingan Perjanjian Kinerja Tahun 2014 s/d 2015

Berdasarkan beberapa pemaparan sebelumnya mengenai perjanjian kinerja, dapat diketahui waktu dalam pembuatan perjanjian kinerja dilakukan pada setiap tahunnya, dimana dalam satu tahun dapat dilakukan pembuatan perjanjian kinerja sebanyak 2 (dua) kali. Yang pertama adalah pembuatan perjanjian kinerja itu sendiri, dan yang kedua adalah perubahan perjanjian kinerja pada tahun tersebut. perjanjian kinerja juga terdiri dari 2 (dua) bagian, yaitu pernyataan perjanjian kinerja dan lampiran perjanjian kinerja. Keduanya saling melengkapi satu sama lainnya, dimana pernyataan berisikan mengenai pernyataan pembuat perjanjian kinerja untuk melaksanakan perjanjian kinerja yang telah ia buat, dan lampiran perjanjian kinerja berisikan mengenai sasaran program, indikator kinerja, dan target.

Ibu Lita Irawati, SH, M.AP memaparkan mengenai perjanjian kinerja pada tahun 2014 s/d 2015, yang menyatakan bahwa:

“Dalam beberapa waktu dekat ini perjanjian kinerja mengalami beberapa perubahan pada aturannya. Misalnya saja pada tahun 2014 perjanjian kinerja itu disebut dengan penetapan kinerja, barulah pada 2015 istilah perjanjian kinerja ini ditetapkan. Namun isi dan fungsinya sama saja, hanya namanya saja yang diganti” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Ibu Lita Irawati, SH, M.AP menambahkan penjelasannya mengenai perjanjian kinerja, yang menyatakan:

“Selain perbedaan penyebutan, aturan dalam pelaporannya juga berbeda. Jika tahun 2015 yang mengacu pada Peraturan Walikota Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja menjelaskan bahwa perjanjian kinerja itu harus dibuatkan pelaporan kinerja sebagai bentuk pemamparan tentang capaian target dari perjanjian kinerja tersebut. Namun pada tahun 2014, pelaporan kinerja itu belum

dibuat, sehingga belum terdapat laporan yang menerangkan capaian target dari perjanjian kinerja. Bukan hanya di tahun 2014 dan 2015 saja yang peraturan perjanjian kinerja ini berubah. Pada saat ini tahun 2016 pun peraturannya sudah berubah lagi. Dari yang sebelumnya hanya kepala-kepala saja yang membuat perjanjian kinerja, kini para staf juga diharuskan membuat perjanjian kinerja, hal ini bertujuan agar seluruh Pegawai Negeri Sipil dapat mendukung program dari pemerintah dan dapat memiliki rasa tanggung jawab dari tugas yang ia emban” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Perjanjian kinerja yang dilaksanakan Bagian Organisasi khususnya pada tahun 2014 s/d 2015 mempunyai beberapa perbedaan, baik dalam pelaksanaannya dan aturannya. Pada tahun 2014 perjanjian kinerja disebut sebagai Penetapan Kinerja, barulah pada tahun 2015 diputuskan disebut dengan Perjanjian Kinerja. Pada Peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja memaparkan bahwa terdapat pengukuran kinerja, pengukuran kinerja ini dilakukan dengan menggunakan Indikator Kinerja yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja. Pengukuran kinerja ini dilakukan dengan beberapa cara, hal ini dipaparkan dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja Pasal 9:

- a. Membandingkan realisasi kinerja dengan sasaran kinerja yang dicantumkan dalam perjanjian kinerja dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah tahun berjalan.
- b. Membandingkan realisasi kinerja program sampai dengan tahun berjalan dengan sasaean kinerja 5 (lima) tahunan yang direncanakan dalam rencana strategis SKPD.

Selain adanya pengukuran kinerja, juga terdapat pelaporan kinerja, tujuan dari pelaporan kinerja itu sendiri adalah:

- a. Memberikan informasi kinerja yang terukur kepada pemberi mandate atas kinerja yang telah dan seharusnya dicapai.
- b. Sebagai upaya perbaikan berkesinambungan bagi instansi pemerintah untuk meningkatkan kinerjanya.

Bedasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Lita Irawati, SH, M.AP yang memaparkan perjanjian kinerja pada tahun 2014 s/d 2015, bahwa: “Pada dasarnya peraturan dibuat itu untuk memperbaiki sistem yang telah ada sebelumnya, dengan regulasi-regulasi tersebut tentunya diharapkan dapat memberikan hal positif bagi pelaksanaan kebijakan itu sendiri, khususnya pada perjanjian kinerja.” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Hal tersebut terbukti dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh Ibu Dwi Rahayu selaku Kepala Bagian Organisasi yang menyatakan bahwa:

“Perjanjian kinerja itu dapat dilakukan suatu perubahan dalam satu tahunnya. Jadi di awal tahun kami membuat perjanjian kinerja itu sendiri, dan yang kedua itu dinamakan perubahan perjanjian kinerja, namun perjanjian ini tidak berubah keseluruhan, biasanya terletak pada anggarannya saja yang berubah, bisa berkurang dan bisa lebih dengan mengikuti Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran (DPPA)” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Selain sebutannya yang berubah, alat pengukur pencapaian targetnya juga berubah, pada tahun 2014 sebagai bentuk pelaporan kinerjanya belum didisusun, hal ini dikarenakan belum adanya aturan yang mengharuskan adanya pelaporan kinerja. Namun pada tahun 2015 berdasarkan Peraturan Walikota Malang Nomor

8 Tahun 2015 alat ukur yang digunakan merupakan pelaporan perjanjian kinerja yang berbentuk laporan Triwulanan. Laporan triwulanan ini dibuat per-3 (tiga) bulan, sehingga dalam satu tahun terdapat 4 (empat) laporan triwulan. Meskipun terdapat peraturan yang berbeda, namun fungsi dan tujuannya adalah sama. Berikut dipaparkan bentuk laporan kinerja triwulanan:

Gambar 7

Bentuk dan Isi Laporan Kinerja Triwulanan

LAPORAN KINERJA PENCAPAIAN SASARAN
TRIWULANAN ... TAHUN 20XX

SKPD :

No.	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Pencapaian (5)/(4)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

....., ... 20XX

KEPALA SKPD,

(.....)

Sumber: Lampiran Peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja

Pemaparan tersebut juga dapat dibuktikan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Ibu Lita Irawai SH, M.AP, yang menyatakan:

“Peraturan itu kan selalu terjadi yang namanya regulasi, dan regulasi yang terjadi pada perjanjian kinerja adalah regulasi yang mengatur tentang penyebutan dan cara mengevaluasi atau bentuk laporannya. Jika di tahun 2014 sebutannya adalah penetapan kinerja, dan ditahun 2015 sebutannya adalah perjanjian kinerja. Jika ditahun 2015 itu terdapat laporan triwulanan

sebagai indikator untuk mengetahui hasil target, pada tahun 2014 belum terdapat laporan kinerja. Tapi bentuk dari perjanjian kerjanya sama saja” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Dengan adanya perbedaan penilaian target dari kedua tahun tersebut, maka cara menganalisis dari perbandingan pelaksanaan perjanjian kinerja pada tahun 2014 dan 2015 pun berbeda. Dari hasil perbandingan perjanjian kinerja juga ditemukan perbedaan dari pencapaian targetnya. Hal ini didukung dengan pendapat Ibu Dwi Rahayu, SH, M.Hum yang mengemukakan bahwa:

“Tentunya dalam setiap tahun terjadi perubahan pada perjanjian kinerja, yang pertama antara perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja pada tahun 2014. Terdapat satu sasaran yang tidak dipaparkan dalam perubahan perjanjian kinerja 2014 yaitu sasaran pelayanan administrasi perkantoran. Hal ini dilakukan karena sasaran ini sudah tercapai pada perjanjian kinerja yang pertama pada tahun 2014. Begitu juga anggaran, terdapat beberapa perbedaan dari perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja, hal ini dikarenakan adanya perubahan anggaran kegiatan (PAK), PAK ini sendiri dibuat 2 (dua) kali dalam satu tahun.” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Sebagai pelengkap sesuai dengan penelitian ini, Ibu Dwi Rahayu, SH, M.Hum juga memaparkan perbedaan perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja pada tahun 2015, beliau menyatakan bahwa:

“Tidak hanya 2014 yang berubah, pada perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja tahun 2015 juga terdapat perbedaan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah kegiatan yang dilakukan, pada perjanjian kinerja terdapat 21 (dua puluh satu) program, pada perubahan perjanjian kinerja terdapat 24 (dua puluh empat) program. Tidak hanya itu, seperti pada tahun 2014 terdapat perbedaan anggaran dengan alasan yang seperti saya jelaskan tadi” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Selain perbedaan pada sasaran perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja pada tahun 2014 juga mempunyai perbedaan terhadap anggarannya, hal ini dapat didukung dengan hasil wawancara dengan Ibu Dwi Rahayu, SH, M.Hum, beliau menyatakan bahwa:

“Selain terdapat penambahan dan pengurangan program, terjadi pula beberapa program yang anggarannya berubah. Misalnya, pada program perencanaan pembangunan daerah perjanjian kinerja 2014 menganggarkan sebesar Rp 345.000.000, namun pada perubahan perjanjian kinerjanya anggaran bertambah sebesar Rp 645.000.000. Begitu juga yang terjadi pada tahun 2015, misalnya pada program Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD, pada perjanjian kinerja tahun

No.	Program	Anggaran (Rp)
-----	---------	---------------

2015 program ini dianggarkan sebesar Rp 113.240.200. Namun pada perubahan perjanjian kinerja, anggaran yang dibutuhkan sebesar Rp 115.660.200. perubahan pada anggaran dikarenakan perubahan anggaran kegiatan berubah.” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Berikut dipaparkan perjanjian kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2014 dan 2015 yang berdasarkan anggarannya, sebagai berikut:

Tabel 2

1.	Pelaksanaan Pengkajian dan Penerapan Standar Manajemen Mutu	155,500,000.00
2.	Pelayanan Administrasi Perkantoran	22,800,000.00
3.	Peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan	233,500,000.00
4.	Perencanaan Pembangunan Daerah	345,000,000.00
5.	Penataan Kelembagaan Perangkat Daerah	43,000,000.00
6.	Pengembangan Sistem dan Prosedur Ketatalaksanaan dan Pelayanan Publik	122,000,000.00
7.	Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur dan Pemerintahan	168,200,000.00
8.	Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	190,000,000.00

Lampiran Penetapan Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah

Kota Malang Tahun 2014 Berdasarkan Anggaran

*Sumber: Lampiran Penetapan Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah
Kota Malang Tahun 2014*



Tabel 3

**Lampiran Perubahan Penetapan Kinerja Bagian Organisasi
Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2014 Berdasarkan Anggaran**

*Sumber: Lampiran Perubahan Penetapan Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat
Daerah Kota Malang Tahun 2014*

No.	Program	Anggaran (Rp)
1.	Perencanaan Pembangunan Daerah	645,000,000.00
2.	Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	233,500,000.00
3.	Penataan Kelembagaan Perangkat Daerah	43,000,000.00
4.	Pengembangan Sistem dan Prosedur Ketatalaksanaan dan Pelayanan Publik	172,000,000.00
5.	Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur dan Pemerintahan	418,200,000.00
6.	Peningkatan Kapasitas Sumberdaya Aparatur	190,000,000.00
7.	Pelaksanaan Pengkajian dan Penerapan Standar Manajemen Mutu	155,500,000.00

Tabel 4

Lampiran Perjanjian Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah

Kota Malang Tahun 2015 Berdasarkan Anggaran

No	Kegiatan	Anggaran (Rp)
1	Penyusunan Rencana Kerja Tahun 2014 Sekretariat Daerah	45,000,000
2	Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi	500,000,000
3	Penyusunan Penetapan Kinerja Tahun 2015	55,000,000
4	Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD	113,240,200
5	Penyusunan Laporan Keuangan Semesteran	25,000,000
6	Penyusunan Laporan Pencapaian Standar Pelayanan Minimal	85,892,000
7	Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah	87,000,000
8	Penyusunan Kebijakan Bidang Kelembagaan Perangkat Daerah	125,000,000
9	Penyusunan Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fugsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah	125,000,000
10	Penyusunan Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah	100,000,000
11	Penyusunan Sistem dan Prosedur Tetap	125,000,000
12	Monitoring dan Evaluasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	57,500,000
13	Fasilitasi Penyusunan Kebijakan Bidang Ketatalaksanaan	125,000,000
14	Penyusunan Ranperwal Pakaian Dinas Walikota, Wakil Walikota dan PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Malang	95,000,000
15	Penyusunan dan Sosialisasi Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kota Malang	225,000,000
16	Pelaksanaan Pengukuran Survey Kepuasan Masyarakat	150,000,000
17	Bimtek Penyusunan Laporan Kinerja SKPD	129,770,400
18	Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Perangkat Daerah	99,317,400
19	Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial	115,000,000
20	Penyusunan Evaluasi Jabatan	223,416,000

21	Resertifikasi SMM ISO 9001:2008 pada Sekretariat Daerah Kota Malang	124,850,000
----	---	-------------

Sumber: Lampiran Perjanjian Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015



Tabel 5

Lampiran Perubahan Perjanjian Kinerja Bagian Organisasi

Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015 Berdasarkan Anggaran

No	Kegiatan	Anggaran (Rp)
1	Penyusunan Rencana Kerja Tahun 2016 Sekretariat Daerah	45,000,000
2	Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi	500,000,000
3	Penyusunan Penetapan Kinerja Tahun 2015	55,000,000
4	Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD	115,660,200
5	Penyusunan Laporan Keuangan Semesteran	25,000,000
6	Penyusunan Laporan Pencapaian Standar Pelayanan Minimal	30,401,000
7	Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah	87,000,000
8	Penyusunan Kebijakan Bidang Kelembagaan Perangkat Daerah	81,000,000
9	Penyempurnaan Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Malang	60,000,000
10	Penguatan Kelembagaan Perangkat Daerah	58,000,000
11	Kajian Penataan Kelembagaan Perangkat Daerah	58,000,000
12	Penyusunan Sistem dan Prosedur Tetap	225,000,000
13	Monitoring dan Evaluasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	57,500,000
14	Fasilitasi Penyusunan Kebijakan Bidang Ketatalaksanaan	218,000,000
15	Penyusunan Ranperwal Pakaian Dinas Walikota, Wakil Walikota dan PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Malang	95,000,000
16	Penyusunan dan Sosialisasi Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kota Malang	225,000,000
17	Pelaksanaan Pengukuran Survey Kepuasan Masyarakat	150,000,000
18	Bimtek Penyusunan Laporan Kinerja SKPD	108,070,400
19	Bimtek Survey Kepuasan Masyarakat	150,000,000
20	Bimtek Penyusunan Standar Pelayanan dan Bimtek Penyusunan SOP	150,000,000
21	Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Perangkat Daerah	99,317,400

22	Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial	225,236,000
23	Penyusunan Evaluasi Jabatan	223,416,000
24	Resertifikasi SMM ISO 9001:2008 pada Sekretariat Daerah Kota Malang	124,850,000

Sumber: Lampiran Perubahan Perjanjian Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015

2. Output Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang untuk Mencapai *Good Governance* (Pemerintahan yang Efektif, Transparan, dan Akuntabel)

a. Target Perjanjian Kinerja pada Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

Perjanjian kinerja berisi mengenai sasaran program, indikator, dan target dari perjanjian kinerja itu sendiri. Selain itu didalam perjanjian kinerja juga dipaparkan mengenai anggaran yang dibutuhkan dalam mencapai target sasaran tersebut. dalam setiap tahunnya, pembuat perjanjian kinerja selalu berusaha untuk memenuhi target dari perjanjian kinerjanya. Target tersebut terdiri dari tercapainya sasaran, terpenuhinya target dari sasaran tersebut, dan anggaran yang sesuai dengan realisasinya. Dari pelaporan perjanjian kinerja yang telah dicapai, dapat dilihat hasil dari pencapaian target itu sendiri.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh Ibu Lita Irawati, SH, M.AP selaku Kepala Sub Bagian Kinerja Bagian Organisasi, menyatakan bahwa:

“Dalam perjanjian kinerja tentunya kami mempunyai target, yaitu target dalam pelaksanaan sasaran-sasaran yang telah dipaparkan dalam perjanjian kinerja. Misalnya pada perjanjian kinerja yang disusun oleh Kepala Bagian Organisasi yang mempunyai sasaran berupa penyusunan rencana kerja tahunan, beliau mempunyai target yang berupa 1 (satu)

rancangan keputusan Sekretariat Daerah dan membutuhkan anggaran sebesar Rp.45.000.000,00. Nah dari acuan perjanjian kinerja tersebut beliau harus mencapai target dengan anggaran yang sebesar itu dan tentunya berusaha untuk menggunakan anggaran seminimal mungkin dari yang telah dianggarkan” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Selanjutnya Ibu Lita Irawati, SH, M.AP selaku Kepala Sub Bagian Kinerja Bagian Organisasi menambahkan pernyataanya mengenai target perjanjian kinerja itu sendiri, yang menyatakan bahwa:

“Dengan perjanjian kinerja tentunya kami ingin mencapai suatu hal, diantaranya adalah dapat mendukung program dari pemerintahan daerah sendiri, selain itu berdasarkan pernyataan perjanjian kinerja, kami para pembuat perjanjian kinerja juga ingin mewujudkan pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel. Hal tersebut dapat kita capai jika kita benar-benar melaksanakan perjanjian kinerja sesuai dengan isi perjanjian kinerja itu sendiri. Selain itu perjanjian kinerja juga akan dengan sendirinya membawa pemerintahan Kota Malang menjadi pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwasannya perjanjian kinerja mempunyai sasaran, indikator serta target yang ketiganya saling melengkapi. Tidak hanya itu dalam perjanjian kinerja juga memaparkan mengenai anggaran yang diperlukan. Dalam target perjanjian kinerja itu sendiri diperlukan kerja nyata dari para pembuat perjanjian kinerja itu sendiri untuk mencapai target yang dituju, yaitu dapat memberikan kontribusi positif bagi program pemerintah daerah, serta mewujudkan pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel sebagai perwujudan pemerintahan yang *good governance*.

Seperti yang dituturkan oleh Ibu Dwi Rahayu, SH, M.Hum yang memaparkan target dari perjanjian kinerja ini:

“Seperti yang dipaparkan dalam pernyataan perjanjian kinerja dilakukan dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif,

transparan, dan akuntabel serta berorientasi pada hasil. Hal itu menjadi acuan saya dan pembuat perjanjian kinerja khususnya di Bagian Organisasi sebagai target yang harus dicapai yang mana realisasinya berbentuk sasaran-sasaran program dengan target-target yang telah ditentukan yang disusun dalam perjanjian kinerja. Untuk mencapai target tersebut saya dan bawahan saya harus selalu berkoordinasi, karena pada dasarnya kita itu tim yang mempunyai tujuan yang sama” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

b. Capaian Kinerja yang dicapai oleh Bagian Organisasi

Tujuan dari perjanjian kinerja itu sendiri adalah mewujudkan *good governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel). Sehingga dalam pernyataan perjanjian kinerja pun berisikan mengenai tujuan dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel serta berorientasi pada hasil. Hal tersebut merupakan unsur yang terdapat dalam pernyataan perjanjian kinerja yang ditandatangani oleh atasan dan pembuat perjanjian kinerja itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pihak Bagian Organisasi oleh Ibu Dwi Rahayu, SH, M.Hum selaku Kepala Bagian Organisasi, menjelaskan:

“Seperti yang sudah kita ketahui bahwa tujuan dari perjanjian kinerja itu untuk mencapai pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel. Menurut saya dengan adanya perjanjian kinerja ini sangat membantu kami untuk mewujudkan ketiga hal tersebut. kami memiliki pijakan dalam melaksanakan tugas kami, kami memiliki beban yaitu pada janji yang kami buat sendiri, hal tersebut akan membawa kami selaku para Pegawai Negeri Sipil untuk harus melaksanakan perjanjian tersebut” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Selanjutnya Ibu Dwi Rahayu, SH, M.Hum menambahkan pendapatnya, yang menjelaskan bahwa:

“Untuk tujuan yang pertama yaitu efektif, menurut saya sudah sangat efektif, bagaimana tidak, dengan adanya perjanjian kinerja ini efektifitas dapat dilihat dari keberhasilan tujuan perjanjian kinerja itu sendiri, keberhasilan ini dapat dicapai dengan cara mencapai target yang telah ditentukan dengan tanggung jawab yang diemban oleh penyusun perjanjian kinerja, selain itu dengan kesesuaian dari peraturan yang berlaku dalam penyusunan maupun pelaksanaan perjanjian kinerja. Selain itu, saya pribadi jadi lebih mudah menentukan apa yang harus saya lakukan, sehingga saya tau tugas saya itu apa, selain itu dengan perjanjian kinerja kami selaku pemerintahan Kota Malang merupakan satu tim yang memiliki tujuan yang sama, yaitu menjalankan visi dan misi Kota Malang, nah dengan adanya perjanjian kinerja ini kita bisa bersatu maju berusaha mencapai tujuan dengan mengetahui tugas dan tanggungjawab masing-masing. Yang kedua adalah transparan, dalam pembuatan perjanjian kinerja kami selalu mengupload dan mempublikasikan hasil-hasil capaian kami, sehingga semua orang dapat mengetahuinya. Didalam perjanjian kinerja juga terpampang mengenai anggaran, yang menurut saya anggaran ini adalah hal yang sangat penting untuk dipublikasikan. Sehingga yang melihat langsung perjanjian kinerja itu dapat menilai sendiri, seberapa kebutuhan dan capaian kami. Selanjutnya, yang ketiga adalah akuntabel atau dapat dipertanggung jawabkan. Dalam pembuatan perjanjian kinerja kan selalu ada laporannya, dari situ saya menyimpulkan bahwa perjanjian kinerja ini membawa dampak akuntabilitas. Kembali dalam laporan perjanjian kinerja tadi, dari situ dapat dilihat sasaran dan targetnya, semuanya dapat dilihat dan di pertanggungjawabkan” (Wawancara pada 16 Maret 2016).

Dari pemaparan yang disampaikan tersebut dapat disimpulkan bahwasannya perjanjian kinerja membawa dampak positif bagi perwujudan *good governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel). Hal tersebut juga dapat dibuktikan dengan pencapaian target pada perjanjian kinerja seperti yang telah dipaparkan dibagian sebelumnya. Dengan pencapaian target sasaran, tentunya para pembuat perjanjian kinerja ini memiliki pijakan dan acuan target dalam bekerja. Dari hal tersebut akan membawa dampak lain yang mana pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel juga akan terbentuk.

C. Pembahasan

1. Perjanjian Kinerja yang dilaksanakan oleh Bagian organisasi

Sekretariat Daerah Kota Malang

a. Proses Penyusunan Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi

Sekretariat Daerah Kota Malang

Sebagaimana telah dijelaskan dalam penyajian data sebelumnya bahwa dari hasil wawancara dan pengutipan langsung dari dokumen Perjanjian Kinerja yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi, dilakukan menurut aturan yang telah ditetapkan. Di mana perjanjian kinerja ini telah memiliki peraturan yang baku dan harus dilaksanakan pada proses pembuatan perjanjian kinerja yaitu ketentuan dari pada pihak terkait yang diterbitkan oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Penetapan Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja. Peraturan yang baku ini bertujuan untuk mengatur dan membentuk perjanjian kinerja yang akan dilaksanakan pada Pemerintahan Daerah.

Bahan penyusunan perjanjian kinerja merupakan bahan yang diambil melalui program-program yang akan dicapai oleh Pemerintahan Daerah Kota Malang. Artinya, para penyusun perjanjian kinerja yaitu diantaranya Walikota, Kepala SKPD, Kepala Unit Kerja, dan Kepala Sub Bagian menggunakan bahan yang sudah dibuat sebelumnya. Bahan tersebut diantaranya adalah ketika Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) sudah dibuat, yang selanjutnya

dibuat Rencana Strategis (Renstra), barulah dapat disusun perjanjian kinerja. Hal tersebut dikarenakan tujuan dari perjanjian kinerja adalah untuk mendukung berjalannya program visi dan misi dari Pemerintahan Kota Malang itu sendiri, sehingga harus sejalan dengan RPJMD dan Renstra yang telah disusun sebelumnya.

Proses penyusunan perjanjian kinerja merupakan proses yang dilakukan dari atas kebawah. Artinya penyusunan perjanjian kinerja dilakukan dengan menunggu adanya mandat dari atasan, yang mana mandat tersebut berupa perjanjian kinerja yang telah dibuat oleh atasan. Hal tersebut dapat dijelaskan pertama, Pemerintahan Daerah menyusun perjanjian kinerja yang ditandatangani oleh Walikota setempat. Ketika perjanjian kinerja Pemerintah Daerah sudah dibuat, diturunkan kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah, yang selanjutnya tugas Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk membuat perjanjian kinerja yang ditandatangani oleh Walikota dan Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) itu sendiri. Ketika SKPD telah membuat perjanjian kinerja, selanjutnya unit kerja yang bertugas membuat perjanjian kerjanya yang ditandatangani oleh Kepala SKPD dan Kepala Unit Kerja yang membuat perjanjian kinerja itu sendiri. Sebagai langkah akhir, ketika perajjian kinerja dari kepala unit kerja telah dibuat maka Sub Bagian yang mendapatkan giliran untuk menyusun perjanjian kinerjanya yang ditanda tangani oleh Kepala Unit Kerja dan Kepala Sub Bagian itu sendiri.

Adapun hasil dari perjanjian kinerja itu sendiri adalah berupa pernyataan perjanjian kinerja dan lampiran perjanjian kinerja seperti yang telah dipaparkan

dengan gambar yang tertera dalam penyajian data. Lampiran perjanjian kinerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam dokumen perjanjian kinerja. Pernyataan perjanjian kinerja berisikan mengenai pernyataan pembuat perjanjian kinerja untuk memenuhi dan melaksanakan sasaran target yang telah ia paparkan dalam lampiran kinerja. Sedangkan dalam lampiran perjanjian kinerja berisikan beberapa hal yang terdiri dari sasaran program, indikator, dan target. Kedua hal ini yaitu antara pernyataan perjanjian kinerja dan lampiran perjanjian kinerja saling melengkapi satu sama lainnya.

Pembuatan perjanjian kinerja ini juga dapat dilakukan suatu direvisi atau disesuaikan ketika terjadi beberapa kondisi yang mengharuskan perjanjian kinerja itu berubah, faktor-faktor tersebut diantaranya:

- a) Terjadi pergantian atau mutasi pejabat.
- b) Perubahan dalam strategi yang mempengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran (perubahan program, kegiatan dan alokasi anggaran).
- c) Perubahan prioritas atau asumsi yang berakibat secara signifikan dalam proses pencapaian tujuan dan sasaran.

Dari pernyataan tersebut, maka apabila ditarik pada unsur-unsur administrasi yang sempurna menurut Syamsiar Syamsuddin (2006: 18-19) adalah sebagai berikut:

- i) Organisasi sebagai Unsur Administrasi

Organisasi sebagai unsur administrasi memberi pengertian bahwa di dalam Pemerintahan Kota Malang ada suatu proses yang dimulai dari

penyusunan RPJMD, selanjutnya dibuatlan Renstra, dan barulah dapan menyusun perjanjian kinerja. Disini diperlukan bentuk dan pola usaha kerjasama, penggolongan kerja yang harus dijalankan, pembagian wewenang dari masing-masing pelaksana dan menentukan hubungan kerjasama yang seimbang serta tanggung jawab.

j) Manajemen sebagai Unsur Administrasi

Manajemen penyusunan perjanjian kinerja merupakan inti dari administrasi. Sehingga berjalannya penyusunan perjanjian kinerja ini juga bergantung kepada manajemannya.

k) Tata Hubungan/Komunikasi sebagai Unsur Administrasi

Tata hubungan/komunikasi yang harus dilakukan dari atasan kepada bawahan dalam penyusunan perjanjian kinerja, yang mana suatu bawahan dapat berkonsultasi kepada atasan, dan atasan dapat memberikan mandatnya kepada bawahannya. Sehingga dalam prosesnya, perjanjian kinerja Pemerintahan Daerah dapat berjalan turun hingga kepada Sub Bagian untuk mewujudkan tujuan dan bekerja sama dengan baik.

l) Kepegawaian sebagai Unsur Administrasi

Kepegawaian dalam pembuatan perjanjian kinerja mengharuskan setiap pembuat perjanjian kinerja telah memiliki kompetensi yang baik dalam kinerjanya.

m) Keuangan sebagai Unsur Administrasi

Perjanjian kinerja memuat besaran anggaran yang dibutuhkan dalam perjanjian kinerja yang telah disusun.

n) Pembekalan sebagai Unsur Administrasi

Pelaksanaan perjanjian kinerja, awalnya para pembuat perjanjian kinerja diberikan pembekalan yang berupa bimbingan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara dan Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birograsi.

o) Tata Usaha sebagai Unsur Administrasi

Penyusunan perjanjian kinerja di lingkungan Pemerintahan Kota Malang telah melakukan perencanaan dengan berencana, sistematis, menurut satuan tertentu, mempunyai suatu kegunaan, dan dilakukan dengan maksud dan tujuan tertentu.

p) Perwakilan/Hubungan Masyarakat sebagai Unsur Aministrasi.

Dalam pelaksanaan perjanjian kinerja, koordinasi dari atasan kepada bawahan harus selalu dijaga agar dapat bersama mencapai tujuan yang telah ditentukan.

b. Implementasi Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

Implementasi atau pelaksanaan dari suatu kebijakan tentunya menjadi suatu ketentuan yang harus dilaksanakan. Dalam pelaksanaannya Pemerintahan Kota Malag khususnya Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang tidak meninggalkan suatu peraturan dalam implementasinya. Mulai dari proses penyusunan serta pengimplementasiannya itu sendiri. Perjanjian Kinerja merupakan suatu program yang dibuat untuk mengetahui kegiatan dan sasaran

dari Pegawai Negeri Sipil yang berkaitan erat dengan tujuan untuk mewujudkan *good governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel).

Setelah proses penyusunan perjanjian kinerja selesai, hal yang harus dilakukan adalah implementasi dari perjanjian kinerja itu sendiri. Melaksanakan perjanjian kinerja yang telah tertulis sesuai dengan sasaran, indikator dan target yang telah disahkan. Melalui perjanjian kinerja, maka idealnya setiap target kinerja yang telah disusun dan dijabarkan dalam bentuk kegiatan merupakan perwujudan dari pelaksanaan perjanjian kinerja. Hasil yang diharapkan dari pelaksanaan perjanjian kinerja akan memperdalam kaitan antara kinerja pegawai dengan perwujudan *good governance* yang merupakan cita-cita dari setiap pemerintahan khususnya suatu organisasi untuk mendapatkan penilaian serta penghargaan yang maksimal, yang akan berdampak positif bagi berjalannya pemerintahan itu sendiri. Selain itu perjanjian kinerja juga bertujuan untuk mendukung program visi dan misi yang telah dibuat oleh Pemerintahan Kota Malang.

Secara lebih singkat, tujuan yang mendasari dari diadakannya perjanjian kinerja ini ialah mencakup:

- a. Sebagai wujud nyata komitmen antara penerima dan pemberi amanah untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur.
- b. Menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur.
- c. Sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi.

- d. Sebagai dasar bagi pemberi amanah dan untuk melakukan monitoring, evaluasi dan supervise atas perkembangan/kemajuan kinerja penerima amanah.
- e. Sebagai dasar dalam penetapan sasaran kinerja pegawai.

Hasil dari perjanjian kinerja selain menghasilkan beberapa tujuan yang telah dijelaskan, juga dapat menghasilkan suatu penilaian dan penghargaan yang ada pada perjanjian kinerja, khususnya Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang. Sehingga Bagian Organisasi berupaya semaksimal mungkin baik dalam proses penyusunan perjanjian kinerja ataupun pelaksanaan perjanjian kinerja. Suatu perjanjian kinerja dapat diketahui berjalan sesuai dengan yang telah dipaparkan dapat terlihat dari pelaporan perjanjian kinerja itu sendiri. Selain itu ketika terjadi evaluasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Nasional dan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi. Pada tahun 2014 dan tahun 2015 ditemukan adanya ketidak paduan dalam perjanjian kinerja yang telah dibuat oleh Bagian Organisasi, sehingga pada periode selanjutnya sasarannya harus dirubah agar dapat sesuai dengan perjanjian kinerja pada atasan.

c. Analisis Perbandingan Perjanjian Kinerja Tahun 2014 s/d 2015

Pada perjanjian kinerja telah terjadi beberapa regulasi mengenai peraturan yang mengatur tentang perjanjian kinerja. Hal ini terbukti dengan penyebutan perjanjian kinerja, yang mana pada tahun 2014 disebut sebagai penetapan kinerja, barulah pada tahun 2015 disebut sebagai perjanjian kinerja. Selain itu, bentuk perjanjian kinerja yang berbeda antara perjanjian kinerja pada tahun 2014 dan

2015, sehingga Bagian Organisasi juga mengikuti peraturan yang telah ditetapkan. Dalam implementasinya perjanjian kinerja yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi pada 2014 dan 2015 sama-sama terdapat adanya perubahan perjanjian kinerja. Namun hal yang membedakan disini adalah peraturan yang mengaturnya, dimana pada tahun 2014 belum adanya pelaporan kinerja seperti halnya perjanjian kinerja pada tahun 2015 yang berbentuk dengan laporan triwulanan, yang digunakan sebagai alat pengukur pencapaian target.

Selain berubahnya perjanjian kinerja tahun 2014 dan 2015, peraturan untuk tahun 2016 pun berubah. Perubahan ini terletak pada pembuat perjanjian kinerja, dimana sebelumnya hanya semua kepala yang membuat. Namun pada tahun 2016 semua Pegawai Negeri sipil dari Kepala hingga Staf diwajibkan untuk menyusun perjanjian kinerja. Regulasi ini mengarah pada hal yang lebih positif, dimana ketika perjanjian kinerja dibuat oleh seluruh Pegawai Negeri Sipil, hal tersebut dapat semakin mendukung program Pemerintahan Kota Malang. Selain itu, semua Pegawai Negeri Sipil juga akan lebih mengetahui serta lebih bertanggung jawab akan tugas yang diemban.

Perjanjian kinerja dilakukan setiap tahunnya, dan dalam satu tahun dapat terjadi penyusunan perjanjian kinerja sebanyak 2 (dua) kali, yang pertama adalah penyusunan perjanjian kinerja itu sendiri, dan yang kedua adalah perubahan perjanjian kinerja pada tahun tersebut. Selain itu, didalam perjanjian terdapat dua unsur, yang pertama adalah pernyataan perjanjian kinerja dan lampiran perjanjian kinerja. Yang mana pernyataan kinerja merupakan pernyataan yang dibuat oleh pembuat perjanjian kinerja bahwa ia akan menjalankan perjanjian kinerja sesuai

dengan yang telah dibuat, dan lampiran kinerja merupakan uraian atau rincian dari sasaran program yang akan dilaksanakan.

Sebagai bahan perbandingan perjanjian kinerja 2014 s/d 2015 peneliti memaparkan bebrapa perbandingan, yaitu program serta anggaran; dan perbandingan target terhadap perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja tahun 2014 dan 2015 yang disusun oleh Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang. Pada analisis kali ini peneliti hanya memaparkan perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja yang disusun oleh Kepala Bagian Organisasi. Hal ini dikarenakan perjanjian kinerja yang disusun oleh Kepala Bagian Organisasi telah mencakup perjanjian kinerja yang disusun oleh Kepala Sub Bagian.

Pertama peneliti akan melakukan perbandingan program dan anggaran antara perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja pada tahun 2014 s/d 2015. Hal ini dapat dijelaskan melalui tabel perbandingan perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja 2014 s/d 2015 berikut ini:

Tabel 6

Perbandingan Program serta Anggaran Terhadap Perjanjian Kinerja (PK) dan Perubahan Perjanjian Kinerja Tahun 2014 dan 2015 Pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

No	2014				2015				
	Program PK dan Perubahan PK	Anggaran (Rp)		Ket (*)	Program		Anggaran (Rp)		Ket (*)
		PK	Perubahan PK		PK	Perubahan PK	PK	Perubahan PK	
1	Pelaksanaan Pengkajian dan Penerapan Standar Manajemen Mutu	155.500.000	155.500.000	T	Penyusunan Rencana Kerja Tahun 2014 Sekretariat Daerah	Penyusunan Rencana Kerja Tahun 2014 Sekretariat Daerah	45.000.000	45.000.000	T
2	Pelayanan Administrasi Perkantoran	22.800.000	22.800.000	T	Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi	Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan <i>Road Map</i> Reformasi Birokrasi	500.000.000	500.000.000	T
3	Peningkatan Pengembangan Sistem	233.500.000	233.500.000	T	Penyusunan Perjanjian Kinerja Tahun 2015	Penyusunan Perjanjian Kinerja Tahun	55.000.000	55.000.000	T

	Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan					2015			
4	Perencanaan Pembangunan Daerah	345.000.000	645.000.000	B	Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD	Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD	113.240.200	115.660.200	B
5	Penataan Kelembagaan Perangkat Daerah	43.000.000	43.000.000	T	Penyusunan Laporan Keuangan Semesteran	Penyusunan Laporan Keuangan Semesteran	25.000.000	25.000.000	T
6	Pengembangan Sistem dan Prosedur Ketatalaksanaan dan Pelayanan Publik	122.000.000	172.000.000	B	Penyusunan Laporan Pencapaian Standar Pelayanan Minimal	Penyusunan Laporan Pencapaian Standar Pelayanan Minimal	30.401.000	85.892.000	T
7	Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur dan Pemerintah	168.200.000	418.200.000	B	Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah	Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah	87.000.000	87.000.000	T
8	Peningkatan Kapasitas Sumber Daya	190.000.000	190.000.000	T	Penyusunan Kebijakan Bidang Kelembagaan	Penyusunan Kebijakan Bidang	125.000.000	81.000.000	B

					Perangkat Daerah	Kelembagaan Perangkat Daerah			
9	-	-	-	-	Penyusunan Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah	-	125.000.000	-	B
10	-	-	-	-	Penyusunan pembentukan Organisasi Perangkat Daerah	-	100.000.000	-	B
11	-	-	-	-	-	Penyempurnaan Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Malang	-	60.000.000	B
12	-	-	-	-	-	Penguatan Kelembagaan Perangkat Daerah	-	58.000.000	B
13	-	-	-	-	-	Kajian Penataan	-	58.000.000	B

						Kelembagaan Perangkat daerah			
14	-	-	-	-	Penyusunan Sisten dan Prosedur Tetap	Penyusunan Sisten dan Prosedur Tetap	125.000.000	225.000.000	B
15	-	-	-	-	Monitoring dan Evaluasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Monitoring dan Evaluasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	57.500.000	57.500.000	T
16	-	-	-	-	Fasilitasi Penyusunan Kebijakan Bidang Ketatalaksanaan	Fasilitasi Penyusunan Kebijakan Bidang Ketatalaksanaan	125.000.000	218.000.000	B
17	-	-	-	-	Penyusunan Ranperwal Pakaian Dinas Walikota, Wakil Walikota, dan PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Malang	Penyusunan Ranperwal Pakaian Dinas Walikota, Wakil Walikota, dan PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Malang	95.000.000	95.000.000	T
18	-	-	-	-	Penyusunan dan Sosialisasi Tata Naskah Dinas di Lingkungan	Penyusunan dan Sosialisasi Tata Naskah Dinas di Lingkungan	225.000.000	225.000.000	T

					Pemerintah Kota Malang	Pemerintah Kota Malang			
19	-	-	-	-	Pelaksanaan Pengukuran Survey Kepuasan Masyarakat	Pelaksanaan Pengukuran Survey Kepuasan Masyarakat	150.000.000	150.000.000	T
20	-	-	-	-	Bimtek Penyusunan Laporan Kinerja SKPD	Bimtek Penyusunan Laporan Kinerja SKPD	129.770.400	108.070.400	B
21	-	-	-	-	-	Bimtek Survey Kepuasan Masyarakat	-	150.000.000	B
22	-	-	-	-	-	Bimtek Penyusunan Standar Pelayanan dan Bimtek Penyusunan SOP	-	150.000.000	B
23	-	-	-	-	Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Perangkat Daerah	Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Perangkat Daerah	99.317.400	99.317.400	T
24	-	-	-	-	Penyusunan Standar	Penyusunan Standar	115.000.000	225.236.000	B

					Kompetensi Manajerial	Kompetensi Manajerial			
25					Penyusunan Evaluasi Jabatan	Penyusunan Evaluasi Jabatan	223.416.000	223.416.000	T
26					Resertifikasi SMM ISO 9001:2008 pada Sekretariat Daerah Kota Malang	Resertifikasi SMM ISO 9001:2008 pada Sekretariat Daerah Kota Malang	124.850.000	124.850.000	T

Sumber: Lampiran Perjanjiann Kinerja dan Perubahan Perjanjian Kinerja Tahun 2014 dan 1015 Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.

Keterangan: *) T = Tetap

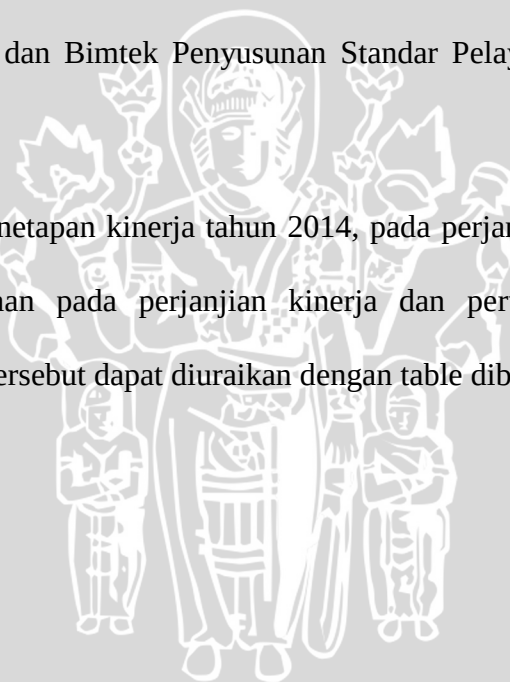
*) B = Berubah

Berdasarkan pemaparan tabel diatas, dapat dijelaskan bahwasannya tidak terdapat perubahan pada program penetapan kinerja dan perubahan penetapan kinerja tahun 2014. Namun terdapat perubahan pada beberapa anggaran, diantaranya pertama program Perencanaan Pembangunan Daerah, pada penetapan kinerja dibutuhkan anggaran Rp 345.000.000 namun pada perubahan penetapan kinerja tahun 2014 dibutuhkan anggaran Rp 645.000.000. Kedua program Pengembangan Sistem dan Prosedur Ketatalaksanaan dan Pelayanan Publik, pada penetapan kinerja tahun 2014 dibutuhkan anggaran Rp 122.000.000 namun pada perubahan penetapan kinerja dibutuhkan anggaran sebesar Rp 172.000.000. Ketiga pada program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur Pemerintahan membutuhkan anggaran sebesar Rp 168.200.000 namun pada perubahan penetapan kinerja tahun 2014 membutuhkan anggaran sebesar Rp 418.200.000. Dari data penetapan kinerja tahun 2014 didapatkan total anggaran yang dibutuhkan sebesar Rp 1.280.000.000, sedangkan pada perubahan penetapan kinerja tahun 2014 total anggaran yang dibutuhkan sebesar Rp 1.880.000.000 dan diketahui terdapat penambahan anggaran dari penetapan kinerja kepada perubahan perjanjian kinerja sebesar Rp 600.000.000.

Selanjutnya untuk tahun 2015 berdasarkan pemaparan diatas, perbandingan perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja tahun 2015. Pada perjanjian kinerja tahun 2015 terdapat 21 program dari perincian sasaran yang telah dibuat. Sedangkan dalam perubahan perjanjian kinerja tahun 2015 terdapat 24 program dari perincian sasaran yang telah dibuat. Perbedaannya

terletak pada program Penyusunan Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah serta program Penyusunan Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah. Kedua program tersebut tidak tercantum dalam perubahan perjanjian kinerja tahun 2015. Namun pada perubahan perjanjian kinerja tahun 2015 terdapat tambahan program, diantaranya Penyempurnaan Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Malang; Penguatan Kelembagaan Perangkat Daerah; Kajian Penataan Kelembagaan Perangkat Daerah; Bimtek Survey Kepuasan Masyarakat; dan Bimtek Penyusunan Standar Pelayanan dan Bimtek Penyusunan SOP.

Sama seperti penetapan kinerja tahun 2014, pada perjanjian kinerja tahun 2015 terdapat perbedaan pada perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerjanya. Perbedaan tersebut dapat diuraikan dengan table dibawah ini:



Tabel 7

**Perbandingan Anggaran Perjanjian Kinerja dan Perubahan Perjanjian
Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015**

No.	Program	Perjanjian Kinerja (Rp)	Perubahan Perjanjian Kinerja (Rp)
1.	Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD	133.240.200	115.660.200
2.	Penyusunan Laporan Pencapaian Standar Pelayanan Minimal	85.892.000	30.401.000
3.	Penyusunan Kebijakan Bidang Kelembagaan Perangkat Daerah	125.000.000	81.000.000
4.	Penyusunan Sistem dan prosedur Tetap	125.000.000	225.000.000
5.	Fasilitas Penyusunan Kebijakan Bidang Ketatalaksanaan	125.000.000	218.000.000
6.	Bimtek Penyusunan Laporan Kinerja SKPD	129.770.400	108.070.400
7.	Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial	115.000.000	225.236.000

Sumber: Lampiran Perjanjian Kinerja dan Perubahan Perjanjian Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang Tahun 2015

Sehingga dapat ditarik diketahui pada perjanjian kinerja tahun 2015 terdapat jumlah anggaran yang dibutuhkan sebesar Rp 2.913.486.000, sedangkan pada perubahan perjanjian kinerja tahun 2015 dibutuhkan anggran sebesar Rp 3.424.521.400. Sehingga terdapat pertambahan anggaran antara perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja tahun 2015 sebesar Rp 511.035.400. Sama halnya seperti perubahan anggaran pada penetapan kinerja tahun 2014, alasan dari

berubahnya anggaran yang tertera dalam perubahan perjanjian kinerja dikarenakan adanya Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran (DPPA) yang terjadi dalam setiap tahunnya.

Selanjutnya adalah perbandingan target antara perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja tahun 2014 s/d 2015, hasil perbandingan tersebut dipaparkan dalam table dibawah ini:



Tabel 8

**Perbandingan Target terhadap Perjanjian Kinerja (PK) dan Perubahan Perjanjian Kinerja Tahun 2014 s/d 2015
pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang**

No	2014				2015				
	Indikator Kinerja pada PK	Target	Indikator Kinerja pada Perb. PK	Target	Indikator Kinerja pada PK	Target	Indikator Kinerja pada Perb. PK	Target	Capaian (2015)
1	P r o g r a m 1 Jumlah kebijakan tentang organisasi perangkat daerah yang sesuai dengan peraturan pemerintah	2 Ranperwal	Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja pemerintah daerah	64 %	P r o g r a m 1 K e r a n c a n g a n keputusan Sekretaris Daerah Kota Malang tahun 2016	1 Rancangan Keputusan Sekretaris Daerah	Rancangan keputusan Sekretaris Daerah Kota Malang tahun 2016	1 Rancangan Keputusan Sekretaris Daerah	1 Rancangan Keputusan Sekda (100%)
2	Jumlah kebijakan tentang rincian tugas, fungsi dan tata kerja	5 Ranperwal	Resentase kasus tumpang tindih fungsi dan tugas yang	100%	K e g 2 Jumlah peserta Workshop Manajemen Perubahan	120 Orang	Jumlah peserta Workshop Manajemen Perubahan	120 Orang	120 orang (100%)

	SKPD		terselesaikan			Rancangan peraturan Walikota tentang Manajemen Perubahan	1 Ranperwal	Rancangan peraturan Walikota tentang Manajemen Perubahan	1 Ranperwal	1 Ranperwal (100%)
3	Jumlah kebijakan di bidang tata laksana	47 Ranperwal	Presentase SOP penyelenggaraan pemerintahan yang diterapkan	20%	K e g 3	Dokumen Perjanjian kinerja dan dokumen perubahan Perjanjian Kinerja Kota Malang	2 Dokumen	Dokumen Perjanjian kinerja dan dokumen perubahan Perjanjian Kinerja Kota Malang	2 Dokumen	2 Dokumen (100%)
4	Jumlah perangkat daerah yang telah memiliki standar pelayanan	80 SKPD	Persentase pengaduan yang tertangani	100%	P r o g r a m 1	Dokumen LAKIP Pemerintah dan Sekretariat Daerah Kota Malang	2 Dokumen	Dokumen LAKIP Pemerintah dan Sekretariat Daerah Kota Malang	2 Dokumen	2 Dokumen (100%)
5	Jumlah perangkat daerah yang telah memiliki standar	80 SKPD	-	-	K e g 2	Dokumen Laporan Keuangan Semesteran	3 Dokumen	Dokumen Laporan Keuangan Semesteran	3 Dokumen	3 Dokumen (100%)
6	Jumlah unit	80	-	-	K	Laporan	1	Laporan	1	1

		pelayanan yang melaksanakan pelayanan berstandar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan	SKPD			e g 3	Pencapaian Standar Pelayanan Minimal	Dokumen	Pencapaian Standar Pelayanan Minimal	Dokumen	Dokumen (100%)
7		Jumlah unit pelayanan yang indeks kepuasan masyarakat (IKM)nya meningkat	60 SKPD	-	-	P K e r o g r a m 1	Laporan hasil evaluasi perangkat daerah Kota Malang	1 dokumen laporan	Laporan hasil evaluasi perangkat daerah Kota Malang	1 dokumen laporan	1 Dokumen Laporan (100%)
8		Jumlah SPM yang telah dilaksanakan penerapannya	15 SPM	-	-	K e g 2	Rancangan Perda tentang Pembagian Urusan pemerintahan konkuren yang menjadi kewenangan Pemda	1 Naskah akademik, 1 Rancangan	-	-	-
							-	-	Rancangan	2	3

							peraturan Walikota bidang kelembagaan	Ranperwal	Ranperwal (100%)
9	Jumlah SKPD yang sudah dilakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja	92 SKPD	-	-	Keg 3	Ranperwal tentang kedudukan, susunan organisasi, uraian tugas dan tata kerja Perda	30 Ranperwal	Ranperwal tentang uraian tugas pokok dan fungsi perangkat daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Malang	3 Ranperwal (100%)
10					Keg 4	1 naskah akademik, 1 Ranperda tentang organisasi dan tata kerja perangkat daerah	1 naskah akademik, 1 Ranperda	-	2 Ranperwal (100%)
						-	-	Workshop penguatan kelembagaan perangkat daerah	1 kali workshop 110 orang (100%)
11					Keg	-	-	Dokumen kajian penataan kelembagaan	1 dokumen 1 Dokumen

					5			perangkat daerah		(100%)
12					P r o g r a m 4	K Rancangan peraturan Walikota menyangkut Sisdurtap	5 ranper wal	Rancangan peraturan Walikota menyangkut Sisdurtap	8 ranper wal	8 ranper wal (100%)
13						K Jumlah unit pelayanan yang dimonitoring dan dievaluasi	25 unit pelayanan	Jumlah unit pelayanan yang dimonitoring dan dievaluasi	25 unit pelayanan	25 unit pelayanan (100%)
14						K Rancangan peraturan Walikota bidang ketatalaksanaan	5 ranper wal	Rancangan peraturan Walikota bidang ketatalaksanaan	8 ranper wal	8 ranper wal (100%)
15						K Rancangan peraturan Walikota tentang pakaian dinas	1 ranper wal	Rancangan peraturan Walikota tentang pakaian dinas	1 ranper wal	1 ranper wal (100%)
16						K Rancangan peraturan Walikota tentang tata naskah dinas	1 ranper wal	Rancangan peraturan Walikota tentang tata naskah dinas	1 ranper wal	1 Ranper wal (100%)
						Jumlah peserta	150	Jumlah peserta	150	140

						sosialisasi tata naskah	orang	sosialisasi tata naskah	orang	Orang (95%)
17					K e g 6	Dokumen laporan hasil survey kepuasan masyarakat	1 dokum en	Dokumen laporan hasil survey kepuasan masyarakat	1 dokum en	1 Dokum en (100%)
18					P r o g r a m 1	Jumlah peserta Bimtek	220 orang	Jumlah peserta Bimtek	220 orang	220 Orang (100%)
19					K e g 2	-	-	Bimtek survey kepuasan masyarakat	1 kali works hop	200 Peserta (100%)
20					K e g 3	-	-	Bimtek penyusunan standar pelayanan dan bimtek penyusunan SOP	1 kali works hop	192 Peserta (100%)
21					P r o g r a m 5	Jumlah SKPD yang telah dilaksanakan Anjab dan ABK	92 SKPD	Dokumen Anjab dan ABK Perangkat Daerah	2 dokum en	94 SKPD (100%)

					r 1					
22					a K	Rancangan peraturan Walikota tentang standar kompetensi manajerial	1 ranper wal	Rancangan peraturan Walikota tentang standar kompetensi manajerial	1 ranper wal	1 Ranper wal (100%)
23					m e g 6	Rancangan keputusan Walikota tentang penetapan bobot jabatan dan kelas jabatan tahun 2015, rancangan keputusan Walikota tentang peta jabatan	2 rancangan keputusan walikota	Rancangan keputusan Walikota tentang penetapan bobot jabatan dan kelas jabatan tahun 2015, rancangan keputusan Walikota tentang peta jabatan	2 rancangan keputusan walikota	2 Rancangan Keputusan Walikota (100%)
24					3					
					P K	Sertifikasi ISO 9001:2008	1 sertifikat	Sertifikasi ISO 9001:2008	1 sertifikat	1 Sertifikat (100%)
					r e g 1					
					7					

Sumber: Lampiran Perjanjian Kinerja, Perubahan Perjanjian Kinerja Tahun 2014 s/d 2015, dan Laporan Triwulanan Tahun 2015 pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang.

Tabel diatas memaparkan mengenai perbandingan target terhadap perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja tahun 2014 dan 2015 pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang. Dapat diketahui dalam perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja terdapat perbedaan indikator yang signifikan dibandingkan dengan perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja tahun 2015, hal ini dikarenakan terdapat perbedaan cara penyusunan pada tahun 2014 dan tahun 2015. Pada tahun 2014 indikator kinerja tidak dijelaskan secara terperinci, namun hanya dikelompokkan untuk poin-poinnya. Sedangkan pada tahun 2015, indikator dipaparkan secara terperinci beserta target pada setiap program yang disusun. Selain itu, dalam perjanjian kinerja tahun 2014 tidak terdapat laporan yang memaparkan tentang hasil dari pencapaian target yang telah ditentukan, berbeda dengan perjanjian kinerja tahun 2015, dimana terdapat laporan triwulanan yang disusun setiap 3 (tiga) bulan hingga masa perjanjian kinerja tersebut habis. Sehingga pencapaian target pada perjanjian kinerja dapat dipantau pada setiap bulannya.

Peneliti tidak dapat memaparkan capaian target dari perjanjian kinerja tahun 2014, karena tidak terdapat data pendukung yang memaparkan secara jelas tentang hasil capaian target perjanjian kinerja tahun 2014. Hal ini membuktikan bahwa pada setiap tahunnya, suatu kebijakan selalu dilakukan perbaikan untuk menuju kebijakan yang semakin baik, efektif, efisien, dan dapat dipantau pengimplementasiannya. Ketika pada tahun 2014 perjanjian kinerja disebut sebagai penetapan kinerja yang terdengar asing, dilakukan perubahan penyebutan perjanjian kinerja.

Seperti diketahui sebelumnya, bahwasannya pada perjanjian kinerja tahun 2015 terdapat pelaporan kinerja sebagai ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, dan pelaporan kinerja ini berbentuk dengan laporan triwulanan. Laporan triwulanan I dan II membahas perjanjian kinerja tahun 2015 dan pada laporan triwulan III dan IV membahas perubahan perjanjian kinerja tahun 2015.

Seperti yang telah dipaparkan dalam tabel diatas, dapat dijelaskan pada laporan triwulanan I dan II, yaitu pada program 1 (satu) Perencanaan Pembangunan Daerah. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 1 (satu) kegiatan 1 (satu) yaitu Penyusunan Rencana Kerja Tahun 2014 Sekretariat Daerah dengan target berupa 1 (satu) Rancangan Keputusan Sekretariat Daerah, pada triwulan I telah mencapai realisasi sebesar 80% dengan anggaran Rp 7.571.600, pada triwulan II realisasi telah terpenuhi dengan anggaran Rp 43.467.600. Pada program 1 (satu) kegiatan 2 (dua) yaitu Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Road map Reformasi Birokrasi dengan target 120 orang peserta Workshop dan 1 (satu) Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan I realisasi belum dipenuhi, namun pada triwulan II realisasi telah terpenuhi. Pada program 1 (satu) kegiatan 3 (tiga) yaitu Penyusunan Perjanjian Kinerja tahun 2015 dengan target 2 Dokumen, pada triwulan I realisasi 1 dokumen dengan anggaran yang digunakan Rp 7.200.000, namun pada triwulan II realisasinya 1 Dokumen dengan anggaran Rp 21.366.000. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 1

(satu) laporan triwulan I menggunakan anggaran sebesar Rp 113.021.600 dan pada laporan triwulan II menggunakan anggaran sebesar Rp 294.935.600.

Pada program 2 (dua) yaitu Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 2 (dua) kegiatan 1 (satu) yaitu Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD dengan target berupa 2 (dua) dokumen, pada triwulan I telah mencapai realisasi 2 dokumen dengan anggaran Rp 67.788.000, pada triwulan II realisasi 2 dokumen dengan anggaran Rp 93.441.398. Pada program 2 (dua) kegiatan 2 (dua) yaitu Penyusunan Laporan Keuangan Semesteran dengan target 3 (tiga) dokumen, pada triwulan I realisasi belum dipenuhi masih pada proses dan anggaran yang digunakan sebesar Rp 1.078.000, pada triwulan II realisasi belum terpenuhi namun pada proses dengan anggaran Rp 12.598.000. Pada program 2 (dua) kegiatan 3 (tiga) yaitu Penyusunan Laporan Pencapaian Standar Pelayanan Minimal tahun dengan target 1 Dokumen, pada triwulan I belum adanya proses realisasi, pada triwulan II realisasinya juga belum berjalan. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 2 (dua) laporan triwulan I menggunakan anggaran sebesar Rp 68.866.000 dan pada laporan triwulan II menggunakan anggaran sebesar Rp 106.039.398.

Pada program 3 (tiga) yaitu Penataan kelembagaan Perangkat Daerah. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 3 (tiga) kegiatan 1 (satu) yaitu Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah dengan target berupa 1(satu) dokumen laporan, pada triwulan I masih pada proses realisasi dengan anggaran Rp 1.892.500, pada triwulan II realisasi 1 dokumen laporan dengan

anggaran Rp 1.892.500. Pada program 3 (tiga) kegiatan 2 (dua) yaitu Penyusunan Kebijakan Bidang Kelembagaan Perangkat Daerah dengan target 1 (satu) naskah akademik dan 1 (satu) Rancangan Peraturan Daerah, pada triwulan I belum terdapat proses realisasi, pada triwulan II belum terdapat realisasi. Pada program 3 (tiga) kegiatan 3 (tiga) yaitu Penyusunan Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah dengan target 30 Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan I belum adanya proses realisasi, pada triwulan II belum terdapat realisasi. Pada program 3(tiga) kegiatan 4 (empat) yaitu Penyusunan Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah dengan target 1 (satu) naskah akademik dan 1 (satu) Rancangan Peraturan Daerah, pada triwulan I belum adanya proses realisasi, pada triwulan II belum terdapat realisasi. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 3 (tiga) laporan triwulan I menggunakan anggaran sebesar Rp 1.892.500 dan pada laporan triwulan II menggunakan anggaran sebesar Rp 1.892.500.

Pada program 4 (empat) yaitu Pengembangan Sistem dan Prosedur Ketatalaksanaan dan Pelayanan Publik. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 4 (empat) kegiatan 1 (satu) yaitu Penyusunan Sistem dan Prosedur Tetap dengan target berupa 5 (lima) Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan I masih mencapai realisasi 2 (dua) Rancangan Peraturan Walikota dengan anggaran Rp 18.535.000, pada triwulan II realisasi 4 (empat) Rancangan Peraturan Walikota dengan anggaran Rp 77.314.000. Pada program 4 (empat) kegiatan 2 (dua) yaitu Monitoring dan Evaluasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dengan target 25 unit pelayanan, pada triwulan I belum terdapat proses

realisasi, pada triwulan II masih proses realisasi dengan anggaran Rp 25.457.000. Pada program 4 (empat) kegiatan 3 (tiga) yaitu Fasilitasi Penyusunan Kebijakan Bidang Ketatalaksanaan dengan target 5 Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan realisasinya 2 Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan II realisasi mencapai 3 Rancangan Peraturan Walikota dengan anggaran Rp 51.923.000. Pada program 4 (empat) Kegiatan 4 (empat) yaitu Penyusunan Rancangan Peraturan Walikota Pakaian Dinas Walikota, Wakil Walikota dan PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Malang dengan target 1 (satu) Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan I dengan proses realisasi yang menggunakan anggaran Rp 11.200.000, pada triwulan II masih proses realisasi dengan anggaran Rp 39.671.000. Program 4 (empat) kegiatan 5 (lima) yaitu Penyusunan dan Sosialisasi Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kota Malang dengan target 1 (satu) Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan I belum adanya proses realisasi, pada triwulan II masih proses realisasi dengan anggaran Rp 23.388.000. Program 4 (empat) kegiatan 6 (enam) yaitu Pelaksanaan Pengukuran Survey Kepuasan Masyarakat dengan target 1 (satu) dokumen, pada triwulan I belum ada proses realisasi, pada triwulan II belum adanya realisasi. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 3 (tiga) laporan triwulan I menggunakan anggaran sebesar Rp 18.535.000 dan pada laporan triwulan II menggunakan anggaran sebesar Rp 217.753.000.

Pada program 5 (lima) yaitu Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur dan Pemerintahan. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 5 (lima) kegiatan 1 (satu) yaitu Bimtek Penyusunan Laporan Kinerja

SKPD dengan target berupa 220 peserta, pada triwulan I masih proses mencapai realisasi 220 peserta dengan anggaran Rp 41.730.400, pada triwulan II realisasi 220 peserta dengan anggaran Rp 104.505.400. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 5 (lima) laporan triwulan I menggunakan anggaran sebesar Rp 41.730.400 dan pada laporan triwulan II menggunakan anggaran sebesar Rp 104.505.400.

Pada program 6 (enam) yaitu Pembinaan dan Pengembangan Aparatur. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 6 (enam) kegiatan 1 (satu) yaitu Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Perangkat Daerah dengan target berupa 92 SKPD, pada triwulan I belum adanya proses realisasi, pada triwulan II belum adanya proses realisasi. Pada program 6 (enam) kegiatan 2 (dua) yaitu Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial dengan target 1 (satu) Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan I realisasi belum dipenuhi masih pada proses, pada triwulan II belum adanya proses realisasi. Pada program 6 (enam) kegiatan 3 (tiga) yaitu Penyusunan Evaluasi Jabatan dengan target 2 (dua) Rancangan Keputusan Walikota, pada triwulan I belum adanya proses realisasi, pada triwulan II realisasi sedang dalam proses dengan anggaran Rp 70.912.000. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 6 (enam) laporan triwulan I belum menggunakan anggaran dan pada laporan triwulan II menggunakan anggaran sebesar Rp 70.912.000.

Pada program 7 (tujuh) yaitu Pelaksanaan Pengkajian dan Penerapan. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 7 (tujuh) kegiatan 1 (satu) yaitu Resertifikasi SMM ISO 9001:2008 pada Sekretariat Daerah Kota

Malang dengan target 1 (satu) sertifikat, pada triwulan I masih belum adanya proses realisasi, pada triwulan II masih dalam proses realisasi realisasi dengan anggaran Rp 25.050.000. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 7 (tujuh) laporan triwulan I belum menggunakan anggaran dan pada laporan triwulan II menggunakan anggaran sebesar Rp 25.050.000.

Sedangkan dalam Perubahan Perjanjian Kinerja tahun 2015 dapat dipaparkan dalam laporan triwulan III dan IV. Pada program 1 (satu) yaitu Perencanaan Pembangunan Daerah. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 1 (satu) kegiatan 1 (satu) yaitu Penyusunan Rencana Kerja Tahun 2014 Sekretariat Daerah dengan target berupa 1 (satu) Rancangan Keputusan Sekretariat Daerah, pada triwulan III telah mencapai realisasi berupa 1 (satu) Rancangan Keputusan Sekretariat Daerah dengan anggaran Rp 44.543.000, sehingga pada triwulan IV realisasi telah terpenuhi. Pada program 1 (satu) kegiatan 2 (dua) yaitu Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Road map Reformasi Birokrasi dengan target 120 orang peserta Workshop dan 1 (satu) Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan III realisasi telah terpenuhi dengan anggaran Rp 379.703.000, sehingga pada triwulan IV realisasi telah terpenuhi dengan anggaran Rp 498.425.000. Pada program 1 (satu) kegiatan 3 (tiga) yaitu Penyusunan Perjanjian Kinerja tahun 2015 dengan target 2 Dokumen, pada triwulan I realisasi 1 dokumen dengan anggarang yang digunakan Rp 23.116.000, pada triwulan IV realisasinya 2 Dokumen dengan anggaran Rp 54.575.000. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 1 (satu) laporan triwulan III

menggunakan anggaran sebesar Rp 447.362.000 dan pada laporan triwulan II menggunakan anggaran sebesar Rp 597.543.000.

Pada program 2 (dua) yaitu Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 2 (dua) kegiatan 1 (satu) yaitu Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD dengan target berupa 2 (dua) dokumen, pada triwulan III dalam proses realisasi 2 dokumen dengan anggaran Rp 95.771.598, pada triwulan IV realisasi 2 dokumen dengan anggaran Rp 106.342.698. Pada program 2 (dua) kegiatan 2 (dua) yaitu Penyusunan Laporan Keuangan Semesteran dengan target 3 (tiga) dokumen, pada triwulan III masih dalam proses realisasi anggaran yang digunakan sebesar Rp 18.358.000, pada triwulan IV realisasi terpenuhi 3 dokumen dengan anggaran Rp 24.118.000. Pada program 2 (dua) kegiatan 3 (tiga) yaitu Penyusunan Laporan Pencapaian Standar Pelayanan Minimal tahun dengan target 1 Dokumen, pada triwulan III belum adanya proses realisasi, pada triwulan IV realisasi terpenuhi 1 (satu) dokumen dengan anggaran Rp 29.888.000. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 2 (dua) laporan triwulan III menggunakan anggaran sebesar Rp 114.129.598 dan pada laporan triwulan IV menggunakan anggaran sebesar Rp 160.348.698.

Pada program 3 (tiga) yaitu Penataan kelembagaan Perangkat Daerah. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 3 (tiga) kegiatan 1 (satu) yaitu Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah dengan target berupa 1(satu) dokumen laporan, pada triwulan III realisasi 1 dokumen laporan dengan anggaran Rp 76.319.500, pada triwulan IV realisasi 1 dokumen laporan dengan

anggaran Rp 77.332.000. Pada program 3 (tiga) kegiatan 2 (dua) yaitu Penyempurnaan Uraian Tugas Pokok dan Fungsi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Malang dengan target 2 (dua) Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan III belum terdapat proses realisasi, pada triwulan IV mencapai realisasi 3 Rancangan Peraturan Walikota dengan anggaran Rp 59.825.000. Pada program 3 (tiga) kegiatan 3 (tiga) yaitu Penyusunan Kebijakan Bidang Kelembagaan Perangkat daerah dengan target 2 (dua) Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan III belum adanya proses realisasi, pada triwulan IV terealisasi dengan 2 (dua) Rancangan Peraturan Walikota dengan anggaran Rp 77.842.000. Pada program 3 (tiga) kegiatan 4 (empat) yaitu Penguatan Kelembagaan Perangkat dengan target 110 orang, pada triwulan III belum adanya proses realisasi, pada triwulan IV terealisasi 110 orang dengan anggaran Rp 53.905.000. Pada program 3 (tiga) kegiatan 5 (lima) yaitu Kajian Penataan Kelembagaan perangkat Daerah dengan target 1 (satu) dokumen, pada triwulan III belum adanya proses realisasi, pada triwulan IV terealisasi 1 (satu) dokumen dengan anggaran Rp 56.280.000. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 3 (tiga) laporan triwulan III menggunakan anggaran sebesar Rp 76.319.500 dan pada laporan triwulan IV menggunakan anggaran sebesar Rp 325.184.000.

Pada program 4 (empat) yaitu Pengembangan Sistem dan Prosedur Ketatalaksanaan dan Pelayanan Publik. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 4 (empat) kegiatan 1 (satu) yaitu Penyusunan Sistem dan Prosedur Tetap dengan target berupa 10 (sepuluh) Rancangan Peraturan

Walikota, pada triwulan III masih mencapai realisasi 5 (lima) Rancangan Peraturan Walikota dengan anggaran Rp 114.987.000, pada triwulan IV terealisasi 8 (delapan) Rancangan Peraturan Walikota dengan anggaran Rp 193.307.000. Pada program 4 (empat) kegiatan 2 (dua) yaitu Monitoring dan Evaluasi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dengan target 25 unit pelayanan, pada triwulan III terdapat proses realisasi mencapai 25 unit pelayanan dengan anggaran Rp 45.257.400, pada triwulan IV terealisasi 25 unit pelayanan dengan anggaran Rp 53.970.000. Pada program 4 (empat) kegiatan 3 (tiga) yaitu Fasilitasi Penyusunan Kebijakan Bidang Ketatalaksanaan dengan target 10 (sepuluh) Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan III realisasinya 5 (lima) Rancangan Peraturan Walikota dengan anggaran Rp 84.121.000, pada triwulan IV terealisasi mencapai 8 Rancangan Peraturan Walikota dengan anggaran Rp 179.072.000. Pada program 4 (empat) Kegiatan 4 (empat) yaitu Penyusunan Rancangan Peraturan Walikota Pakaian Dinas Walikota, Wakil Walikota dan PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Malang dengan target 1 (satu) Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan III dengan proses realisasi yang menggunakan anggaran Rp 66.850.000, pada triwulan IV terealisasi 1 (satu) Rencana Peraturan Walikota dengan anggaran Rp 92.244.000. Program 4 (empat) kegiatan 5 (lima) yaitu Penyusunan dan Sosialisasi Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemerintah Kota Malang dengan target 1 (satu) Rancangan Peraturan Walikota dan 150 orang peserta sosialisasi, pada triwulan III proses realisasi dengan anggaran Rp 56.328.000, pada triwulan IV terealisasi 1 (satu) Rancangan Peraturan Walikota dan 140 orang peserta sosialisasi dengan anggaran Rp 192.176.000. Program 4

(empat) kegiatan 6 (enam) yaitu Pelaksanaan Pengukuran Survey Kepuasan Masyarakat dengan target 1 (satu) dokumen, pada triwulan III masih dalam proses realisasi dengan anggaran Rp 5.900.000, pada triwulan IV terealisasi 1 (satu) Rancangan Peraturan Walikota dengan anggaran Rp 115.468.900. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 4 (empat) laporan triwulan III menggunakan anggaran sebesar Rp 373.443.400 dan pada laporan triwulan IV menggunakan anggaran sebesar Rp 826.237.900.

Pada program 5 (lima) yaitu Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur dan Pemerintahan. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 5 (lima) kegiatan 1 (satu) yaitu Bimtek Penyusunan Laporan Kinerja SKPD dengan target berupa 220 peserta, pada triwulan III terealisasi 220 peserta dengan anggaran Rp 107.645.400, pada triwulan IV terrealisasi. Program 5 (lima) kegiatan 2 (dua) Bimtek Survey Kepuasan Masyarakat dengan target 200 peserta Bimtek, pada triwulan III masih dalam proses realisasi, pada triwulan IV terealisasi 200 peserta bimtek dengan anggaran Rp 132.035.700. Program 5 (lima) kegiatan 3 (tiga) Bimtek Penyusunan Standar Pelayanan dan Bimtek Penyusunan SOP dengan target 192 peserta Bimtek, pada triwulan III masih dalam proses realisasi, pada triwulan IV terealisasi 192 peserta bimtek dengan anggaran Rp 130.266.000. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 5 (lima) laporan triwulan III menggunakan anggaran sebesar Rp 107.645.400 dan pada laporan triwulan IV menggunakan anggaran sebesar Rp 369.947.100.

Pada program 6 (enam) yaitu Pembinaan dan Pengembangan Aparatur. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 6 (enam) kegiatan 1

(satu) yaitu Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Perangkat Daerah dengan target berupa 92 SKPD, pada triwulan III belum adanya proses realisasi, pada triwulan IV terealisasi 94 SKPD dengan anggaran Rp 80.475.400. Pada program 6 (enam) kegiatan 2 (dua) yaitu Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial dengan target 1 (satu) Rancangan Peraturan Walikota, pada triwulan III belum terealisasi, pada triwulan IV terealisasi 1 (satu) Rancangan Peraturan Walikota dengan anggaran Rp 212. 105.900. Pada program 6 (enam) kegiatan 3 (tiga) yaitu Penyusunan Evaluasi Jabatan dengan target 2 (dua) Rancangan Keputusan Walikota, pada triwulan III belum adanya proses realisasi, pada triwulan IV terealisasi 2 Rancangan Keputusan Walikota dengan anggaran Rp 207.770.000. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 6 (enam) laporan triwulan III menggunakan anggaran Rp 187.749.000 dan pada laporan triwulan IV menggunakan anggaran sebesar Rp 500.351.300.

Pada program 7 (tujuh) yaitu Pelaksanaan Pengkajian dan Penerapan. Dalam program terdapat beberapa kegiatan, pada program 7 (tujuh) kegiatan 1 (satu) yaitu Resertifikasi SMM ISO 9001:2008 pada Sekretariat Daerah Kota Malang dengan target 1 (satu) sertifikat, pada triwulan III dalam proses realisasi dengan anggaran Rp 39.400.000, pada triwulan IV terealisasi 1 (satu) sertifikat dengan anggaran Rp 124.790.000. Sehingga dapat diambil kesimpulan pada Program 7 (tujuh) laporan triwulan III belum menggunakan anggaran dan pada laporan triwulan IV menggunakan anggaran sebesar Rp 124.790.000.

Setelah diketahui pemaparan mengenai perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja pada tahun 2015 dapat dianalisis kembali yaitu, pada perjanjian

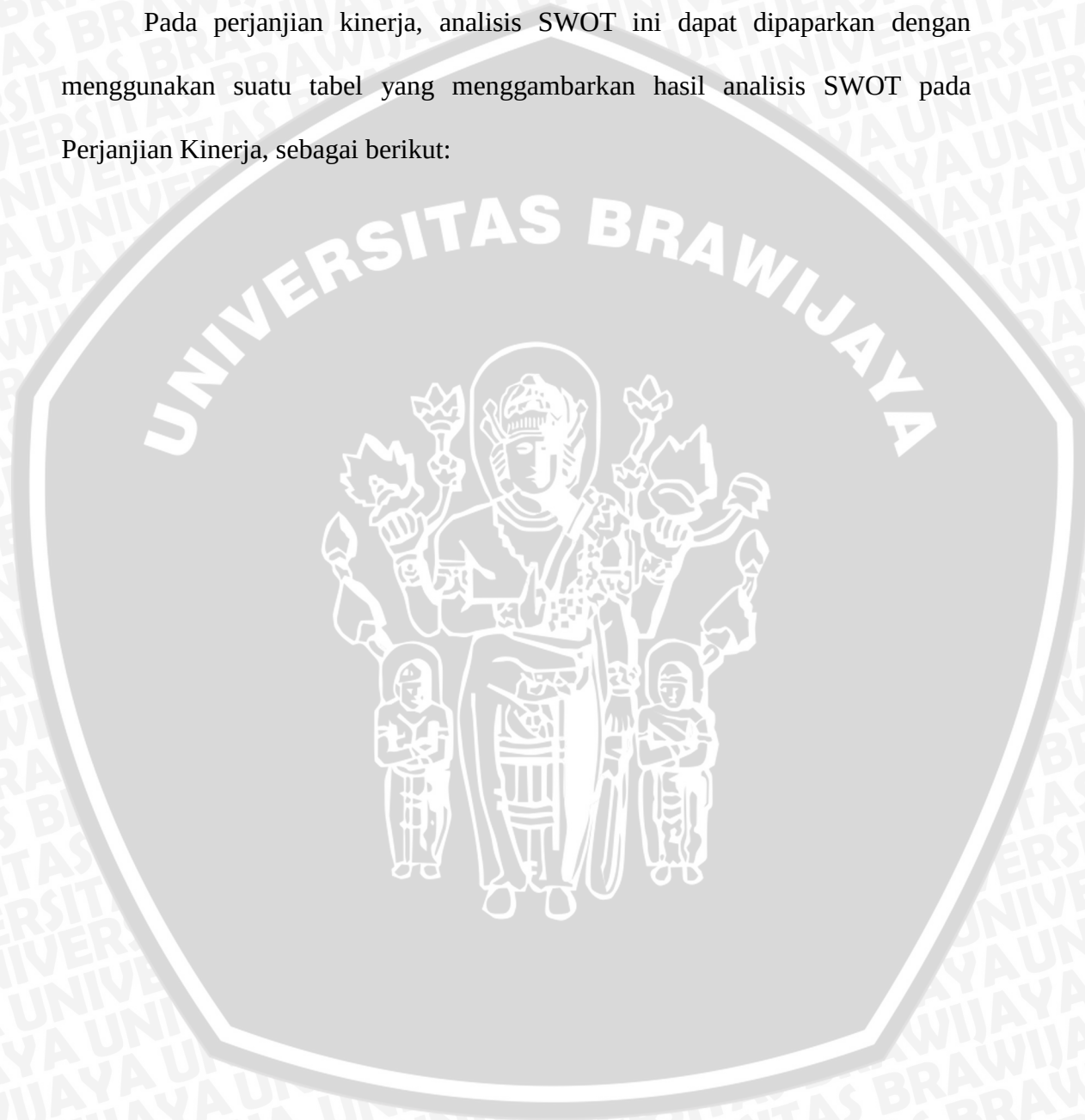
kinerja 2015 dapat diketahui terdapat 2 (dua) target yang belum tercapai secara maksimal. Yang pertama, terdapat pada program 4 (empat) kegiatan 1 (satu) yaitu penyusunan sistem dan prosedur tetap, dengan target 10 Rancangan Peraturan Walikota, namun pada realisasinya hanya mencapai 8 (delapan) Rancangan Walikota. Yang kedua, terdapat pada program 4 (empat) kegiatan 5 (lima) indikator 2 (dua) yaitu Jumlah Peserta Sosialisasi Tata Naskah Dinas, dengan target 150 orang, namun pada realisasinya hanya mencapai 140 orang.

Sebagai hasil perbandingan pada perjanjian kinerja tahun 2014 dan tahun 2015, dapat diketahui lebih banyak program yang diperjanjikan pada tahun 2015 daripada tahun 2014. Hal ini dapat diketahui dari jumlah program yang diperjanjikan, selain itu beban yang harus ditanggung oleh Bagian Organisasi tentunya lebih berat dari sebelumnya. Sehingga dapat disimpulkan perjanjian kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang pada setiap tahunnya mengalami kemajuan, dengan bertambahnya program dan sasaran yang disusun.

Suatu analisis pada kebijakan dapat dilakukan dengan menggunakan teori-teori yang menyangkut mengenai suatu analisis itu sendiri. Dalam analisis perjanjian kinerja ini dapat digunakan Analisis SWOT sebagai alat formulasi strategi dalam kebijakan Perjanjian Kinerja. Analisis ini menggunakan logika memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan juga meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan suatu keputusan selalu berkaitan dengan pengembangan visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan itu sendiri. Menurut Mulyadi (2001: 96) SWOT adalah analisis terhadap peluang dan ancaman sebagai faktor-faktor yang

berasal dari pihak luar dan analisis kekuatan dan kelemahan sebagai faktor-faktor intern.

Pada perjanjian kinerja, analisis SWOT ini dapat dipaparkan dengan menggunakan suatu tabel yang menggambarkan hasil analisis SWOT pada Perjanjian Kinerja, sebagai berikut:



Tabel 9

Hasil Analisis SWOT Perjanjian Kinerja Bagian Organisasi

Sekretariat Daerah Kota Malang

Faktor Internal	Kekuatan (<i>Strenghts/S</i>): a. Berusaha mencapai tujuan Pemerintah Kota Malang bersama-sama. b. Pekerjaan pegawai lebih terstruktur. c. Produktifitas semakin meningkat. d. Tingkat tanggung jawab lebih tinggi. e. Pemerintahan lebih efektif, transparan, dan akuntabel.	Kelemahan (<i>Weakness/W</i>): a. Belum adanya tim khusus yang memeriksa pencapaian target perjanjian kinerja. b. Belum maksimalnya pelaksanaan perjanjian kinerja.
	Faktor Eksternal	
Peluang (<i>Opportunities</i>)/O: a. Konsultasi antara bawahan dan atasan terbuka.	SO Strategi a. Pencapaian tujuan yang lebih terarah dan terstruktur.	WO Strategi a. Pembentukan tim khusus memeriksa perjanjian kinerja. b. Meningkatkan kualitas SDM pegawai.
Ancaman (<i>Threats</i>)/T: a. Berubahnya DPPA (Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran), sehingga perjanjian kinerja harus terjadi perubahan.	ST Strategi a. Perbaikan pada perubahan perjanjian kinerja.	WT Strategi a. Meningkatkan kualitas SDM pegawai dan kualitas perjanjian kinerja

Sumber: Analisis Peneliti tentang Perjanjian Kinerja berdasarkan analisis SWOT, 2016.

Berdasarkan pemaparan tabel diatas, perjanjian kinerja berdasarkan analisis SWOT, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kekuatan/*Strenghts* yang terdiri dari:

a. Berusaha mencapai tujuan Pemerintah Kota Malang bersama-sama;

Hal ini merupakan tujuan utama dari perjanjian kinerja, dimana tujuan pemerintah Kota Malang merupakan pusat dari perjanjian kinerja itu sendiri. Sehingga upaya pencapaian target pada perjanjian kinerja merupakan wujud nyata dalam usaha mencapai tujuan Pemerintah Kota Malang sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah daerah (RPJMD). Sebagai bagian dari pemerintahan Kota Malang, Bagian Organisasi juga melaksanakan perjanjian kinerja yang telah disusun sebagai wujud dalam pencapaian tujuan Pemerintah Kota Malang.

b. Pekerjaan pegawai lebih terstruktur;

Dengan adanya perjanjian kinerja, pegawai khususnya Pegawai Negeri Sipil yang berkedudukan di Bagian Organisasi merasa pekerjaan yang dimilikinya lebih terstruktur. Hal ini didukung dengan tidak adanya *overlapping*/tumpang tindih pada pegawai. Pegawai lebih memahami apa yang harus ia laksanakan, disesuaikan dengan isi perjanjian kinerja.

c. Produktifitas semakin meningkat;

Terstrukturnya pekerjaan pegawai membawa dampak positif dengan produktifitas pegawai yang semakin meningkat. Hal ini dikarenakan pegawai mengetahui porsi masing-masing dari tugasnya dan memiliki

tujuan yang sama, dengan demikian pegawai akan lebih bersemangat dalam bekerja.

d. Tingkat tanggung jawab lebih tinggi;

Perjanjian kinerja merupakan suatu janji yang ditulis sendiri oleh penyusun perjanjian kinerja, sehingga hal ini membawa dampak pada psikis dari pegawai untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan apa yang telah ia tuliskan dalam perjanjian kinerja tersebut.

e. Pemerintahan lebih efektif, transparan, dan akuntabel.

Dengan adanya perjanjian kinerja ini pemerintahan lebih efektif, hal ini dibuktikan dengan terstrukturnya birokrasi didalam pemerintahan dan trstrukturnya kewajiban dari pegawai. Transparan, dibuktikan dengan segala yang ada dalam perjanjian kinerja terdapat laporan mengenai pencapaian targetnya dan segala kegiatan yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi diunggah dalam web Bagian Organisasi, agar pihak yang berkepentingan dan masyarakat dapat melihat secara langsung. Akuntabel, dengan laporan yang dibuat dalam triwulanan, Bagian Organisasi dapat melaporkan segala capaian target beserta anggaran yang digunakan. Hal ini menunjukkan akuntabilitas dari pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

2. Pada Kelemahan/*Weakness* terdiri dari:

a. Belum adanya tim khusus yang memeriksa pencapaian target perjanjian kinerja;

Belum adanya tim khusus yang memeriksa berjalannya perjanjian kinerja, perjanjian kinerja hanya dapat diketahui keakuratan dan ketepatannya pada saat keluar hasil laporan triwulanan yang dibuat oleh Bagian Organisasi itu sendiri.

b. Belum maksimalnya pelaksanaan perjanjian kinerja.

Masih terdapat beberapa perjanjian kinerja yang disusun oleh Bagian Organisasi yang belum mencapai target 100%, meskipun tidak ditemukan banyak kekurangan, namun hal ini sepatutnya untuk dihindari.

3. Peluang/*Opportunities*) terdiri dari:

a. Konsultasi antara bawahan dan atasan terbuka

Dengan adanya konsultasi, baik dari Subbagian Bagian Organisasi dengan Kepala Bagian Organisasi, atau Kepala Bagian Organisasi dengan Sekretaris Daerah, dan seterusnya, dapat membawa dampak positif bagi berjalannya perjanjian kinerja. Dengan berkoordinasi satu sama lain, maka komunikasi dalam pencapaian tujuan akan berjalan dengan baik.

4. Ancaman/*Threats* terdiri dari:

a. Berubahnya DPPA (Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran), sehingga perjanjian kinerja harus terjadi perubahan.

Pada setiap tahunnya, suatu pemerintahan mempunyai suatu perubahan pada anggaran yaitu DPPA, hal ini dikarenakan kebutuhan yang berbeda dari anggaran yang telah ditentukan sebelumnya. Sehingga,

berdampak pada perjanjian kinerja yang telah disusun beserta anggarannya, harus dilaksanakan perubahan pada perjanjian kinerja.

Bedasarkan keempat analisis tersebut, yaitu SWOT dapat di ambil suatu analisis kembali yaitu terdapat 4 alternatif strategi yang tersedia yaitu:

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Didalam analisis perjanjian kinerja ini SO menunjukkan pencapaian tujuan yang lebih terarah dan terstruktur. Dengan demikian, sesuai dengan strategi ini, Pemerintahan Kota Malang khususnya Bagian Organisasi harus menggunakan perjanjian kinerja secara semaksimal mungkin demi mewujudkan tujuan program Kota Malang, dengan melaksanakan perjanjian kinerja sesuai dengan apa yang disusun serta mencapai target maksimal dan anggaran yang seminimal mungkin.

b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman. Didalam analisis perjanjian kinerja ini ST menunjukkan perbaikan pada perubahan perjanjian kinerja. Suatu kebijakan tentunya akan mengalami suatu perubahan atau regulasi, perubahan ini diharapkan menuju pada hal yang lebih baik. Begitu pula dengan perjanjian kinerja, pada setiap tahunnya perubahan terjadi pada perjanjian kinerja. Perbaikan pada perubahan perjanjian kinerja dapat dijadikan suatu upaya dalam mengatasi ancaman, yaitu berubahnya DPPA.

Dengan berubahnya DPPA membawa tantangan bagi pemerintah, ketika suatu anggaran dikurangi maka sebisa mungkin program tetap dilaksanakan, bahkan jika suatu anggaran ditambahkan, maka akan menjadi beban tanggung jawab bagi pelaksana dalam mewujudkan suatu program dengan sebaik mungkin. Sehingga dengan kekuatan yang ada dalam perjanjian kinerja, sesuai dengan apa yang telah dipaparkan sebelumnya, ancaman atau tantangan ini akan dapat diselesaikan dengan mudah.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Didalam analisis perjanjian kinerja ini WO menunjukkan pembentukan tim khusus pemeriksa perjanjian kinerja dan meningkatkan kualitas SDM pegawai. Suatu peluang tentunya harus digunakan semaksimal mungkin, dengan kualitas SDM yang baik dapat dibentuk suatu tim khusus yang bertugas untuk memeriksa penyusunan serta pengimplementasian dari perjanjian kinerja.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Didalam analisis perjanjian kinerja ini WT menunjukkan meningkatkan kualitas SDM pegawai dan kualitas perjanjian kinerja. Dalam suatu pemerintahan kualitas SDM menjadi sumber utama, karena berjalannya suatu pemerintahan tidak hanya bergantung dengan mesin seperti komputer,

internet dan perangkat lainnya. Namun mesin penggerak utamanya merupakan manusia itu sendiri. Dengan kualitas SDM yang tinggi akan terbentuklah kualitas perjanjian kinerja yang tinggi pula, dan akan membawa dampak positif lainnya.

Dapat ditarik suatu kesimpulan, bahwasannya perjanjian kinerja masih memiliki kekurangan dan kelebihan, hal tersebut juga dikarenakan adanya suatu ancaman dan suatu peluang. Hal ini tentunya wajar terjadi dalam suatu kebijakan. Namun secara garis besar, perjanjian kinerja mempunyai dampak positif yang lebih banyak dibandingkan dengan dampak negatifnya. Selain itu perjanjian kinerja juga selalu berusaha memperbaiki dari yang sebelumnya, dan dapat diketahui berdasarkan analisis perjanjian kinerja yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi, lebih banyak target yang tercapai 100% dibandingkan dengan yang tidak tercapai 100%. Sehingga dapat ditarik kesimpulan, Bagian organisasi melaksanakan perjanjian kinerja sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

2. Output Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang untuk Mencapai *Good Governance* (Pemerintahan yang Efektif, Transparan, dan Akuntabel)

a. Target Perjanjian Kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang

Sesuai dengan tujuan dari Perjanjian Kinerja beberapa hal diantaranya adalah untuk mendukung program yang disusun oleh Pemerintahan Kota Malang serta sesuai dengan ini dari pernyataan perjanjian kinerja yaitu mewujudkan

pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel yang berorientasi pada hasil. Sehingga target dalam perjanjian kinerja merupakan bentuk realisasi dari suatu sasaran program yang telah disusun demi mewujudkan tujuan yang diinginkan. Seperti yang telah diketahui, bahwasannya unsur-unsur yang terdapat dalam perjanjian kinerja adalah sasaran program, indikator, dan target yang ketiganya saling mendukung dan melengkapi. Sehingga dalam pelaksanaannya target yang telah ditentukan tentunya harus dicapai oleh Bagian Organisasi sebagai pihak yang juga membuat Perjanjian Kinerja.

Tidak hanya itu dalam perjanjian kinerja juga memaparkan mengenai anggaran yang diperlukan. Dalam target perjanjian kinerja itu sendiri diperlukan kerja nyata dari para pembuat perjanjian kinerja itu sendiri untuk mencapai target yang dituju, yaitu dapat memberikan kontribusi positif bagi program pemerintah daerah, serta mewujudkan pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel sebagai perwujudan dari *good governance*. *Good Governance* dapat tercapai jika perjanjian kinerja tersebut dilakukan sesuai dengan apa yang sudah diperjanjikan. Selain itu, jika *good governance* di Bagian Organisasi tercapai maka Pemerintahan Kota Malang juga akan mendapatkan dampak positifnya.

Dari pemaparan diatas jika ditarik dengan prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*) menurut UNDP (*United Nations Development Program*) terdapat 10 (sepuluh) yaitu:

- a. Partisipasi, keikutsertaan semua penyusun perjanjian kinerja yang ada pada Pemerintahan Kota Malang dalam pembuatan perjanjian kinerja,

adanya kebebasan berpendapat, serta kebebasan para penyusun perjanjian kinerja untuk berpartisipasi secara konstruktif.

- b. Aturan Hukum, baik dalam penyusunan maupun implementasi perjanjian kinerja harus beracuan pada peraturan yang telah ditetapkan.
- c. Transparan, Perjanjian Organisasi di Pemerintahan Kota Malang khususnya Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang telah berupaya menjadi pemerintahan yang transparan, hal tersebut dibuktikan dengan diuploadnya data-data pemerintahan termasuk perjanjian kinerja. Sehingga mudah diakses oleh mereka yang membutuhkan.
- d. Daya Tangkap, disini Bagian Organisasi selalu berupaya untuk melayani berbagai pihak yang membutuhkan pelayanan konsultasi yang mencakup tugas dari Bagian Organisasi itu sendiri.
- e. Berorientasi Konsensus, Bagian Organisasi bertindak sebagai mediator bagi berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai kesepakatan.
- f. Berkeadilan, Kepala Bagian Organisasi memberikan kesempatan yang sama bagi para pegawainya baik laki-laki maupun perempuan dalam upaya meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya.
- g. Efektifitas dan efisiensi, bagi Bagian Organisasi perjanjian kinerja membawa dampak untuk membawa organisasi menuju efektifitas dan efisiensi, karena dengan perjanjian kinerja menjadikan tugas lebih terstruktur, terarah sesuai dengan dokumen perencanaan dan pengeluaran.
- h. Akuntabilitas, para pembuat perjanjian kinerja, khususnya Bagian Organisasi bertanggung jawab terhadap perjanjian kerja yang telah dibuat

dengan jelas, memaparkan unsur-unsur sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan mengimplementasikan perjanjian kinerja tersebut sesuai dengan sasaran, indikator, dan targetnya.

- i. Bervisi Strategis, seperti yang diketahui perjanjian kinerja merupakan upaya untuk mendukung visi dan misi Pemerintahan Kota Malang, sehingga dapat disimpulkan dengan berjalannya perjanjian kinerja dapat menjalannya visi strategis.
- j. Saling keterkaitan, dalam mencapai visi dan misi program Pemerintahan Kota Malang, semua aspek pemerintahan bersama-sama maju kedepan demi mencapai tujuan yang diupayakan dengan perjanjian kinerja.

b. Capaian Kinerja yang dicapai oleh Bagian Organisasi

Dapat diketahui seperti yang tertuang dalam pernyataan perjanjian kinerja, bahwasannya perjanjian kinerja ini dibuat dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, dan yang bertanda tangan adalah pembuat perjanjian kinerja dengan atasan yang bersangkutan. Maka, dari perjanjian kinerja yang telah disusun oleh Pemerintahan Kota Malang, khususnya Bagian Organisasi harus menciptakan suatu capaian kinerja didalamnya. Sehingga perjanjian kinerja yang disusun tidak terkesan hanya sebagai perjanjian tertulis semata.

Ketiga hal yang dimaksud yaitu pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel merupakan perwujudan dari *good governance*. Berdasarkan pemaparan yang telah disajikan dalam penyajian data, capaian kinerja Bagian Organisasi telah mencakup ketiga hal tersebut. Dengan adanya perjanjian kinerja, dirasakan

semakin memudahkan pola kerja sesuai dengan tugasnya, dan mengetahui tujuan dari tugas yang dilaksanakan. Selain itu dengan bertambah majunya pola pikir manusia, tuntutan untuk transparansi kinerja pegawai juga menjadi capaian target Bagian Organisasi, yang sebelumnya tidak adanya kewajiban suatu transparansi saat ini diharuskan dilakukan bagi seluruh aspek pemerintahan. Bagian Organisasi mengupload segala hal yang telah disusun dan pemaparan atas hasil pelaksanaannya.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat ditarik beberapa teori yang berkaitan dengan *good governance* yang mencakup pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel, diantaranya:

2. Pemerintahan yang efektif sebagai wujud *good governance*

Pemerintahan yang efektif adalah seperangkat proses yang diberlakukan dalam organisasi baik swasta maupun negeri untuk menentukan keputusan secara efektif dan tepat sasaran. Pemerintahan yang efektif ini walaupun tidak dapat menjamin sepenuhnya segala sesuai akan menjadi sempurna, namun apabila dipatuhi jelas dapat mengurangi penyalahgunaan kekuasaan dan mempermudah berjalannya pemerintahan itu sendiri. Terdapat 8 (delapan) karakteristik pemerintahan yang efektif, diantaranya:

- a. Partisipasi Aktif, semua jajaran pemerintahan Kota Malang, khususnya Bagian Organisasi telah melakukan partisipasi aktifnya. Hal ini dibuktikan dengan dijalankannya perjanjian kinerja yang bertujuan untuk mencapai program Pemerintahan Kota Malang.

- b. Tegaknya Hukum, jika suatu pemerintahan ingin menciptakan *good governance* tentunya harus taat akan hukum yang berlaku. Hal ini dapat dibuktikan dengan Bagian organisasi yang telah menjalankan perjanjian kinerja yang mengupayakan tercapainya target yang telah ditentukan. Hal tersebut menggambarkan Bagian Organisasi memiliki tanggung jawab dan jera terhadap hukum.
 - c. Transparansi, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya yaitu Bagian Organisasi telah melakukan transparansi terhadap tugasnya dengan mengupload tugas yang telah disusun dan kegiatan yang telah dilaksanakan.
 - d. Responsif, Bagian Organisasi memiliki responsifitas yang tinggi. Hal ini dapat dibuktikan dengan pengetahuan peneliti sendiri ketika terdapat SKPD lain yang datang untuk berkonsultasi, Bagiabn Organisasi melayani dengan sepenuh hati hingga yang berkonsultasi merapa puas.
 - e. Berorientasi akan musyawarah untuk mendapatkan mufakat,
3. Pemerintahan yang Transparan sebagai wujud *good governance*

Transparansi dapat diartikan sebagai keterbukaan pemerintahan dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktifitas pengelolaan sumber daya publik kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi. *Good Governance* tidak membolehkan pemerintahan yang tertutup. Smith (2004: 66) mengemukakan bahwa proses transparansi meliputi:

- a. *Standard Procedural Requirements* (Persyaratan Standar Prosedur), proses pembuatan peraturan yang dilakukan oleh Pemerintahan Kota Malang

khususnya Bagian Organisasi melibatkan partisipasi dari setiap aspek yang ada di dalam pemerintahan. Sehingga kebutuhan yang akan diwujudkan dalam suatu peraturan dapat diketahui oleh semua pihak.

b. *Consultation Preocesses* (Proses Konsultasi), dalam pengimplementasian perjanjian kinerja diwajibkan bagi setiap pembuat analisis jabatan untuk selalu berkonsultasi dan berkoordinasi kepada atasannya baik berkonsultasi dalam hal penyusunan maupun pelaksanaan. Pada Bagian Organisasi Sub Bagian berkonsultasi dengan Kepala Bagian Organisasi, dan Kepala Bagian Organisasi berkonsultasi dengan Sekretaris Daerah

c. *Appeal Rights* (Permohonan Izin), selain berkonsultasi antara bawahan dengan atasan, fungsi dari konsultasi adalah permohonan izin yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan. Begitu juga Bagian Organisasi, Sub Bagian dapat melaksanakan suatu sasaran dengan mendapatkan izin dari Kepala Bagian Organisasi.

4. Pemerintahan yang Akuntabel sebagai wujud *good governance*

Akuntabilitas menurut Dwiyanto (2001: 23) adalah perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, melalui media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik. Menurut (Benveriste, 1994: 93) akuntabilitas merupakan pemenuhan misi, dituliskan pula bahwa akuntabilitas mengacu pada tiga intervensi, yaitu:

4. Berkaitan dengan sumber organisasi, akuntabilitas bahwa dana yang tersedia telah dipergunakan sebagaimana yang telah direncanakan sebelumnya.
5. Mengacu pada target, program, implementasi, dan evaluasi output tertentu yang sangat diharapkan. Akuntabilitas adalah suatu proses internal yang bersifat terbuka dimana organisasi merencanakan dan menganggarkan kebutuhan dana serta menjalankan dan mengevaluasi aktivitasnya sendiri.
6. Mengacu pada evaluasi eksternal terhadap output organisasi, akuntabilitas merupakan intervensi eksternal yang dirancang untuk mengetahui apakah organisasi sedang beroperasi seperti yang diharapkan.

Menurut Surakhmad (1994: 46), manajemen suatu organisasi dapat dikatakan sudah akuntabel apabila dalam pelaksanaan kegiatannya telah mencakup beberapa hal, diantaranya:

- a. Menentukan tujuan (*gool*) yang tepat.

Dalam perjanjian kinerja telah terdapat target yang digunakan sebagai tujuan (*goal*) yang akan dicapai, sehingga tugas yang dilaksanakan akan terstruktur dengan baik.

- b. Mengembangkan standar yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan (*gool*) tersebut.

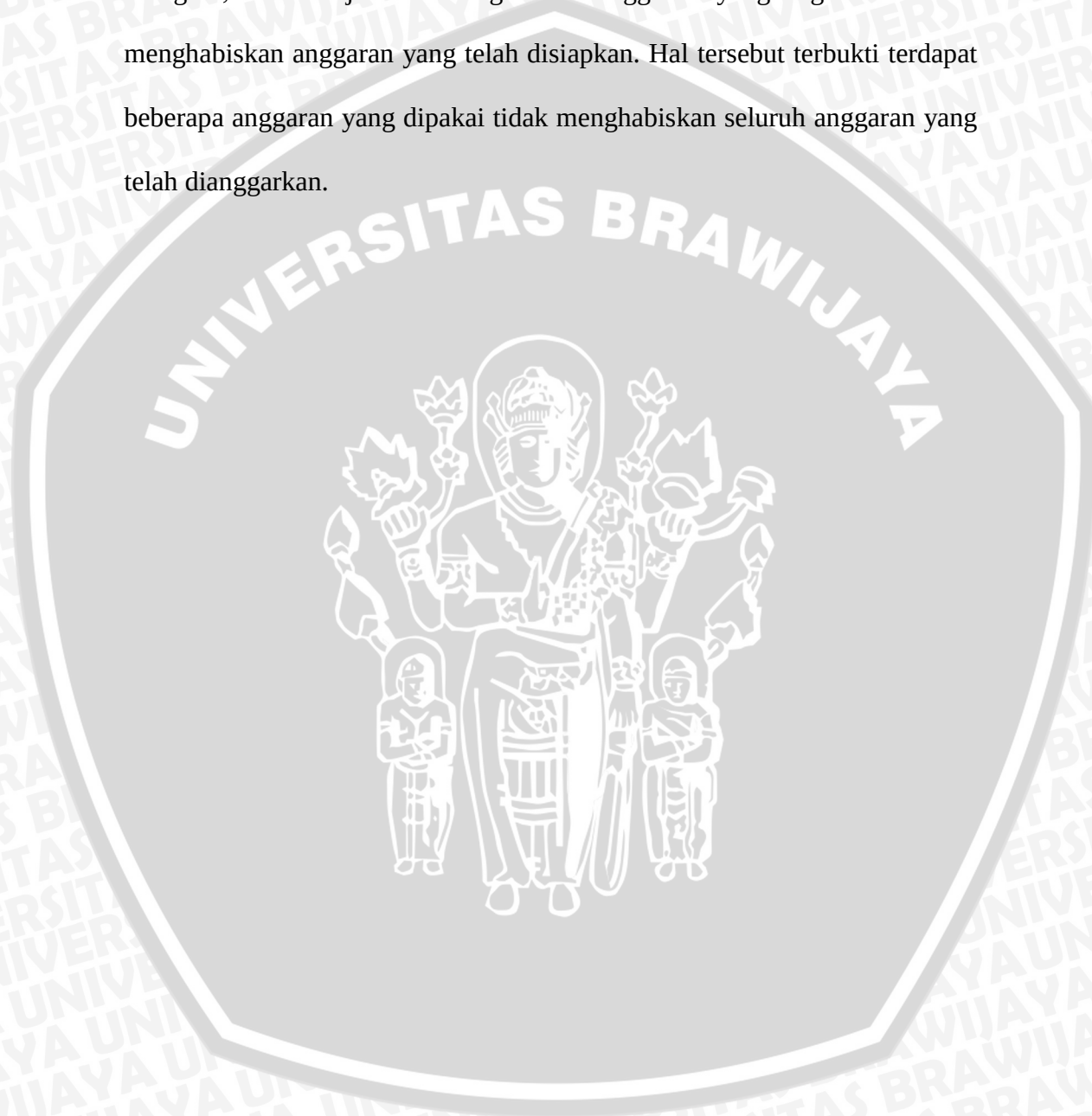
Perjanjian kinerja selalu terdapat perbaikan yang berupa dengan perubahan perjanjian kinerja. Hal ini dilakukan guna meningkatkan dan memperbaiki standar yang dibutuhkan guna mencapai tujuan.

- c. Secara efektif mempromosikan penerapan pemakaian standar.

Setiap pelaksanaan sasaran program yang ada dalam perjanjian kinerja terdapat pelaporan kinerja yang digunakan sebagai promosi penerapan perjanjian kinerja yang dilakukan sesuai dengan standar yang diatur dalam peraturan yang menaunginya.

- d. Mengembangkan standar dan operasi secara ekonomi dan efisien.

Dalam setiap implementasi terhadap sasaran program yang dilakukan oleh Bagian Organisasi selalu diupayakan menggunakan anggaran seminimal mungkin, bahkan jika memungkinkan anggaran yang digunakan tidak menghabiskan anggaran yang telah disiapkan. Hal tersebut terbukti terdapat beberapa anggaran yang dipakai tidak menghabiskan seluruh anggaran yang telah dianggarkan.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penyajian data dan analisis data yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan mengenai Analisis Perjanjian Kinerja dalam Rangka Mewujudkan *Good Governance*, diantaranya:

1. Perjanjian Kinerja yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang dalam rangka mewujudkan *Good Governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel).
 - a. Proses pembuatan perjanjian kinerja dimulai dengan mengambil bahan yang telah disusun sebelumnya oleh Pemerintahan Kota Malang. Bahan tersebut diantaranya adalah ketika Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) sudah dibuat, yang selanjutnya dibuat Rencana Strategis (Renstra), barulah dapat disusun perjanjian kinerja. Para penyusun perjanjian kinerja yaitu diantaranya Walikota, Kepala SKPD, Kepala Unit Kerja, dan Kepala Sub Bagian dengan menggunakan bahan yang sudah dibuat sebelumnya. Hal tersebut dikarenakan tujuan dari perjanjian kinerja adalah untuk mendukung berjalannya program visi dan misi dari Pemerintahan Kota Malang itu sendiri, sehingga harus sejalan dengan RPJMD dan Renstra yang telah disusun sebelumnya. Perjanjian kinerja ini disusun secara vertikal, yaitu dari atasan menuju pada bawahan.

Dan hasil dari perjanjian kinerja itu sendiri yaitu pernyataan kinerja dan lampiran perjanjian kinerja.

- b. Implementasi perjanjian kinerja yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, baik dalam penyusunannya maupun pelaksanaannya telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang mengaturnya. Yaitu dalam Peraturan Walikota Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Penetapan Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.
- c. Seperti yang telah diketahui, terdapat perjanjian kinerja dan perubahan perjanjian kinerja pada setiap tahunnya. Perjanjian kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang pada setiap tahunnya mengalami kemajuan, yaitu dengan bertambahnya program yang tercantum dalam perjanjian kinerja tahun 2015 yang dibandingkan dengan tahun sebelumnya, yaitu tahun 2014. Dengan bertambahnya program, tentunya beban yang diemban oleh Bagian Organisasi juga akan semakin berat. Selain itu pada perjanjian kinerja tahun 2015 terdapat laporan triwulanan sebagai wujud pertanggung jawaban atas pelaksanaan perjanjian kinerja. Sesuai dengan laporan triwulanan, dalam perjanjian kinerja pada Bagian Organisasi masih terdapat beberapa program yang belum tercapai secara maksimal, hal ini menuntut para pegawai untuk

lebih memaksimalkan kerjanya. Perjanjian kinerja masih memiliki kekurangan dan kelebihan, hal tersebut juga dikarenakan adanya suatu ancaman dan suatu peluang, namun secara garis besar perjanjian kinerja memiliki lebih banyak dampak positif dibandingkan dengan dampak negatifnya.

2. Output perjanjian kinerja pada Bagian organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang untuk mencapai *Good Governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel).
 - a. Target perjanjian kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah adalah dapat menjalankan perjanjian kinerja sesuai dengan isi dari pernyataan perjanjian kinerja. Yaitu dapat mewujudkan pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel serta berorientasi pada hasil. Hal tersebut merupakan perwujudan dari *good governance*, yang mana dengan terwujudnya *good governance* dapat mencapai tujuan dari visi dan misi Pemerintah Kota Malang itu sendiri.
 - b. Capaian kinerja yang dicapai oleh Bagian Organisasi dengan adanya perjanjian kinerja ini adalah terwujudnya efektifitas, transparansi, dan akuntabilitas. Efektifitas dapat dilihat dari keberhasilan tujuan perjanjian kinerja itu sendiri, keberhasilan ini dapat dicapai dengan cara mencapai target yang telah ditentukan dengan tanggung jawab yang diemban oleh penyusun perjanjian kinerja, selain itu dengan kesesuaian dari peraturan yang berlaku dalam penyusunan maupun pelaksanaan perjanjian kinerja. Pada transparansi, Bagian Organisasi selalu mengupload segala kegiatan,

informasi, dan laporan yang terjadi dalam Bagian Organisasi itu sendiri, sehingga pihak yang berkepentingan dapat langsung melihat pada web Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang. Dan Akuntabilitas, dalam perjanjian kinerja terdapat sasaran, target, dan realisasi serta besaran anggaran yang dibutuhkan dan anggaran yang digunakan. Sehingga dapat diketahui besaran biaya yang telah digunakan dan akuntabilitas dapat dipertanggung jawabkan dalam pelaporan perjanjian kinerja.

B. Saran

1. Sasaran atau program yang tercantum dalam perjanjian kinerja harus disusun untuk mendukung program atasan dengan melakukan review pada RPJMD dan Renstra, agar tidak terjadi perubahan sasaran pada perubahan perjanjian kinerja.
2. Sebaiknya dibentuk suatu tim eksternal khusus yang dibentuk oleh pihak Pemerintah Kota Malang untuk mengawal perjanjian kinerja yang dilaksanakan Bagian Organisasi maupun Bagian dan Dinas lainnya, baik dalam penyusunannya dan pelaksanaan perjanjian kinerja.
3. Bagian Organisasi dalam mencapai target yang telah disusun harus terdapat peningkatan dalam setiap tahunnya, dengan melakukan penetapan program yang sesuai dengan atasan dan target yang dicapai maksimal. Selain itu, laporan triwulan dipaparkan dengan jelas tentang item sasaran yang belum tercapai secara maksimal.

4. Dalam upaya pencapaian visi dan misi Kota Malang, pengawasan dari perjanjian kinerja itu sendiri harus ditingkatkan. Salah satu cara adalah dengan penekanan kepada penyusun perjanjian kinerja untuk melaksanakan perjanjian kinerja dengan maksimal, jika perjanjian kinerja tidak dilaksanakan maka harus terdapat sanksi yang diberikan kepada pelanggar perjanjian kinerja.
5. Meskipun Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang sudah mencapai pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel, namun masih terdapat beberapa program yang belum tercapai secara maksimal, hal ini harus terdapat upaya pencegahan baik dari pihak eksternal maupun internal. Dari pihak internal sendiri dengan cara pembuatan skema kerja yang disertai dengan batasan waktu, yang dibuat oleh penyusun perjanjian kinerja dan diawasi oleh Kepala yang membawahnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Benveriste, Guy. 1994. *Birokrasi*. Diterjemahkan oleh Sahat Simamora. Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada. Cetakan ke-3 Edisi 1.
- David, Fred R., 2006. *Manajemen Strategis. Edisi Sepuluh*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Dwiyanto, Agus. 2001. *Penilaian Kinerja Organisasi pelayanan Publik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- , 2005. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- , 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Hidayat, Misbah.L. 2007. *Kajian Komparatif Pemerintahan Tiga Presiden*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang *Akuntabilitas Instansi Pemerintah (AKIP)*.
- Jabbara, Jusebh G, and Dwivendi, O.p. 1989. *Public Service Accountability; A Comparative Prespective*, Kumarian press Inc. Colorado.
- Jogiyanto, 2005, *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Keban, Yermias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia (MPR RI) Nomor XI/MPR/1998 tentang *Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme*.
- Kumorotomo, Wahyudi. 1996. "Meningkatkan Kinerja BUMN: Antisipasi Terhadap kompetisi dan Kebijakan Deregulasi." *JKAP*. No.1. 1996. Yogyakarta. (1992: 145)
- Kountur, Ronny. 2004. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PPM.
- Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan. 1994. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta: LAN.

- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2006. *Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republic Indonesia*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Manajemen Pemerintahan. *Upaya Menciptakan Manajemen Pemerintahan yang Efektif* (www.academia.edu). Diakses pada 6 Januari 2016)
- Mardiasmo, 2003. *Otonomi Dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. 2013. *Qualitative Data Analysis: A Methods Souecebook, Edition 3*. SAGE
- Moleong, Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muluk, M.R.Khairul. 2002. *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Nugroho, D, Riant. 2003. *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Nurcholis, Hanif. 2007. *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Grasindo.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang *Kepemerintahan yang Baik*.
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2015 tentang *Pedoman Penyusunan Perjanjian dan Pelaporan Kinerja*
- Permenpan Nomor 53 Tahun 2014 tentang *Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rosyada, Dede, dkk. 2003 *Demokrasi Hak Azasi Manusia dan Masyarakat*. Jakarta: Gaya Media.
- Siagian, S.P. 1988. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Smith, Rex Deighton. 2004. *Regulatory Transparency in OECD Countries: Overview, Trends a,d Challenges*. Australian: Journal of Public Administration.

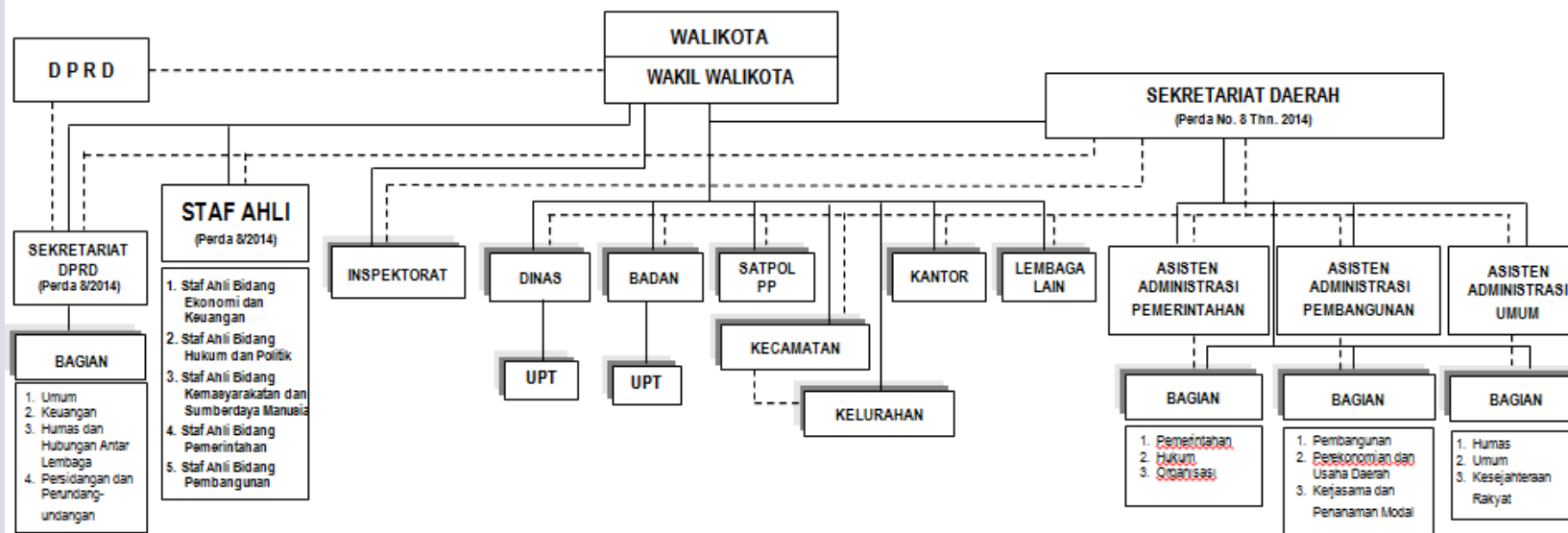
- Soedarmayanti, 2003. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik): Dalam Rangka Otonomi Daerah, Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. Bandung : Mandar Maju.
- Sjamsuddin, Syamsiar. 2006. *Pengantar Administrasi Publik*. Malang: UB Press.
- Sultani. 2007. Hasil jajak Pendapat Kompas “Potret Buram Profesionalitas Birokrasi” (www.kompas.com: diakses pada 6 Januari 2016)
- Thoha, Miftah. 2002. *Perspektif Perilaku Birokrasi. Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*, jilid II, Cetakan III, CV Rajawali, Jakarta.
- Tjokromidjoyo, Bintoro. 2001. *Reformasi Administrasi Publik*. Jakarta: Universitas Krisna Dwi Paya.
- Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 menjadi Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang *Pokok-pokok Kepegawaian*
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 *Pemerintahan Daerah*.
- Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Perubahan pertama atas Undang-Undang Nomor 22 Tahun tentang *Pemerintahan Daerah*
- UNDP (*United nations Development Program*). 1997. *Capacity Development. Technical Advisory paper II*. In : *Capacity Development resource Book*.



INTERVIEW GUIDE

1. Apakah yang dimaksud dengan perjanjian kinerja?
2. Apakah tujuan dari perjanjian kinerja itu sendiri?
3. Kapanakah perjanjian kinerja itu di buat?
4. Apakah isi dari perjanjian kinerja itu sendiri?
5. Siapakah yang menyusun perjanjian kinerja?
6. Peraturan apa sajakah yang mengatur tentang perjanjian kinerja?
7. Bagaimanakah proses penyusunan perjanjian kinerja?
8. Apasaja bahan yang digunakan untuk membuat perjanjian kinerja?
9. Bagaimana implementasi perjanjian kinerja pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang?
10. Apakah perbedaan dari perjanjian kinerja tahun 2014 s/d 2015?
11. Apakah target dari perjanjian kinerja Bagian Organisasi?
12. Capaian apakah yang di dicapai Bagian Organisasi dari perjanjian kinerja tersebut?
13. Apakah Bagian Organisasi sudah mencapai *good governance* (pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel)?

14. STRUKTUR ORGANISASI PEMERINTAH KOTA MALANG



Keterangan :

DINAS (Perda No. 6 Tnn 2012) :

1. DINAS PENDIDIKAN
2. DINAS KESEHATAN
3. DINAS KETENAGAKERJAAN DAN TRANSMIGRASI
4. DINAS PERHUBUNGAN
5. DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA
6. DINAS KEBUDAYAAN DAN PARIWISATA
7. DINAS PEKERJAAN UMUM, PERUMAHAN DAN PENGAWASAN BANGUNAN
8. DINAS KEBERSIHAN DAN PERTAMANAN
9. DINAS PASAR
10. DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN
11. DINAS KOPERASI DAN USAHA KECIL MENENGAH
12. DINAS PERTANIAN
13. DINAS PENDAPATAN DAERAH
14. DINAS SOSIAL
15. DINAS KEPEMUDAAN DAN OLAH-RAGA
16. DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL

Berdasarkan :

- Perda Nomor 8 Tahun 2008
- Perda Nomor : 5, 6, 7, 8 Tahun 2012

BADAN (Perda No. 7 Tnn 2012) :

1. BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
2. BADAN PELAYANAN PERIZINAN TERPADU
3. BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
4. BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
5. BADAN LINGKUNGAN HIDUP
6. BADAN KELUARGA BERENCANA DAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT
7. BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH
8. BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH (Perda No. 11 Tnn 2014)

KANTOR (Perda No. 7 Tnn 2012) :

1. KANTOR PERPUSTAKAAN UMUM DAN ARSIP DAERAH
2. KANTOR KETAHANAN PANGAN

INSPEKTORAT (Perda No. 7 Tnn 2012)

SATUAN POLISI PAMONG PRAJA (Perda No. 6 Tnn. 2012)

LEMBAGA LAIN :

- SEKRETARIAT DEWAN PENGURUS KORPRI
- RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (Perda No. 10 Tnn 2014)

KECAMATAN (Perda No. 8 Tnn 2008) :

1. KECAMATAN KLOJEN
2. KECAMATAN BLIMBING
3. KECAMATAN KEDUNGKANDANG
4. KECAMATAN SUKUN
5. KECAMATAN LOWOKWARU

57 KELURAHAN (Perda No. 8 Tnn 2008)

UPT BADAN

1. LABORATORIUM LINGKUNGAN (1)
2. KELUARGA BERENCANA (5)
3. PERKANTORAN TERPADU (1)

- GARIS KOMANDO
- GARIS KOORDINASI

UPT DINAS

1. PENDIDIKAN DASAR (5)
2. SANGGAR KEGIATAN BELAJAR (1)
3. PUSKESMAS (15)
4. LABORATORIUM KESEHATAN (1)
5. RUMAH SAKIT BERSALIN (1)
6. PUSAT PELAYANAN KESEHATAN OLAH RAGA (1)
7. PERTOLONGAN PERTAMA PADA KECELAKAAN (1)
8. TERMINAL (3)
9. PENGUJIAN KENDARAAN BERMOTOR (1)
10. LAYANAN PENGADAAN SECARA ELEKTRONIK (1)
11. TAMAN REKREASI KOTA (1)
12. PEMADAM KEBAKARAN (1)
13. BENGKEL DAN UJI MUTU BAHAN (1)
14. PENGOLAHAN SAMPAH DAN AIR LIMBAH (1)
15. KEBUN BIBIT TANAMAN (1)
16. TEMPAT PEMROSESAN AKHIR (1)
17. USAHA PERTANIAN (1)
18. GOR GAJAYANA (1)
19. GOR KEN AROK (1)
20. SARANA OLAH RAGA LAIN (1)
21. RUMAH SUSUN Sederhana SEWA BURING (1)