

EVALUASI KINERJA BIROKRASI MELALUI PELAKSANAAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH

(Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh Ujian Skripsi
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

ADITYA RAMDHANI

NIM.145030101111088



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG**

2018



MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(Q.S AL-Baqarah:286)

“Jika hanya Allah yang engkau tuju, kemuliaan akan datang dan mendekat kepadamu dalam keadaan tunduk”

(dr. Gamal Albinsaid)

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem
Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada
Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis)

Disusun oleh : Aditya Ramdhani

NIM : 145030101111088

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Prodi : Ilmu Administrasi Publik

Malang, 10 Oktober 2018

Komisi Pembimbing,



Dr. rer. pol. Romy Hermawan, S.sos. M.AP
NIP. 19740725 200604 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini 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 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 (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 30 September 2018

Mahasiswa



Nama : Aditya Ramdhani

NIM : 145030101111088

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 8 November 2018
Waktu : 08.00 – 09.00 WIB
Skripsi Atas Nama : Aditya Ramdhani
Judul : Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Dr. rer. pol. Romy Hermawan, S.Sos, M.AP.
NIP. 19740725 200604 1 001

Anggota

Prof. Dr. Sjamsiar Sjamsuddin
NIP. 19450817 197412 2 001

Anggota

Dr. Mochamad Makmur, MS.
NIP. 19511028 198003 1 002

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, puji dan syukur atas kehendak dan pertolongan Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang selalu memberikan rahmat, taufiq, pertolongan, dan hidayah-Nya kepada penulis dalam setiap langkah dalam kehidupan ini. Terima kasih atas segala nikmat kehidupan yang telah engkau berikan.

Saya persembahkan skripsi ini kepada Sang Inspirator dalam hidup saya, Papa dan Mama yang telah memberikan dukungan moral maupun materi serta do'a yang tiada henti untuk kesuksesan saya, karena tiada kata seindah lantunan do'a dan tiada do'a yang paling mustajab selain do'a dari orang tua.

Untuk Dosen pembimbing, penguji, dan pengajar, yang selama ini telah tulus dan ikhlas untuk menuntun dan mengajarkan saya, memberikan bimbingan, dan ilmu yang bermanfaat yang tak ternilai, agar saya menjadi lebih baik. Semoga Allah membalas kebaikan Bapak dan Ibu Dosen.

Sekali lagi saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya, untuk semua yang telah diberikan, akhir kata saya persembahkan skripsi ini untuk orang-orang yang saya sayangi yang telah berjasa dalam hidup saya.

RINGKASAN

Aditya, Ramdhani, 2018. **Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis)**, Skripsi, 1) Dr.rer.pol. Romy Hermawan, S.sos. M.AP.

Pemerintah saat ini dituntut untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang berkinerja tinggi, bersih, efektif, efisien, akuntabel, serta bersih dari praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Permasalahan yang menjadi fokus utama di Indonesia saat ini adalah buruknya kinerja birokrasi di Indonesia. Tekanan terhadap birokrasi untuk memperbaiki kinerjanya mendorong dibangunnya manajemen berbasis kinerja. Penerapan manajemen kinerja di Indonesia saat ini dilaksanakan dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. SAKIP dapat menjadi core inti dalam perbaikan birokrasi saat ini. Selama ini telah terjadi inefisiensi anggaran sebesar 392 Triliun baik ditingkat pusat ataupun daerah. Terdapat 50 dari 82 Kementerian/Lembaga 24 dari 34 Provinsi, dan 456 dari 465 pemerintah kabupaten/kota dengan predikat SAKIP yang rendah menunjukkan masih rendahnya kinerja dari suatu birokrasi tersebut. Pemerintah Kabupaten Ciamis mendapatkan nilai 54,49 dengan predikat CC yang berarti masih rendahnya kinerja pada lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis memiliki kewenangan dalam proses pelaksanaan SAKIP pada tingkat Kabupaten Ciamis, Namun pada kenyataannya Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis mendapatkan nilai 56,58 dengan predikat CC. Hal ini tentu saja menggambarkan masih rendahnya kinerja dari Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Maka dari itu, peneliti memiliki tujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

.Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang berlokasi di Kabupaten Ciamis, sedangkan situs penelitian ini berada di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Sumber data primer diperoleh dari beberapa wawancara dari informan yang berkaitan, sedangkan data sekundernya diperoleh dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan topik penelitian. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah dengan analisis data deskriptif melalui proses Data Collection, Data Reduction, Data Display, dan Conclusion. Adapun keabsahan data yang digunakan yaitu dengan Kredibilitas dan Triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah telah mengalami peningkatan kinerja dan berjalan dengan baik sesuai aturan yang berlaku, hal ini dilihat dari rangkaian sistematis manajemen kinerja yaitu perencanaan, tindakan, monitoring, dan reuiu. Menjelaskan bahwa Rencana Strategis pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah mengalami perubahan guna memperbaiki tujuan dan sasaran dengan berorientasi terhadap *outcome*, rencana kinerja tahunan yang

dibuat telah disusun berdasarkan prinsip *money follow program* untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi program dan kegiatan, perjanjian kinerja telah disusun dari mulai tingkat Eselon II- Eselon IV, pengukuran kinerja telah dilakukan sesuai dengan indikator kinerja dengan kriteria *SMART* dan target tahunan telah dicapai dengan kriteria sangat baik. Penyusunan laporan kinerja telah dilaksanakan namun belum ada bentuk akuntabilitas horizontal kepada masyarakat, selanjutnya reuiu dan evaluasi kinerja menunjukkan terdapat peningkatan kinerja setiap tahunnya, hal ini dilihat dari penilaian perbandingan capaian kinerja pada tahun-tahun sebelumnya, dan telah melaksanakan pemerintahan yang efektif dan efisien. Adapun faktor pendukung dalam pelaksanaan SAKIP yaitu, adanya komitmen pimpinan, adanya E-SAKIP, dan Sosialisasi SAKIP dan faktor penghambatnya adalah adanya tumpang tindih peraturan, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Sistem Reward dan Punishment.

Kata Kunci : Evaluasi, Manajemen Kinerja, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

SUMMARY

Aditya, Ramdhani, 2018. **Evaluation of Bureaucratic Performance Through Accountability System Implementation of Government Agencies (Study at Secretariat of Ciamis District)**, Skripsi/Mini thesis, 1) Dr.rer.pol. Romy Hermawan, S.sos. M.AP.

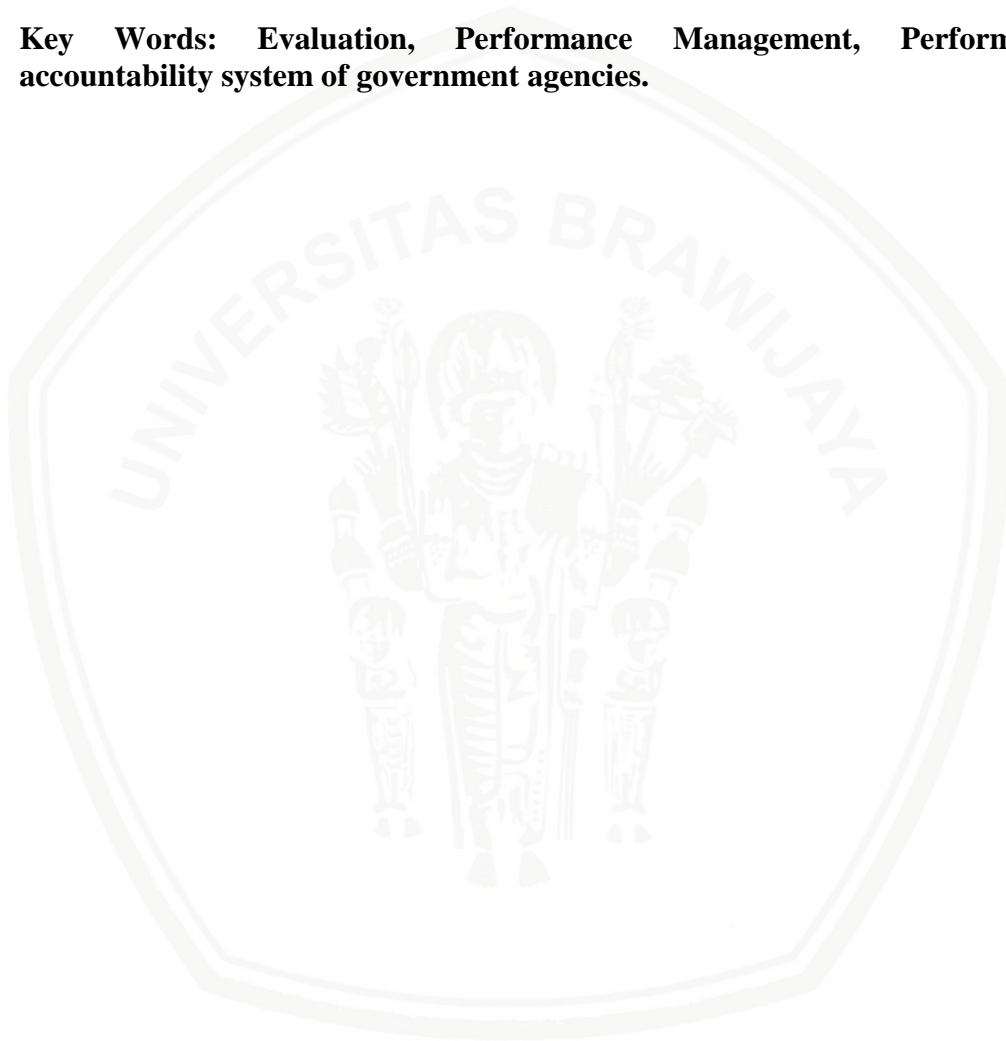
The government is currently required to create governance which is high performance, clean, creative, efficient, accountable and free from corruption, collusion and nepotism practices. The problem becoming the main focus in Indonesia is currently the poor bureaucratic performance. The pressure toward bureaucratic to improve its performance encourages to build performance-based management. The implementation of performance management in Indonesia is conducted with Presidential Decree Number 29 Year 2014 about Accountability system of Government Agencies Performance. SAKIP can become the core in bureaucratic improvement. There has been budget inefficiency of Rp 329 trillions either in central government or local government. There are 50 from 82 Ministry/institutions, 24 from 34 provinces, and 456 from 465 district/city government with low SAKIP. It shows low performance of the bureaucratic. Ciamis District government obtained value of 54.49 with CC predicate. It means that performance of Ciamis government is still low. The Regional secretariat of Ciamis District has authority in implementation process of SAKIP. However, in fact, The regional secretariat of Ciamis District obtains 56.58 with CC predicate. It absolutely represents the low performance of The regional secretariat of Ciamis District. Therefore, this research aimed to describe and analyze about bureaucratic performance through accountability system implementation of Government agencies performance (SAKIP).

This research used descriptive research with qualitative approach located in Ciamis District. Whereas research site was at The regional secretariat of Ciamis District. Primary data source was obtained from interview with related informants. While secondary data was obtained from documents related to research topic. Techniques of collecting data were through observation, interview and documentation. Data analysis used in this research was descriptive data analysis through Data Collection process, Reduction Data, Display data and conclusion. Validity data used credibility and triangulation.

The result of the research showed that evaluation bureaucratic performance through accountability system implementation of government agencies performance had enhancement of performance according to applicable rules. It could be seen from performance management systematic setting which were planning, action, monitoring and reviewing. It explained that strategic planning of regional secretariat of Ciamis District had change to improve the objective and target by orientating toward outcome, annual performance planing that had been arranged based on money follow program principle to enhance effectiveness and efficiency of program and activities. Performance agreement had been arranged from Eselon II -Eselon IV. Performance measurement had been done according to performance indicator with SMART criteria and annual target had been achieved

in very good way. Performance preparation of report had been conducted but there was no form of horizontal accountability to society. Therefore, review and evaluation of performance showed that there was performance enhancement every year. It was seen from comparison assessment of performance in previous years and it had been conducted effective and efficient governance. The supporting factors in implementing SAKIP as follow, commitment of the heads, there was E-SAKIP and socialization about SAKIP and the obstacle factors were overlapping regulations, competence of human resources and reward system and punishment.

Key Words: Evaluation, Performance Management, Performance accountability system of government agencies.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya kepada hamba-Nya dan tak lupa kita kirim salam dan shalawat kepada baginda Nabi Besar Muhammad S.A.W yang telah membawakan kita suatu ajaran yang bermanfaat bagi penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dalam memperoleh sarjana Jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya dengan menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis)”**.

Dalam penulisan skripsi, penulis ingin menyampaikan tentang evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, maka bisa melihat bagaimana kinerja dari suatu organisasi tersebut. Penulis juga meneliti tentang faktor pendukung dan pengambat dari pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Penulis menulis sesuai dengan cara pandang penulis dengan mempertimbangkan kondisi lapangan. Kendala yang ditemui dalam mengerjakan tugas skripsi, saya menganggap menjadi suatu hal yang wajar dan menjadikan pembelajaran untuk menjadikan penulis menjadi lebih bijak di kemudian hari. Saya menyadari bahwa penyusunan skripsi tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dukungan yang diberikan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengungkapkan rasa dan ucapan terimakasih sebesar besarnya kepada:

1. Orang tua penulis, terima kasih yang tiada tara saya haturkan kepada kedua orang tua yang saya cintai dan saya sayangi, Papa saya Edy Trianto dan Mama saya Ike Yuniawati yang telah menjaga dan membesarkan saya hingga saya telah mencapai titik sekarang, yang telah memberikan segala dukungan dan do'a yang tidak dapat saya balas dengan apapun.
2. Bapak Prof Dr. Bambang Supriyono, MS selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik.

4. Bapak Drs. Fadillah Amin, MAP selaku Ketua Program Studi Administrasi Publik
5. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku dosen pembimbing akademik.
6. Bapak Dr.rer.pol Romy Hermawan S.sos, M.AP. selaku ketua dosen pembimbing yang telah memberikan petunjuk, arahan, motivasi serta saran hingga skripsi saya telah terselesaikan.
7. Bapak Dodi Suprpto, ST selaku Kepala Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis yang telah memberikan informasi, bimbingan, dan petunjuknya tentang sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
8. Bapak Drs. Heri Budi Susanto selaku Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis yang telah memberikan informasi, bimbingan, dan petunjuknya tentang sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
9. Bapak H Sahlan, M.pd selaku Kepala Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis yang telah memberikan informasi, bimbingan, dan petunjuknya tentang sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
10. Bapak Ohim Abdurrohman, S.IP., M.Si. selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program yang telah memberikan informasi, bimbingan, dan petunjuknya tentang sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
11. Bapak Aris Sukmayana, S.STP, M.Si selaku Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah dan juga pembimbing saya dilapangan yang telah memberikan, motivasi, arahan, informasi tentang sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
12. Ibu Dania Rahayu, SE. Msi. selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan dan juga pembimbing saya dilapangan yang telah memberikan motivasi, arahan, informasi tentang sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah..
13. Adik Saya Fahri Rivaldi, yang telah memberikan dukungan dan motivasi yang tiada henti sampai saya menyelesaikan skripsi.

14. Gilang, Kamil, Inan, Rhega, Asyiq, Fathan, Faris, Mas Alif dan teman seperjuangan lain yang telah memberikan dorongan moral, kekuatan, bantuan dan kasihnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
15. Kepada Teman-teman Black Cobra yang telah memberikan dorongan moral, kekuatan bantuan dan kasihnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
16. Rekan-rekan satu angkatan mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Program Studi Administrasi Publik 2014 yang telah memberikan semangat, dukungan, doa, persahabatan dan arti dari perjuangan yang semoga akan berlanjut hingga seterusnya.
17. Dan untuk seluruh orang-orang yang berkontribusi hingga tahap yang sudah saya jalani, yang tidak dapat saya tulis satu persatu.

Penulis sadar dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Demi memperbaiki skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Malang, 2 Oktober 2018

Aditya Ramdhani

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
DAFTAR ISTILAH	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	15
C. Tujuan Penelitian	15
D. Kontribusi Penelitian	16
E. Sistematika Penusan	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
A. Administrasi Publik	19
1. Definisi Administrasi Publik	19
2. <i>New Public Management</i>	20
3. <i>Good Governance</i>	22
B. Evaluasi Kinerja	26
1. Pengertian Evaluasi Kinerja	26
2. Sasaran Evaluasi Kinerja	28
3. Tujuan Evaluasi Kinerja	29
4. Jenis Kinerja	30
5. Manajemen Kinerja	31
6. Prinsip Dasar Manajemen Kinerja	33
7. Model Manajemen Kinerja	35
8. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja	42
C. Birokrasi	44

1. Pengertian Birokrasi	44
2. Azas-Azas Birokrasi	45
D. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	47
1. Rencana Strategis	48
2. Rencana Kinerja Tahunan	49
3. Perjanjian Kinerja	50
4. Pengukuran Kinerja	52
5. Pelaporan Kinerja	54
6. Reviu dan Evaluasi	55
BAB III METODE PENELITIAN.....	57
A. Jenis Penelitian	57
B. Fokus Penelitian.....	58
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	60
D. Jenis dan Sumber data.....	61
1. Data Primer	61
2. Data Sekunder	62
E. Metode Pengumpulan Data.....	62
1. Interview (Wawancara).....	63
2. Observasi Langsung.....	63
3. Dokumentasi	64
F. Instrumen Penelitian	64
G. Analisis Data.....	66
1. Pengumpulan Data (<i>data collection</i>)	66
2. Reduksi Data (<i>data reduction</i>).....	67
3. Penyajian Data (<i>data display</i>).....	67
4. Kesimpulan dan Verifikasi	68
H. Keabsahan Data	69
BAB IV HASIL DAN PEMBASAN	71
A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian	71
1. Gambaran Umum Kabupaten Ciamis	71
2. Visi dan Misi Kabupaten Ciamis	75
3. Arti dan Lambang Kabupaten Ciamis	77
B. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis	79
1. Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis	80
2. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis....	82
3. Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah	83
C. Penyajian Data	86
1. Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.....	86

a.	Perencanaan.....	89
1.	Rencana Strategis.....	89
2.	Rencana Kinerja Tahunan.....	101
b.	Tindakan.....	111
1.	Perjanjian Kinerja.....	112
c.	Monitoring.....	122
1.	Pengukuran Kinerja.....	122
d.	Aksi.....	129
1.	Laporan Kinerja.....	129
2.	Reviu Kinerja.....	133
2.	Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.....	142
a.	Faktor Pendukung Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.....	143
1.	Komitmen Pemimpin.....	143
2.	E-SAKIP.....	146
3.	Sosialiasi SAKIP.....	149
b.	Faktor Penghambat Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.....	151
1.	Tumpang Tindih Peraturan.....	151
2.	Kompetensi Sumber Daya Manusia Rendah.....	154
3.	Belum Adanya Reward and Punishment.....	156
D.	Pembahasan.....	158
1.	Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.....	158
a.	Perencanaan.....	159
1.	Rencana Strategis.....	159
2.	Renca Kinerja Tahunan.....	164
b.	Tindakan.....	170
1.	Perjanjian Kinerja.....	170
c.	Monitoring.....	174
1.	Pengukuran Kinerja.....	174
d.	Aksi.....	178
1.	Laporan Kinerja.....	178
2.	Reviu Kinerja.....	180
2.	Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.....	186
a.	Faktor Pendukung Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.....	186
1.	Komitmen Pemimpin.....	186
2.	E-SAKIP.....	188
3.	Sosialiasi SAKIP.....	190

b. Faktor Penghambat Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	190
1. Tumpang Tindih Peraturan	190
2. Kompetensi Sumber Daya Manusia	192
3. Reward and Punishment	193
BAB V PENUTUP.....	201
a. Kesimpulan.....	201
b. Saran	207
DAFTAR PUSTAKA	



DAFTAR TABEL

	Hal
1. Hasil Evaluasi SAKIP Tahun 2015-2016	7
2. Hasil Evaluasi SAKIP pada tingkat Provinsi Tahun 2016.....	8
3. Hasil Evaluasi SAKIP Provinsi Jawa Barat pada Kabupaten/Kota	10
4. Luas Wilayah Menurut Kecamatan di Kabupaten Ciamis	72
5. Jumlah Kecamatan, Desa, Kelurahan Rukun Warga dan Rukun Tetangga di Kabupaten Ciamis Tahun 2009-2013	73
6. Tujuan dan Sasaran Renstra Perubahan Tahun 2017-2019.....	97
7. Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 2017.	107
8. Perjanjian Kinerja (PK) Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun Anggaran 2017	120
9. Hasil Pengukuran Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2017 ...	127
10. Capaian Kinerja Sasaran 1	134
11. Capaian Kinerja Sasaran 2	135
12. Capaian Kinerja Sasaran 3	136
13. Capaian Kinerja Sasaran 4	136
14. Capaian Kinerja Sasaran 5	137
15. Capaian Kinerja Sasaran 6	138
16. Capaian Kinerja Sasaran 7	139
17. Capaian Kinerja Sasaran 8	140
18. Capaian Kinerja Sasaran 9	141
19. Pengukuran Efektivitas Kinerja.....	184

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Model Manajemen Kinerja Deming.....	36
2. Model Manajemen Kinerja Torrington dan Hall	38
3. Model Manajemen Kinerja Costello	39
4. Model Manajemen Kinerja Amstrong dan Baron	40
5. Siklus Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.....	48
6. Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif	68
7. Wilayah Kabupaten Ciamis	74
8. Lambang Kabupaten Ciamis	77
9. Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis	79
10. SK Bupati Ciamis tentang Perubahan Renstra 2017-2019.....	94
11. Proses Penandatanganan Perjanjian Kinerja Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dan Bupati Kabupaten Ciamis	116
12. Proses Penandatanganan Perjanjian Kinerja antara Eselon II dan Eselon III.....	117
13. Nota Dinas Permintaan Data Pengukuran Kinerja.....	125
14. Surat Keputusan Bupati tentang Pembentukan Tim Kerja dan Penyusunan LAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2017	130
15. Penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2017 dihadiri oleh setiap Kepala OPD	145
16. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menerima E-SAKIP	148
17. Sosialisasi SAKIP yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	150
18. Proses Perjanjian Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.....	172
19. Rumusan Efisiensi Kinerja	180

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini kondisi birokrasi di Indonesia mengalami berbagai macam permasalahan yang begitu kompleks, yang menjadi pekerjaan rumah yang harus diselesaikan oleh pemerintah. Untuk menciptakan pemerintahan yang baik ditandai dengan tingginya tingkat kinerja, akuntabilitas kinerja, transparansi, efisiensi, efektivitas, serta bersih dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pemerintah saat ini dituntut untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang berkinerja tinggi, bersih, efektif, efisien dan akuntabel, serta bersih dari praktik-praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Hal tersebut merupakan kewajiban yang harus segera diwujudkan oleh pemerintahan saat ini.

Berbagai macam permasalahan yang menjadi fokus utama di Indonesia adalah buruknya kinerja birokrasi di Indonesia. Kinerja suatu birokrasi kerap kali hanya diukur berdasarkan dari kemampuan instansi pemerintah dalam penyerapan anggaran, dan hanya menekankan pada aspek *input* dan *output* saja. Birokrasi pemerintah seharusnya menjadi pilar utama dalam menyediakan/memproduksi barang-barang publik (*public goods*) demi kesejahteraan masyarakat. Namun, saat ini birokrasi di Indonesia masih sangat jauh dari harapan, sehingga memunculkan stigma negatif dan rendahnya kepercayaan dikalangan masyarakat pada umumnya.

Permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam birokrasi telah membuat birokrasi menjadi semakin jauh dari masyarakat dan menciptakan buruknya kinerja birokrasi.

Tekanan terhadap birokrasi untuk memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan kualitas pelayanan publik mendorong dibangunnya manajemen berbasis kinerja (*performance based management*). Kemunculan manajemen kinerja merupakan bagian dari perkembangan paradigma *New Public Management*. Paradigma tersebut mengusung konsep terkait manajemen kinerja dalam sektor publik. Konsep manajemen kinerja dalam sektor publik, sebagai suatu pendekatan *in Search Excellence* yakni mengutamakan kinerja optimal dengan memanfaatkan berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mencapai suatu tujuan (Keban, 2004:25). Fokus manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja birokrasi yang berorientasi pada pengukuran *outcome*, hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja birokrasi. Perubahan manajemen kinerja merupakan bagian dari gerakan *welfare reform*, yang menghendaki birokrasi pemerintah memberikan pelayanan yang efisien dan efektif kepada masyarakat. *New Public Management* menekankan nilai-nilai efisiensi, produktivitas, dan bisnis ke dalam sektor publik untuk memperbaiki kondisi birokrasi yang cenderung besar dan berkinerja buruk. Paradigma *New Public Management* bertujuan untuk meningkatkan kinerja birokrasi melalui penggunaan konsep-konsep yang diambil dari sektor swasta yang dirasa lebih baik dibandingkan dengan sektor publik, *New Public Management* berfokus pada manajemen birokrasi

yang berorientasi pada kinerja dimana pemerintah dapat melakukan pemangkasan terhadap kegiatan ataupun program yang sia-sia.

Manajemen kinerja adalah serangkaian aktivitas yang luas ditujukan untuk memperbaiki kinerja organisasi dan merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengembangkan kinerja sehingga tujuan dan sasaran dapat diraih lebih efektif dan efisien (Wibowo. 2007:9). Selama ini pemerintah hanya berfokus pada pengukuran *input* bukan *outcome*, pengukuran tersebut hanya berfokus pada penjelasan bagaimana sibuknya pemerintah namun tidak menjelaskan mengenai dampak nyata kepada masyarakat. Padahal yang terpenting bagi masyarakat itu adalah hasil atau *outcome*. Manajemen kinerja menekankan fokus kepada pemerintahan yang efektif, efisien dan berorientasi terhadap hasil.

Untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan berkinerja tinggi diperlukan reformasi birokrasi dengan menerapkan manajemen kinerja pada organisasi sektor publik, dengan adanya penerapan manajemen kinerja pada organisasi sektor publik maka dapat memperbaiki birokrasi saat ini dan dapat menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Manajemen kinerja mengandung prosedur, langkah-langkah dan tahapan yang membentuk suatu siklus kinerja. Adapun tahapan sistem manajemen kinerja tersebut meliputi: Tahap Perencanaan kinerja, tahap pelaksanaan kinerja, tahap monitoring kinerja, tahap *review* kinerja, dan tahap perbaikan kinerja. Dengan

adanya siklus manajemen tersebut maka misi-misi yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat lebih terarah dan dapat berorientasi pada *outcome*.

Penerapan manajemen kinerja di Indonesia saat ini telah dilaksanakan dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pelaksanaan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan wujud pertanggungjawaban instansi pemerintah dalam mencapai misi dan tujuan organisasi dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan. Kemudian Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 diperbarui dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang kemudian disingkat menjadi SAKIP, merupakan pengaplikasian manajemen kinerja guna meningkatkan kinerja birokrasi yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab. SAKIP adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah (Pasal 1 Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014). SAKIP memiliki peranan besar dalam memperbaiki kinerja birokrasi, dimana dapat berfungsi untuk melaksanakan reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik, sebagai sarana pengelolaan dana dan sumber daya lainnya agar menjadi efisien dan efektif dalam rangka meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik yang terukur,

sebagai sarana mengukur tingkat keberhasilan dana atau kegalalan dari setiap pemimpin dalam menjalankan misi, tujuan, dan sasaran strategis sebagainya setelah ditetapkan dalam rencana strategis, dan rencana kinerja tahunan, serta sebagai sarana penyempurna organisasi, kebijakan publik, sistem perencanaan dan sistem penganggaran, serta pencegahan praktik-praktik korupsi, hal ini tertuang dalam Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan Pasal 5 dalam Perpres No. 29 Tahun 2014, menjelaskan bahwa penyelenggaraan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dimulai dari tahapan rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan evaluasi kinerja.

Permenpan No. 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, Permenpan No. 53 Tahun 2014 memberikan gambaran lebih jelas mengenai proses yang ada dalam rangkaian SAKIP yang digunakan sebagai pedoman bagi instansi pemerintah ditingkat pusat ataupun daerah. SAKIP dapat menjadi *core* inti dalam perbaikan birokrasi saat ini, buruknya birokrasi saat ini disebabkan karena lemahnya sistem manajemen berbasis kinerja pada instansi pemerintah. SAKIP merupakan bentuk keseriusan pemerintah untuk membenahi birokrasi agar lebih bersih, terukur, dan akuntabel, dengan adanya SAKIP setiap Kementerian/Lembaga, Provinsi, hingga Kabupaten/Kota berhak untuk mempertanggungjawabkan segala aktivitas atau kegiatan yang telah dilakukan.

SAKIP merupakan suatu upaya yang dilakukan pemerintah guna untuk melakukan evaluasi kinerja birokrasi agar birokrasi memiliki kinerja tinggi. Evaluasi kinerja birokrasi melalui SAKIP akan dapat meningkatkan kinerja yang ada pada suatu birokrasi, hal ini dikarenakan SAKIP merupakan rangkaian sistematis yang dimulai dari tahap perencanaan strategis, perencanaan kinerja tahunan, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, laporan kinerja, dan reviu kinerja. Sebuah proses evaluasi sistematis tersebut diharapkan dapat memberikan *feedback* yang baik terhadap peningkatan kinerja birokrasi di Indonesia. Pelaksanaan SAKIP hingga saat ini belum sepenuhnya berjalan dengan baik, beberapa fenomena yang timbul seiring dengan diimplementasikannya SAKIP adalah adanya paradigma yang keliru dari aparatur pemerintah bahwa keberhasilan/kegagalan program dan kegiatan yang dilaksanakan hanya berdasarkan penyerapan anggaran, dan penyusunan LAKIP yang dianggap hanya sebagai formalitas yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah. Pada prinsipnya, SAKIP memberikan titik tekan pada penggunaan anggaran berbasis kinerja, dimana tidak ada satu rupiah pun yang dikeluarkan sia-sia, dan setiap kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah harus dapat dipertanggungjawabkan. Pada tahun 2016 telah terjadi inefisiensi anggaran sebesar 392 Triliun baik ditingkat pusat ataupun daerah, hal ini didasarkan pada pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Asman Abnur bahwa:

Hasil evaluasi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada tahun 2016 yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menunjukkan banyak instansi pemerintah yang belum berbenah untuk meningkatkan akuntabilitas kinerjanya kepada masyarakat. Ada 50 dari 82

Kementerian/Lembaga 24 dari 34 provinsi, dan 456 dari 465 pemerintah kabupaten/kota dengan nilai akuntabilitas dibawah 70 (Kompas, 2017).

Dilihat dari pernyataan diatas terdapat daerah-daerah yang belum menerapkan SAKIP dengan baik, dimana masih banyak yang mendapatkan predikat nilai dibawah 70. Hal ini juga diperkuat dengan data predikat SAKIP pada Tahun 2015-2016 yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, pada bagian Kedeputan bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur, dan Pengawasan. Berikut dibawah ini adalah data hasil evaluasi SAKIP tahun 2015-2016.

Tabel 1. Hasil Evaluasi SAKIP Tahun 2015-2016

Skala Nilai		Kementerian/ Lembaga		Pemerintah Provinsi		Kabupaten/Kota	
Kategori		2015	2016	2015	2016	2015	2016
AA	90-100	0	0	0	0	0	0
A	80-90	4	4	2	3	1	2
BB	70-80	21	27	7	7	7	10
B	60-70	36	37	8	12	31	57
CC	50-60	16	11	13	10	174	199
C	30-50	0	3	3	2	239	193
D	0-30	0	0	0	0	14	14

Sumber. Data Kemenpan-RB

Berdasarkan tabel tersebut, secara lebih spesifik memberikan gambaran yang begitu jelas mengenai kinerja birokrasi dalam penerapan SAKIP. Belum ada peningkatan secara signifikan dalam pelaksanaan SAKIP, Ini terlihat dari masih sedikitnya instansi pemerintah yang mendapatkan predikat B keatas. Instansi

pemerintah dengan nilai akuntabilitas kinerja dibawah 70 (50 Kementerian/Lembaga, 24 Provinsi, dan 456 Kabupaten/Kota) berpotensi terjadi inefisiensi sebesar 30% dari APBN/APBD di luar belanja pegawai. Semakin tinggi nilai akuntabilitas kinerja, maka semakin tinggi pula tingkat efisiensi penggunaan anggaran dan semakin baik pula kinerja instansi pemerintah. Dari data tersebut menunjukkan bahwa masih sangat minim pemerintah kabupaten kota yang mendapatkan predikat nilai diatas B. Namun, dalam penerapan SAKIP setiap tahun terdapat peningkatan nilai baik ditingkat pusat ataupun pada tingkat daerah. Tentu saja hal ini dapat menjadi *trend* positif yang menjadi harapan bahwa instansi pemerintah sedang berupaya untuk berbenah diri.

Pada tingkat provinsi pada tahun 2016, terdapat tiga provinsi yang mendapatkan predikat nilai A dari hasil evaluasi SAKIP, berikut adalah hasil evaluasi SAKIP pada tingkat Provinsi.

Tabel 2. Hasil Evaluasi SAKIP pada tingkat Provinsi Tahun 2016

No	Provinsi	Hasil Evaluasi (2016)	
		Nilai	Predikat
1	D.I Yogyakarta	82,15	A
2	Jawa Timur	81,14	A
3	Jawa Barat	80,07	A
4	Kalimantan Timur	77,36	BB
5	Kalimantan Selatan	76,63	BB
6	Jawa Tengah	76,60	BB
7	Bali	76,46	BB
8	Sumatera Selatan	76,19	BB
9	Sumatera Barat	71,72	BB
10	Kep. Riau	70.28	BB

11	Sulawesi Tengah	65.05	B
12	Bengkulu	64,12	B
13	Nusa Tenggara Timur	63,62	B
14	Kalimantan Barat	63.08	B
15	Sulawesi Utara	62.03	B
16	Bangka Belitung	61.82	B
17	Kalimantan Tengah	61.21	B
18	Nusa Tenggara Barat	60.64	B
19	Riau	60.62	B
20	Aceh	60.50	B
21	Lampung	60.33	B
22	DKI Jakarta	60.13	B
23	Jambi	60.03	B
24	Sulawesi Selatan	58.04	CC
25	Maluku	57.91	CC
26	Gorontalo	56.77	CC
27	Banten	55.87	CC
28	Sulawesi Tenggara	55.59	CC
29	Sumatera Utara	54.87	CC
30	Sulawesi Barat	51.88	CC
31	Papua	51.18	CC
32	Kalimantan Utara	50.87	CC
33	Maluku Utara	42.64	C
34	Papua Barat	35.80	C

Sumber: Data Kemenpan-RB

Berdasarkan tabel diatas, hanya terdapat tiga provinsi yang mendapatkan predikat A sementara 31 provinsi lainnya masih mendapatkan predikat nilai dibawah A. Provinsi Jawa Barat mendapatkan peringkat ketiga setelah Yogyakarta dan Jawa Timur. Provinsi Jawa Barat mendapatkan nilai 80,07 dengan predikat A. Sejalan dengan hal itu, maka Pemerintah Provinsi Jawa Barat, berkomitmen kuat untuk meningkatkan penguatan terhadap sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada tingkat Kabupaten/Kota di Jawa Barat. Melihat saat ini baru

terdapat dua Kota di Jawa Barat yang mendapatkan predikat nilai A yaitu, Kota Bandung dan Kota Sukabumi (Bappeda Jabar, 2017). Pemerintah Provinsi Jawa Barat menyerukan untuk setiap Kota/Kabupaten untuk meningkatkan capaian akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dengan minimal predikat “BB”, sehingga diharapkan mampu menjadi pemerintah daerah yang memimpin perubah, berkinerja tinggi, dan akuntabel.

Kabupaten Ciamis merupakan sebuah Kota yang terletak di Jawa Barat, pelaksanaan SAKIP di Kabupaten Ciamis, dinilai belum mendapatkan hasil yang begitu memuaskan. Hasil yang ditunjukkan dari evaluasi pelaksanaan SAKIP oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2016. Pemerintah Kabupaten Ciamis masih mendapatkan nilai dan predikat yang cukup rendah. Nilai dan predikat pada SAKIP merupakan salah satu bukti apakah instansi pemerintah dapat melaksanakan seluruh kegiatan yang telah direncanakan, sehingga dalam hal ini nilai dan predikat yang diberikan oleh Kemenpan RB sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu birokrasi pemerintah. Berikut ini adalah tabel hasil evaluasi SAKIP Provinsi Jawa Barat pada tingkat Kabupaten/Kota Tahun 2016.

Tabel 3. Hasil Evaluasi SAKIP Provinsi Jawa Barat pada Kabupaten/Kota

No	Nama Daerah	Nilai	Predikat
1	Kota Bandung	80.61	A
2	Kota Sukabumi	74.05	BB
3	Kabupaten Cirebon	58.88	CC

4	Kabupaten Cianjur	58.85	CC
5	Kota Depok	58.08	CC
6	Kota Bogor	57.89	CC
7	Kabupaten Indramayu	57.61	CC
8	Kabupaten Bandung Barat	57.31	CC
9	Kabupaten Bogor	57.25	CC
10	Kota Banjar	56.94	CC
11	Kabupaten Sukabumi	56.30	CC
12	Kota Bekasi	55.11	CC
13	Kabupaten Bandung	54.61	CC
14	Kabupaten Ciamis	54.49	CC
15	Kota Cirebon	53.57	CC
16	Kabupaten Garut	53.42	CC
17	Kabupaten Tasikmalaya	52.76	CC
18	Kabupaten Majalengka	51.36	CC
19	Kota Tasikmalaya	51.34	CC
20	Kabupaten Subang	51.08	CC
21	Kabupaten Kuningan	50.54	CC
22	Kabupaten Bekasi	50.29	CC
23	Kota Cimahi	50.27	CC
24	Kabupaten Purwakarta	50.02	CC
25	Kabupaten Sumedang	48.49	C
26	Kabupaten Karawang	48.18	C
27	Kabupaten Pangandaran	30.33	C

Sumber. Data Kemenpan RB

Berdasarkan data tersebut, Pemerintah Kabupaten Ciamis mendapatkan nilai evaluasi 54,49 dengan predikat CC menempati peringkat ke 14. Maka dari itu dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa pelaksanaan SAKIP pada Kabupaten Ciamis, belum berjalan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa masih rendahnya kinerja birokrasi pemerintah pada Kabupaten Ciamis. Rendahnya penilaian dan predikat SAKIP Kabupaten Ciamis pada tahun 2016 menunjukkan bahwa setiap organisasi

perangkat daerah yang selanjutnya disingkat menjadi OPD pada pemerintah Kabupaten Ciamis, masih memiliki kinerja yang rendah. Hal ini secara keseluruhan dapat dilihat dari hasil evaluasi Kabupaten Ciamis yang mendapatkan predikat “CC” dengan nilai 54,49. Oleh karena itu Pemerintah Kabupaten Ciamis harus melakukan penguatan pelaksanaan SAKIP pada setiap OPD yang ada pada lingkungan Kabupaten Ciamis.

Organisasi Sekretariat Daerah yang telah ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis No. 14 Tahun 2014 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis yang mengacu pada Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 merupakan unsur staf yang mempunyai tugas pokok dan fungsi membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi, dan tatalaksanaan serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah. Dengan pelaksanaan otonomi daerah maka penyelenggaraan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah harus mampu mengantisipasi perkembangan tuntutan masyarakat dan kemajuan sistem informasi serta teknologi dengan menciptakan suatu pola organisasi yang efektif.

Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis merupakan yang memiliki kewenangan dalam proses pelaksanaan SAKIP pada tingkat Kabupaten Ciamis dan melakukan penguatan pada setiap OPD yang ada pada lingkungan Kabupaten Ciamis. Namun, pada kenyataannya Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis pada tahun 2016 mendapatkan hasil evaluasi 56,58 dengan predikat CC dalam pelaksanaan SAKIP.

Hal ini tentu saja menggambarkan masih rendahnya kinerja dari Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Evaluasi kinerja birokrasi yang telah dilakukan melalui pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada tahun 2016 menunjukkan bahwa. Evaluasi terhadap perencanaan kinerja terbagi atas dua bagian yaitu Rencana Strategis dan Rencana Kinerja Tahunan, evaluasi terhadap perencanaan kinerja memperoleh nilai renstra belum memenuhi kriteria *SMART* hanya berorientasi terhadap output dari kegiatan, program dan kegiatan yang ada pada Rencana Kinerja Tahunan masih terjadi inefisiensi dengan banyaknya program dan kegiatan yang dianggarkan kurang berdampak kepada masyarakat, pengukuran kinerja belum dilengkapi dengan indikator kinerja yang memiliki kriteria *SMART* sehingga ukuran keberhasilan tidak relevan dan hanya berorientasi terhadap *output* bukan *outcome* oleh karena hal tersebut pada tahun 2016 Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis masih mengalami inefisiensi sehingga kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis mendapatkan predikat CC dengan nilai 56, 58. Evaluasi kinerja birokrasi pada tahap perencanaan menunjukkan masih banyak hal yang perlu diperbaiki.

Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis seharusnya memberikan contoh pelaksanaan SAKIP yang baik, oleh karenanya penguatan pelaksanaan SAKIP pada Sekretariat Daerah perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis memiliki peran sentral untuk melakukan penguatan terhadap pelaksanaan Sistem Akuntabilitas

Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan juga merupakan peran sentral dalam membantu Bupati. Oleh karenanya sebelum dapat memberikan arahan kepada setiap OPD pada lingkungan Kabupaten Ciamis, maka Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis perlu memperbaiki kinerjanya terlebih dahulu untuk memberikan contoh kepada setiap OPD. Maka dari itu perlu ditinjau kembali bagaimana kinerja dari Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, hal ini penting dilakukan, dikarenakan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis memiliki peran vital untuk membantu memperbaiki pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Dari uraian latar belakang tersebut, peneliti memilih Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, karena dalam hal pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah belum terlaksana dengan baik dan masih sangat rendah, hal ini bisa dilihat dari predikat SAKIP yang didapatkan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis masih rendah. Oleh karenanya diperlukan perbaikan-perbaikan terhadap SAKIP pada lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itulah, peneliti memilih Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis untuk melakukan penelitian dengan judul **“EVALUASI KINERJA BIROKRASI MELALUI PELAKSANAAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (STUDI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN CIAMIS)**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka rumusan masalah yang ada yaitu :

1. Bagaimana evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis?
2. Apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis?

C. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah tersebut penelitian bertujuan untuk :

1. Untuk mendeskripsikan evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.
2. Untuk mendeskripsikan faktor-faktor pendukung dan penghambat dari pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

D. Kontribusi Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan terdapat kontribusi yang dapat diterima oleh semua pihak terkait penelitian ini. Adapun kontribusi penelitian yang ingin dicapai yaitu :

1. Kontribusi Teoritis

Dari hal ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini. Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu :

- a. Dapat digunakan sebagai sumbangan dalam ilmu administrasi publik terkait dengan evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah
- b. Sebagai rujukan bagi penelitian selanjutnya tentang evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

2. Kontribusi Praktis

- a. Bagi Instansi Terkait

Sebagai bahan masukan dalam proses penguatan pelaksanaan sistem kinerja instansi pemerintah sebagai upaya peningkatan kinerja birokrasi.

- b. Bagi Masyarakat

Sebagai bahan kajian masyarakat untuk melihat sejauh mana evaluasi kinerja birokrasi melalui penerapan sistem akuntabilitas kinerja

instansi pemerintah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.

E. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Terdiri dari latar belakang yang menerangkan ruang lingkup dan kedudukan masalah yang akan diteliti dalam bentuk deskriptif, dari lingkup yang paling umum sehingga merujuk ke masalah yang paling spesifik. Kemudian yang selanjutnya yaitu identifikasi masalah, dalam hal ini identifikasi masalah mendeteksi aspek permasalahan yang muncul dan berkaitan dari tema/topik/judul penelitian atau dengan masalah. Pembahasan masalah dan perumusan masalah dari hasil identifikasi tersebut ditetapkan masalah yang paling *urgent* yang berkaitan dengan judul penelitian, maksud dan tujuan penelitian, dalam hal ini mengungkapkan tentang sasaran yang ingin dicapai dengan dilaksanakan penelitian. Kemudian terdapat juga kegunaan penelitian yang menjelaskan manfaat teoritis dan praktis dari penelitian yang akan diteliti dan yang terakhir yaitu sistematika penulisan yang menjelaskan isi dari bab per bab yang ada dalam penelitian.

BAB II TIJAUAN PUSTAKA

Deskripsi tinjauan pustaka tentang berbagai teori yang relevan dengan permasalahan yang ada dan sebagai pisau analisis guna mengkaji data yang telah dikumpulkan.

BAB III METODE PENELITIAN

Terdiri dari metode penelitian yang menjelaskan tentang penggunaan metode yang digunakan. Instrumen penelitian menjelaskan tentang proses penyusunan dan jenis alat pengumpulan data. Populasi dan sampel penelitian menjelaskan teknik pengambilan sampel data. Teknik pengolahan dan analisa menjelaskan tentang teknik analisa beserta rasionalisnya. Terakhir tentang tempat dan waktu, menjelaskan tentang tempat dan waktu penelitian tersebut.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil penelitian yang meliputi gambaran umum mengenai obyek penelitian, penyajian data yang diperoleh selama penelitian yang merupakan jawaban atas pernyataan dalam rumusan masalah dan analisis data menggunakan teori yang telah ditetapkan.

BAB V: PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan yang didapatkan dari pembahasan berdasarkan penyajian data dan analisis teori berdasarkan penelitian dan saran yang diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis untuk mengoptimisasi evaluasi kinerja birokrasi melalui penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Definisi Administrasi Publik

Istilah administrasi publik secara etimologi berasal dari bahasa Latin (Yunani) *administrate* yaitu “ad=pada” dan “*ministrate*=melayani”. Dengan demikian kata administrasi berarti “memberikan pelayanan”. Kata “administrasi” juga berasal dari kata “*Administration*” (to administer). Kata *to administer* dapat berarti *to manage* (mengelola) dan *to direct* (menggerakkan). Ini berarti administrasi merupakan kegiatan mengelola atau menggerakkan. (Sjamsuddin, 2010: 95).

Publik merupakan terjemahan dari bahasa Inggris “*public*” diartikan sebagai orang banyak (umum) semua orang yang datang. Publik diartikan sebagai sejumlah manusia yang memiliki kesamaan berfikir, perasaan, harapan, sikap, dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki.

Secara teoritis, pandangan akan administrasi publik memiliki banyak pengembangan dan perubahan. Menurut Nicholas Henry dalam Sjamsuddin (2010:116) menjelaskan bahwa:

Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong

kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan social, Administrasi public berusaha melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas efisiensi dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.

Administasi publik juga merupakan pemanfaatan teori-teori dan proses-proses manajemen, politik, dan hukum untuk memenuhi mandat pemerintah di bidang legislatif, eksekutif, dan yudikatif dalam rangka fungsi-fungsi pengaturan dan pelayanan terhadap masyarakat secara keseluruhan ata sebagian. Teori itu menngungkapkan bahwa administrasi publik merupakan suatu proses manajemen dan proses pengelolaan politik dan hukum. Sehingga dapat diambil garis besar bahwa administrasi publik merupakan serangkaian usaha untuk tujuan tertentu dengan memusatkan perhatian pada bidang-bidang yang bersifat publik yang berperan memberikan dukungan terhadap penyelenggaraan negara.

2. *New Public Management*

Perkembangan ilmu administrasi publik telah membawa pada pendekatan baru yaitu paradigma *new public management* sebagai filsafat publik baru, sebagai langkah menuju pendekatan pemerintahan yang menempatkan penekanan pada transparansi, manajemen kinerja dan akuntabilitas pegawai dan manajer sektor publik. Pengukuran kinerja dan indikator adalah fitur yang lain dari *new public management*. Modernisasi Pemerintah menjelaskan bahwa dalam rangka meningkatkan sektor publik agar efisien dan efektif. Reformasi sektor publik sangat menempati peranan penting dalam agenda *new public management* dikarenakan

pada penerapan *new public management* terkait pada konsep manajemen kinerja sektor publik yang mana pengukuran kinerja merupakan salah satu dari prinsip-prinsipnya.

New public management berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi kebijakan. Penggunaan paradigma *new public management* memberikan beberapa konsekuensi bagi pemerintah diantaranya adalah tuntutan untuk melakukan efisiensi, dan pemangkasan biaya. *New public management* memberikan perubahan manajemen sektor publik yang cukup drastis dari sistem manajemen tradisional yang terkesan kaku, birokratis, dan hirarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel. Perubahan tersebut bukan sekedar perubahan kecil dan sederhana. Perubahan tersebut telah mengubah peran pemerintah terutama dalam hal hubungan antara pemerintah dengan masyarakat (Madiasmo, 2002:78).

Berdasarkan pemaparan tersebut, paradigma *new public management* telah membawa sebuah pendekatan baru yaitu manajemen yang memfokuskan pada hal kinerja. Paradigma *new public management* mengadopsi nilai-nilai kerja yang terdapat pada sektor swasta yang kemudian diterapkan pada organisasi pemerintah dengan menekankan pada kinerja, efisiensi, efektivitas, serta berorientasi kepada hasil yang difokuskan melalui pengukuran kinerja dan indikator kinerja. Dalam penelitian ini konsep-konsep *new public management* ditekankan pada penerapan

Manajemen berbasis kinerja, yang dituangkan ke dalam Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

3. *Good Governance*

Pengertian pemerintahan (*governance*) memiliki tiga kaki (pilar), yaitu ekonomi, politik, dan administratif. Pemerintahan yang ekonomi meliputi proses pembuatan keputusan yang memfasilitasi aktivitas ekonomi di dalam negeri dan interaksi di antara penyelenggara ekonomi. Pemerintahan ekonomi mempunyai implikasi terhadap mewujudkan keadilan, pengentasan kemiskinan, dan peningkatan kualitas hidup. Pemerintahan administratif adalah sistem implementasi proses kebijakan. Oleh karena itu institusi dari pemerintahan meliputi tiga sektor, yaitu sektor negara, pemerintah, swasta, dan masyarakat. Institusi pemerintahan berfungsi untuk menciptakan pekerjaan dan pendapatan. Sedangkan sektor masyarakat berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi, dan politik.

Arti *good* dalam *good governance* mengandung dua pengertian, yaitu pertama, adalah nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan kehendak rakyat dan nilai-nilai yang dapat meningkatkan kemampuan dalam pencapaian tujuan nasional, kemandirian pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial. Kedua, adalah aspek-aspek fungsional dan pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas.

Pengertian *governance* menurut *The Department for International Development* (Minogue, et al. 1998:75). Mengatakan bahwasanya terdapat empat komponen untuk menjelaskan pengertian mengenai *governance* sebagai berikut:

- a. Legitimasi, yang menyaratkan bahwa sebuah sistem pemerintahan seharusnya meletakkan kepedulian terhadap yang diperintah, karena ia harus memiliki perlengkapan untuk memberikan atau menegakkan persetujuan itu
- b. Akuntabilitas, dimana dalam hal ini harus meliputi sebuah mekanisme-mekanisme yang menjamin bahwa para pejabat publik dan pemimpin-pemimpin politik harus bertanggung jawab terhadap tindakan-tindakan mereka dan terhadap penggunaan sumber daya publik
- c. *Competence*, dalam membuat suatu program ataupun sebuah kebijakan harus dapat menjadikan pelayanan publik yang efektif dan efisien.
- d. Penghargaan terhadap hukum dan perlindungan terhadap hak-hak azasi manusia menjadi penopang dalam pemerintahan yang baik.

Istilah “*governance*” tidak hanya berarti pemerintahan sebagai suatu kegiatan, tetapi juga mengandung arti pengurusan, pengelolaan, pengarahan, pembinaan penyelenggaraan dan bisa juga diartikan pemerintahan. OECD dan World Bank mengartikan *good governance* merupakan sebuah proses penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggungjawab yang sejalan dengan demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi yang langka, dan pencegahan korupsi secara politik dan administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan kerangka kerja politik dan hukum.

Good governance diartikan sebagai sebuah sistem yang transparan, akuntabel, adil, demokratis, partisipatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, dalam hal ini terdapat lima prinsip yang mendukung *good governance* dan perubahan yang diusulkan di dalam Paper Putih Eropa yaitu sebagai berikut: Keterbukaan

partisipasi, akuntabilitas, efektifitas, jaringan atau kemitraan. *Good governance* berbicara mengenai sebuah proses penyelenggaraan pembangunan yang solid yang melibatkan beberapa stakeholder untuk membangun tata kelola pemerintahan yang baik dengan pemerintah sebagai peran sentralnya.

Menurut Serdamayanti (2009:274), Arti *good* dalam pemerintahan yang baik (*good governance*) mengandung pemahaman:

- a. Nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak rakyat, dan nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional), kemandirian, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan social
- b. Aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif, efisien dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan. Pemerintahan yang baik tergantung dua hal:
 1. Orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan bernegara; orientasi ideal negara mengacu pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan komponen konstituen/pemilikinya seperti: legitimasi, akuntabilitas (kewajiban memberi pertanggungjawaban/menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan organisasi kepada pihak yang memiliki hak/kewenangan untuk meminta keterangan/pertanggungjawaban.
 2. Pemerintahan berfungsi ideal secara efektif, efisien melakukan upaya pencapaian tujuan bernegara.

Selanjutnya Serdamayanti (2009:289) mengemukakan terkait prinsip utama *good governance* yaitu:

1. Akuntabilitas (pertanggung jawaban)
Pertanggung jawaban yakni adanya pertanggung jawaban tugas yang jelas. Akuntabilitas merujuk pada pengembangan rasa tanggung jawab publik bagi pengambil keputusan di pemerintahan, akuntabilitas merupakan upaya menciptakan sistem pemantauan dan mengontrol kinerja kualitas, inefisiensi, dan perusakan sumber daya, serta transparansi manajemen keuangan, pengadaan, akunting dan dari pengumpulan sumber daya.
2. Transparansi (keterbukaan)

Transparansi dapat dilihat dari 3 aspek: 1) Adanya kebijakan terbuka terhadap pengawasan, 2) Adanya akses informasi sehingga masyarakat dapat menjangkau setiap segi kebijakan pemerintah, 3) Berlakunya prinsip *check and balance* antar lembaga eksekutif dan legislatif. Tujuan transparansi adalah membangun rasa saling percaya antara pemerintah dengan publik dimana pemerintah harus memberi informasi akurat bagi publik yang membutuhkan.

3. Partisipasi

Dalam pengambilan kebijakan dan formulasi rencana yang dibuat pemerintah, juga dilihat pada keterlibatan masyarakat dalam implementasi berbagai kebijakan dan rencana pemerintah, termasuk pengawasan dan evaluasi.

4. Supremasi Hukum

Setiap tindakan negara harus dilandasi hukum dan bukan didasarkan pada tindakan sepihak dengan kekuasaan yang dimiliki, adanya kepastian disamping erat kaitannya dengan *rule of law* juga ada jaminan bahwa masalah diatur jelas, tegas, dan tidak duplikatif, serta bertentangan dengan peraturan perundang-undangan lainnya.

5. Efektif dan Efisien

Dalam melakukan tata kelola pemerintahan yang baik, harus didasari oleh kegiatan-kegiatan yang efektif dan efisien artinya pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).

Dalam hal ini sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah memiliki titik tekan atau fokus terhadap beberapa pemaparan terhadap prinsip-prinsip dari *good governance* itu sendiri, seperti akuntabilitas, transparansi, efektifitas dan efisiensi, dan supremasi hukum, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa penting sekali dalam melakukan penguatan dan peningkatan terhadap sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, guna menciptakan *good governance*.

B. Evaluasi Kinerja

1. Pengertian Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja diartikan sebagai suatu proses penilaian terhadap sesuatu hal guna mencapai suatu hal ke arah yang lebih baik. Evaluasi kinerja dilakukan untuk

memberikan sebuah penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim, atau individu. Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim, atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan, dan proses pelaksanaan kinerja. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2007:225) evaluasi kinerja adalah pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personil. Sedangkan menurut Anwar (2005:9) menjelaskan bahwa Evaluasi kinerja adalah penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) yaitu suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukkan keterampilan dan kompetensi pekerja yang ada sekarang ini kurang cukup sehingga dikembangkan dengan mengukur seberapa baik pekerja yang berpartisipasi mengerjakan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja juga memenuhi kebutuhan umpan balik bagi pekerja tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya. Selanjutnya, evaluasi kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk memberikan *reward* terhadap pegawai.

Evaluasi dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2007:228) evaluasi

dapat dipergunakan untuk (1) administrasi penggajian (2) umpan balik kinerja, (3) identifikasi kekuatan dan kelemahan individu, (4) mendokumentasi keputusan pegawai, (5) penghargaan terhadap kinerja individu, (6) mengidentifikasi kinerja buruk, (7) membantu dalam mengidentifikasi tujuan, (8) menetapkan keputusan promosi, (9) pemberhentian pegawai dan (10) mengevaluasi pencapaian tujuan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa, evaluasi kinerja merupakan suatu proses pembenahan bagi suatu organisasi, kelompok, atau individu kearah yang lebih baik lagi. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia dalam organisasi. Evaluasi kinerja berfungsi juga untuk merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya. Evaluasi kinerja adalah sebuah langkah untuk melihat dan menilai sejauh mana pencapaian dari suatu organisasi.

2. Sasaran Evaluasi Kinerja

Sasaran Evaluasi kinerja menurut Agus Sunyoto dalam Anwar (2005:11)dipergunakan untuk kepentingan dalam suatu instansi yaitu sebagai berikut:

a) Evaluasi Tujuan dan Sasaran

Evaluasi terhadap tujuan dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah diterapkan sebelumnya dapat tercapai atau tidak. Apabila tujuan tidak tercapai. Evaluasi terhadap sasaran dilakukan untuk mengukur seberapa jauh sasaran yang telah dicapai. Evaluasi terhadap tujuan dan

sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan dan sasaran kinerja birokrasi di waktu yang akan datang.

b) Evaluasi Rencana

Evaluasi terhadap rencana perlu dilakukan apakah penetapan target organisasi terlalu tinggi sehingga tidak mungkin tercapai. Apakah *personal contract* yang dilakukan dengan para pekerja terlalu tinggi sehingga tidak mampu dipenuhi pekerja. Oleh karena itu menjadi sangat penting evaluasi pada tahap rencana.

c) Evaluasi Lingkungan

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan dalam mencapai hasil kinerja.

d) Evaluasi Proses Kinerja

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja dapat berjalan seperti yang diharapkan atau tidak sesuai dengan apa yang telah ditentukan.

e) Evaluasi Pengukuran Kinerja

Evaluasi kinerja menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar. Evaluasi terhadap pengukuran kinerja dilakukan untuk memperbaiki metode pengukuran kinerja di kemudian hari sehingga memberikan kesimpulan yang objektif bagi instansi dan menimbulkan kepercayaan dari para pegawai.

f) Evaluasi Hasil

Evaluasi terhadap hasil kinerja dapat dilakukan terhadap hasil kinerja organisasi, kelompok, maupun individu masing-masing pekerja. Evaluasi terhadap hasil kinerja organisasi dapat diketahui dari seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi telah dapat dicapai. Apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari. Evaluasi terhadap pencapaian hasil juga dapat dipergunakan untuk menetapkan tujuan dan sasaran di kemudian hari.

Berdasarkan hal tersebut peneliti melakukan evaluasi proses kinerja, evaluasi proses kinerja dilakukan dengan melihat sejauh mana Sekretariat Daerah Kabupaten

Ciamis mampu menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Evaluasi proses dilakukan untuk melihat kendala dalam upaya peningkatan kinerja melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

3. Tujuan Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja menurut Agus Sunyoto dalam Anwar (2005:10) menyatakan bahwa:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang prasyarat kinerja
- b. Mendefinisikan kembali sasaran masa depan dalam sebuah organisasi
- c. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan.
- d. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- e. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya
- f. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi seluruh kegiatan.
- g. Sebagai alat untuk memperbaiki suatu organisasi

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting terhadap perbaikan-perbaikan dalam organisasi agar suatu organisasi dapat mencapai kinerja optimal secara efektif dan efisien.

4. Jenis Kinerja

Menurut Anwar (2005:18) menjelaskan bahwa ada beberapa jenis kinerja antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Kinerja organisasi yaitu hasil kerja konkrit yang dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi sebagai alat ukur, sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kualitatif ataupun kuantitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
- b. Kinerja proses yaitu hasil kerja yang dapat diukur dari mekanisme kerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu dan membutuhkan standar kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
- c. Kinerja individu yaitu konkrit yang dapat diukur dari hasil kerja individu (produktivitas kerja) yang dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam diri individu yang membutuhkan standart kinerja bersifat kualitatif dan tidak mencerminkan potensi organisasi.

Dalam hal ini peneliti melakukan evaluasi terkait kinerja organisasi yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, untuk melihat sejauh mana kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.

5. Manajemen Kinerja

Paradigma ilmu administrasi publik telah mengalami banyak pergeseran dari paradigma dikotomi administrasi dan politik hingga muncul paradigma *Total Quality Management* (TQM) yang merupakan turunan dari paradigma *New Public Management* (NPM). Kombinasi paradigma tersebut mengusung konsep terkait manajemen kinerja dalam sektor publik, sebagai suatu pendekatan *in Search of Excellence* yakni mengutamakan kinerja optimal dengan memanfaatkan berbagai ilmu pengetahuan dan teknologi untuk mencapai suatu tujuan (Keban, 2004:25).

Menurut Bacal dalam Wibowo (2007:7) memandang manajemen kinerja sebagai suatu proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara pegawai dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Manajemen kinerja memiliki etika kerja sebagai sebuah sistem, yakni sebagai serangkaian komponen yang bekerja sama dengan ketergantungan satu sama lain untuk menyelesaikan suatu tujuan. Untuk menerapkan manajemen kinerja yang baik adalah dengan cara mengedepankan konsep fleksibilitas yang bersifat aspiratif. Menurut Irham (2015:2) menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah suatu ilmu yang menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang aspiratif guna mewujudkan visi dan misi dengan mempergunakan orang yang ada di dalam organisasi tersebut secara maksimal. Suatu organisasi yang professional tidak akan mampu

mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen organisasi

Menurut Wibowo (2007:21) menyebutkan bahwa manajemen kinerja sebagai sistem yang memerlukan masukan tersebut menjadi keluaran berupa produk, jasa dan informasi. Pendapat tersebut beriringan dengan kutipan Briscore dan Claus yang memahami manajemen kinerja sebagai suatu sistem bagaimana organisasi menetapkan tujuan kerja, mempertimbangkan standar kinerja, memberikan dan mengevaluasi kerja. Menyediakan umpan balik kinerja, mempertimbangkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dan membagikan penghargaan. Proses manajemen kinerja mempunyai tujuan spesifik, yakni pencapaian tujuan organisasi, meningkatkan efektivitas unit kinerja, dan meningkatkan kinerja pegawai. Prinsip dasar manajemen berbasis kinerja adalah *no performance, no money*, manajemen kinerja menerapkan pentingnya anggaran berbasis kinerja. Anggaran berbasis kinerja yaitu anggaran yang dihitung dan disusun berdasarkan perencanaan kinerja. Anggaran berbasis kinerja akan mengetahui efektifitas dan efisiensi anggaran bersangkutan dan memudahkan pencegahan dan deteksi kebocoran anggaran.

Manajemen kinerja juga disebut sebagai pengembangan sejumlah aspek yakni mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kinerja pegawai, dan upaya menambah efisiensi dan efektifitas proses pencapaian tujuan (Abdullah, 2014:199). Menurut Amstrong, manajemen kinerja mempunyai esensi sebagai proses pengembangan

yang bertujuan meningkatkan kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja organisasi dengan dilakukan secara bersamaan (dalam Wirawan, 2009:99). Sementara itu manajemen berbasis kinerja diartikan dalam Mahmudi (2015:4) sebagai pendekatan sistematis dalam pengembangan kerja melalui proses pembentukan strategi objektif kinerja, pengukuran kinerja, serta menganalisa laporan perhitungan kinerja. Manajemen kinerja dapat disimpulkan sebagai komponen sistem urut yang membantu organisasi mencapai tujuan, dan pegawai dalam pengembangan karirnya.

6. Prinsip Dasar Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi fondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah bersifat strategis, merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran, memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab. Berikut ini adalah beberapa komponen penting dalam manajemen kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Strategis, manajemen kinerja bersifat strategis dalam arti membahas masalah kinerja secara lebih luas, lebih urgen, dan dengan tujuan jangka panjang. Perumusan visi dan misi organisasi akan menjadi inspirasi dalam penetapan tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen kinerja bersifat holistic, menyeluruh, dan meliputi seluruh kehidupan jalannya organisasi.

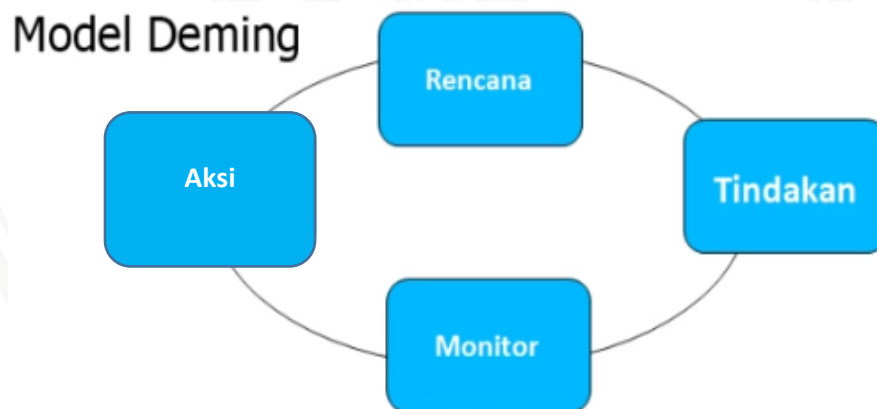
2. Holistik, manajemen kinerja bersifat menyeluruh mencakup seluruh aspek dalam ruang lingkup, sejak perumusan tujuan, perencanaan, pelaksanaan, umpan balik, pengukuran, penialain, *review*, evaluasi, dan perbaikan kinerja.
3. Terintegrasi, manajemen kinerja merupakan suatu proses yang merupakan sebuah sistem sehingga menunjukkan hubungan antara masukan, proses, hasil, dan manfaat. Dengan demikian, aspek yang terkandung di dalamnya saling berkaitan sehingga merupakan hubungan yang terintegrasi.
4. Perumusan tujuan, manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi. Sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan di tingkat yang lebih rendah, seperti tujuan divisi, departemen, tim dan individu.
5. Perencanaan, perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi. Membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan hierarki perencanaan secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan aktivitas. Perencanaan kinerja bersangkutan dengan baik apa yang akan dilakukan maupun bagaimana hal tersebut dilakukan.
6. Umpan balik, pelaksanaan manajemen kinerja memerlukan umpan balik terus menerus. Umpan balik memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan individu dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi
7. Pengukuran, setiap organisasi berkeinginan mencapai tingkat kinerja tinggi. Untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standar, target, dan waktu yang tersedia. Pengukuran perlu dilakukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, apakah terdapat kesenjangan kinerja, dan apakah hal akhir diperkirakan dapat dicapai.
8. Berkelanjutan, manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung secara terus menerus, berkelanjutan di mana kinerja secara bertahap selalu diperbaiki sehingga menjadi semakin baik. Manajemen kinerja menciptakan pemahaman bersama tentang apa yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja dan bagaimana akan dicapai.
9. Konsensus dan kerja sama, manajemen kinerja mengandalkan pada konsensus dan kerjasama antara atasan dan bawahan. Manajemen kinerja bekerja atas dasar kontrak kesepakatan antara atasan dan bawahan. Dengan demikian bawahan menyadari dan bertanggung jawab atas kontrak kinerja yang sudah disetujuinya sebagai standar kinerja.
10. Komunikasi Dua Arah, manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjainya komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah menunjukkan adanya sikap keterbukaan dan saling pengertian antara dua pihak.

7. Model Manajemen Kinerja

Proses tentang bagaimana manajemen kinerja dilaksanakan dan dideskripsikan dengan metode yang berbeda-beda. Adapun model manajemen kinerja yang dikemukakan oleh sejumlah ahli, antara lain:

a. Model Deming

Deming mendefinisikan manajemen kinerja sebagai sebuah proses siklus yang dimulai dengan menyusun rencana (*plan*), melakukan tindakan pelaksanaan (*do*), memonitor jalan dan hasil pelaksanaan (*check*), dan melakukan *review* atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai (*act*) dalam Wibowo (2007:24).



Gambar 1. Model Manajemen Kinerja Deming

Sumber: Michael Armstrong dalam Wibowo (2007:24)

1. Perencanaan (Plan) yang baik didasarkan atas harapan/kebutuhan pemangku kepentingan. Proses perencanaan dilakukan melalui seluruh bagian terkait dalam organisasi. Keterlibatan pegawai dalam proses

perencanaan menjadi penting karena akan membantu memahami tujuan organisasi, mengetahui apa yang akan dilakukan, mengapa perlu dilakukan, dan seberapa baik hal itu harus dilakukan.

2. Tindakan (do) dikelola melalui berbagai proses dan tanggung jawab baku. Tindakan dilakukan dengan dilakukan kesepakatan kinerja antara pegawai dengan pimpinan yang disebut sebagai personal contract. Kontrak kinerja sangat penting untuk mempengaruhi hubungan antara pimpinan dan pegawai. Hasil kesepakatan kinerja merupakan komitmen bersama untuk dilakukan dan ditindaklanjuti dengan baik oleh pimpinan maupun pegawai.
3. Monitoring (Check) adalah monitoring dengan menggunakan indikator kinerja yang relevan dalam organisasi. Agar organisasi efektif, semua tugas dan pekerjaan harus dipantau terus-menerus. Pemantauan juga berarti secara konsisten mengukur kinerja dan memberikan umpan balik berkelanjutan kepada pegawai dan dan kelompok kerja untuk mengetahui kemajuan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Aksi (Act) adalah tindakan koreksi dan peningkatan yang dilakukan atas dasar hasil pemantauan. Aksi dilakukan dengan mereviu kinerja yang telah dilakukan sehingga dapat memberikan umpan balik yang berguna untuk memperbaiki kinerja dari organisasi. Reviu mencakup pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang dicapai, pencapaian pelaksanaan rencana.

- b. Model Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan terlebih dahulu merumuskan harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan. Kemudian ditentukan dukungan yang dibutuhkan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan. Kemudian ditentukan dukungan yang dibutuhkan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan kinerja berlangsung dengan meninjau kembali dan penilaian terhadap kinerja, dan selanjutnya melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja agar tujuan awal dapat dicapai.



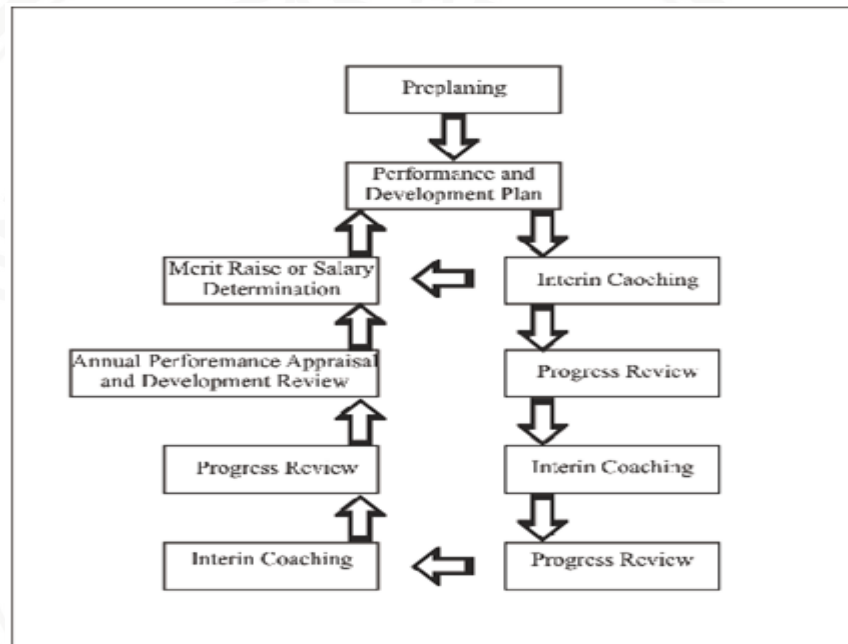
Gambar 2. Model Manajemen Kinerja Torrington dan Hall

Sumber: Michael Armstrong dalam Wibowo (2007:25)

- c. Model Costello

Costello mengemukakan bahwa proses manajemen kinerja meliputi melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibentuk rencana kinerja dan pengembangan. Untuk meningkatkan kinerja, diberikan coaching atau

pelatihan pada sumber daya manusia dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja. Peninjauan kembali selalu dilakukan terhadap pelaksanaan dan apabila diperlukan dilakukan perubahan rencana *Coaching* dan *review* dilakukan secara berkala dan pada akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan dan dipergunakan untuk meninjau kembali pengembangan, hasil penilaian digunakan sebagai umpan balik untuk tahun depan.

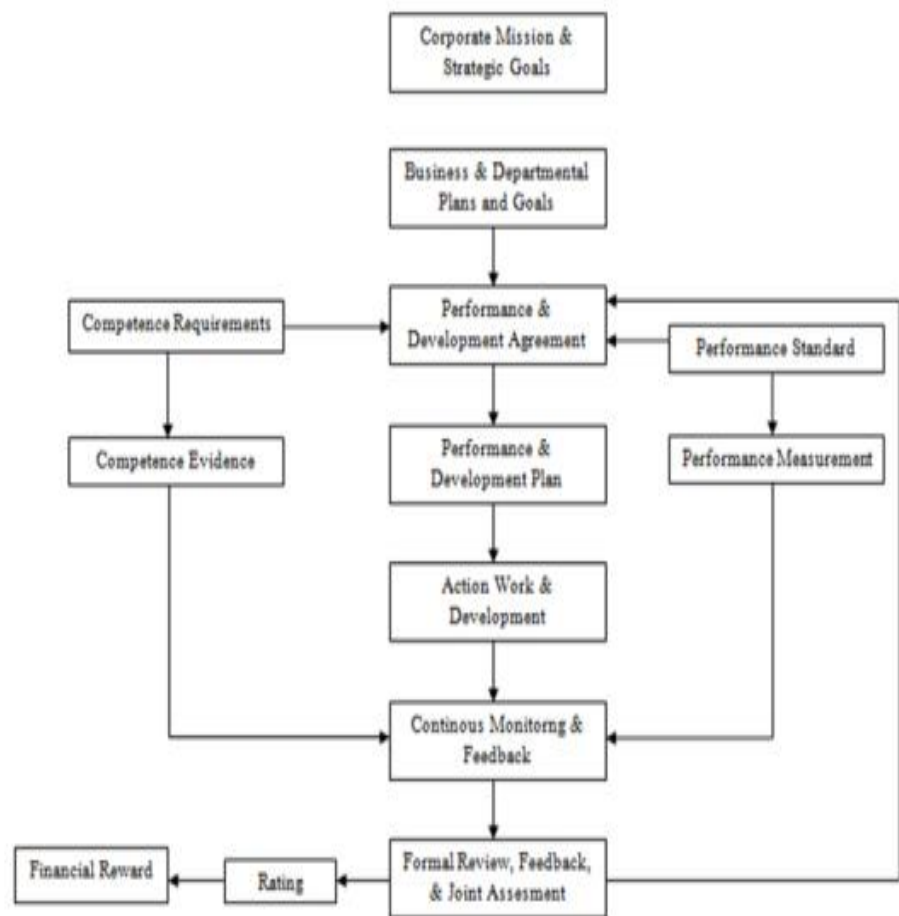


Gambar 3. Model Manajemen Kinerja Costello
Sumber: Michael Armstrong dalam Wibowo (2007:26)

d. Model Amstrong dan Baron

Menurut Amstron dan Baron siklus manajemen kinerja sebagai sekuen atau urutan. Proses manajemen kinerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencari hasil yang diharapkan. Adapun sekuen atau urutan kegiatan manajemen kinerja menurut

Amstrong dan Baron yakni misi organisasi dan tujuan strategis, rencana dan tujuan bisnis departemen, kesepakatan kinerja dan pengembangan, tindakan kerja dan pengembangan, monitoring dan umpan balik berkelanjutan, *review* formal dan umpan balik, serta penilaian kinerja menyeluruh.



Gambar 4. Model Manajemen Kinerja Amstrong dan Baron.

Sumber: Michael Armstrong dalam Wibowo (2007:27).

e. Model Ken Blanchard dan Garry Ridge

Blanchard dan Ridge memberikan model manajemen kinerja yang cukup sederhana dan disebut sebagai sistem. Sistem tersebut secara efektif mempunyai tiga fase yakni *performance planning* (perencanaan kinerja), *day to day coaching* (pelatihan setiap hari) atau *execution* (pelaksanaan), dan *performance evaluation* (evaluasi kinerja) atau *review and learning* (peninjauan ulan dan pembelajaran).

Berdasarkan model manajemen kinerja tersebut, dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori model manajemen kinerja yang diungkapkan oleh Deming, dalam teori deming menjelaskan sebuah siklus manajemen yang terdiri dari perencanaan, tindakan, *monitoring*, dan *review*, dimana dalam hal ini teori model manajemen kinerja Deming merupakan representasi dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang tertuang dalam Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dimana merupakan rangkaian sistematis dan sebagai upaya melakukan peningkatan kinerja organisasi. Maka SAKIP terdiri dari proses-proses sistematis seperti, perencanaan strategis, rencana kinerja tahunan, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, revidi dan evaluasi kinerja. Oleh karena hal tersebut, peneliti menggunakan model teori manajemen kinerja Deming sebagai pisau analisis untuk melihat evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

8. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kinerja

Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar (2005:13) yang merumuskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan pegawai memiliki IQ di atas rata-rata. Dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

9. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya maka akan menunjukkan motivasi yang rendah.

Selanjutnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja berasal dari faktor internal dan eksternal, faktor internal adalah berasal dari individu dan faktor eksternal berasal dari lingkungan organisasi, berikut ini merupakan penjelasan faktor internal dan eksternal:

a. Faktor individu

Sumberdaya manusia memiliki peran sentral dalam kehidupan organisasi mengingat mereka yang secara riil menjalankan aktivitas sehari-hari organisasi. Baik buruknya kinerja organisasi tentu saja dipengaruhi oleh kompetensi, kemampuan, menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen, dan motivasi. Semua atribut individu ini pada akhirnya ikut berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi

- b. Faktor kepemimpinan
Tidak jarang dalam praktik ditemukan seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi tetapi kinerjanya buruk. Hal ini tidak hanya terjadi pada satu atau dua orang pegawai tetapi boleh jadi pada sebagian besar pegawai. Salah satu penyebabnya adalah kualitas kepemimpinan dari seorang pemimpin. Pemimpin seringkali mampu menjalankan fungsi manajerialnya, tetapi tidak jarang gagal menjalankan fungsi kepemimpinan
- c. Faktor lingkungan organisasi
Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerjanya. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh sumber daya manusia, kepemimpinan dan lingkungan organisasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi diperlukan kemampuan pegawai yang memadai dan memiliki motivasi serta integritas dalam melaksanakan kerjanya dan adanya komitmen dari pemimpin untuk memperbaiki organisasi. Selain itu kinerja organisasi dipengaruhi juga oleh lingkungan organisasi, maka dari itu seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus dapat menciptakan iklim yang baik dalam suatu organisasi.

C. Konsepsi Birokrasi

1. Pengertian Birokrasi

Secara epistemologis birokrasi berasal dari kata “*bureau*” yang berarti meja atau kantor dan kata “*kratia*” yang berarti pemerintah. Pada mulanya, istilah ini

digunakan untuk menunjuk pada suatu sistematika kegiatan kerja yang diatur atau diperintah oleh suatu kantor melalui kegiatan-kegiatan administrasi. Sebagaimana yang ada dalam masyarakat modern sekarang dimana begitu banyak urusan yang terus menerus dan cenderung tetap, hanya organisasi birokrasi yang mampu menjawabnya. Beberapa sebutan atau istilah birokrasi sendiri diterjemahkan sebagai pemerintah yang anggota-anggotanya disebut aparat birokrasi atau birokrat.

Menurut Serdamayanti (2009:67) birokrasi merupakan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan pegawai negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan. Birokrasi adalah struktur organisasi digambarkan dengan hierarki yang pejabatnya diangkat atau ditunjuk, garis tanggung jawab, dan kewenangannya diatur oleh peraturan yang diketahui (termasuk sebelumnya), dan justifikasi setiap keputusan membutuhkan referensi untuk mengetahui kebijakan yang pengesahannya ditentukan oleh pemberi mandate di luar struktur organisasi itu sendiri. Lebih rinci lagi birokrasi dijabarkan sebagai organisasi yang memiliki jenjang, setiap jenjang diduduki oleh pejabat yang ditunjuk/ diangkat, disertai aturan tentang kewenangan dan tanggung jawabnya, dan setiap kebijakan yang dibuat harus diketahui oleh pemberi mandat.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa birokrasi merupakan suatu sistem kontrol dalam organisasi yang dirancang berdasarkan aturan-aturan yang rasional dan sistematis, dan bertujuan untuk mengkoordinasi dan

mengarahkan aktivitas-aktivitas kerja individu dalam rangka penyelesaian tugas-tugas administrasi berskala besar.

2. Azas-Azas Birokrasi

Birokrasi merupakan sebuah organisasi dalam pemerintahan yang merupakan rantai administrasi untuk mendukung pencapaian tujuan pemerintahan itu sendiri, yaitu pelayanan kepada masyarakat. Organisasi yang baik, efektif, dan efisien serta sesuai dengan kebutuhan, harus didasarkan pada azas-azas yang diterapkan dalam organisasi tersebut dengan kata lain, birokrasi yang baik harus didasarkan pada azas-azas yang diterapkan. Berikut ini merupakan azas-azas birokrasi yang baik menurut Serdamayanti (2009:277), yaitu:

1. Mengikutsertakan semua masyarakat
2. Transparan dan bertanggung jawab
3. Efektif dan adil
4. Menjamin adanya supremasi hukum
5. Menjamin prioritas-prioritas politik, social, dan ekonomi berdasarkan pada consensus masyarakat
6. Memerhatikan kepentingan mereka yang paling miskin dan lemah dalam proses pengambilan keputusan, termasuk menyangkut alokasi sumber daya pembangunan

Di masa mendatang peran birokrasi perlu direvisi dalam masyarakat, aparatur Negara harus berubah perilakunya ke arah lebih kondusif seiring perkembangan masyarakat artinya pemerintah secara institusional dan aparatur secara personal diharapkan berdaptasi melalui perampingan struktur, fleksibilitas, ketanggapan, dan kemampuan bekerjasama dengan semua pihak.

Ketetapan MPR Nomor VI/2002 merekomendasikan kepada Presiden agar membangun kultur birokrasi sebagai berikut:

1. Transparan
2. Akuntabel
3. Bersih
4. Bertanggung jawab
5. Dapat menjadi pelayan masyarakat, abdi negara, contoh dan teladan masyarakat.

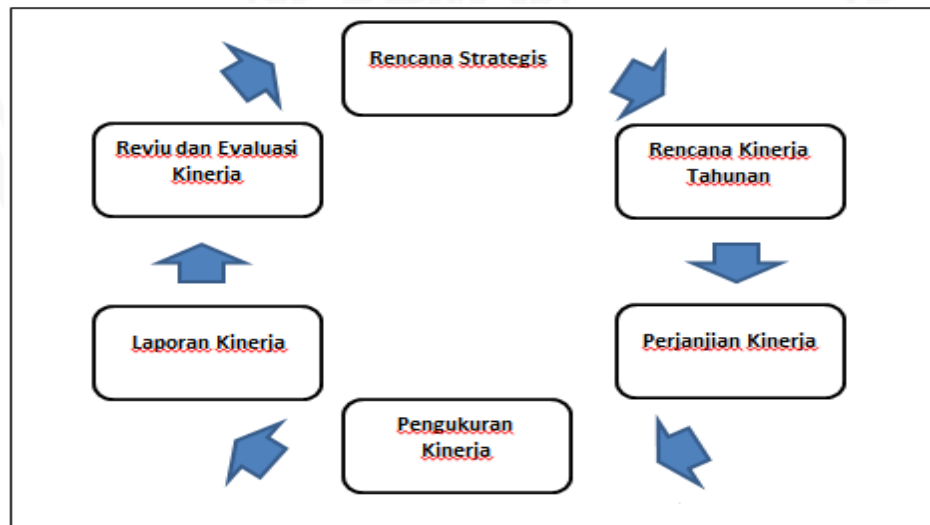
Membangun kultur birokrasi merupakan bagian dari reformasi birokrasi pemerintahan, yaitu upaya sistematis, terpadu, dan komprehensif untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (reformasi: pengubahan, perombakan, penataan, perbaikan, penyempurnaan. Birokrasi: aparatur, lembaga instansi, organisasi pemerintah, pegawai pemerintah, sistem kerja, dan perangkat). Reformasi merupakan rangkaian tindakan/kegiatan pembaharuan sistem, kebijakan, dan peraturan perundang-undangan di bidang aparatur negara, termasuk perbaikan akhlak-moral sesuai tuntutan lingkungan dan asas yang berlaku. Pemerintahan yang baik, bersih, dan beriwibawa, akuntabilitasm dan transparansi aparatur

D. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Berdasarkan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SAKIP merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data,

pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah (Pasal 1 dalam Peraturan Presiden No 29 Tahun 2014).

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah instrument yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan segala aktivitas ataupun kegiatan yang dijalankan oleh instansi pemerintah, apakah suatu instansi pemerintah dapat melaksanakan sebuah visi dan misi yang ada. Sebagai suatu sistem, tentu saja memiliki suatu komponen yang merupakan satu kesatuan, yaitu : Perencanaan Strategis, Perencanaan Kinerja, Perjanjian Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Evaluasi Kinerja (Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah);



Gambar 5. Siklus Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

1. Rencana Strategis

Perencanaan strategis adalah proses memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Perencanaan strategis adalah suatu proses untuk menentukan tujuan jangka menengah dan panjang bagaimana organisasi akan mencapainya. Menurut Hope dalam Wibowo (2007:38). Perencanaan strategis adalah suatu proses untuk menentukan tujuan jangka menengah dan bagaimana organisasi akan mencainya. Penyusunan rencana strategis dilakukan dengan mendefinisikan tujuan, rencana strategis harus dimulai dengan menyatakan tujuan yang hendak dicapai suatu organisasi, tujuan harus diterjemahkan ke dalam tujuan yang lebih spesifik.

Perencanaan strategis merupakan langkah awal dalam melaksanakan mandat. Perencanaan strategis instansi pemerintah memerlukan integrasi antara keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lain agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis nasional, dan global. Analisis terhadap lingkungan organisasi internal dan eksternal merupakan langkah penting dalam memperhitungan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan tantangan/kendala (*threats*). Analisis terhadap unsur tersebut sangat penting dan merupakan dasar bagi perwujudan visi dan misi serta strategi instansi pemerintah. Perencanaan yang baik senantiasa mengarahkan kepada hasil (*result oriented*).

Rencana strategis yang disusun instansi pemerintah harus mencakup:

- a. Pernyataan Visi dan Misi;

- b. Perumusan tujuan, sasaran, dan indikator kerjanya;
- c. Uraian tentang mencapai tujuan dan sasaran yang dilakukan dalam kebijakan dan program.

2. Rencana Kinerja Tahunan

Perencanaan kinerja merupakan suatu rencana kerja tahunan sebagai penjabaran lebih lanjut dari perencanaan stratejik, didalamnya memuat target kinerja yang akan dicapai selama satu tahun dengan menunjukkan indikator kinerja. Indikator kinerja merupakan suatu indikator pencapaian sebuah sasaran yang telah ditetapkan. Rencana Kinerja merupakan sebuah tolak ukur yang digunakan dalam menilai berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan selama satu tahun.

Dokumen rencana kinerja Antara lain berisikan informasi mengenai:

- a. Sasaran, Indikator Kinerja, dan target yang akan dicapai
- b. Program yang akan dilaksanakan
- c. Kegiatan, indikator kinerja, dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan.

Dalam memilih program/kegiatan, sangat penting bagi pemerintah untuk dapat melakukan integrasi perencanaan dan keuangan dengan mengaitkan pada *money follow program*. Dengan demikian, suatu program yang dipilih dapat menunjang

hasil atau tujuan strategis yang telah ditetapkan sehingga dapat menunjang meningkatnya efektifitas serta mengurangi pemborosan anggaran. Kemudian anggaran hanya akan dialokasikan kepada program yang telah terpilih sehingga dapat mencegah adanya program/kegiatan siluman dan penyimpangan-penyimpangan.

3. Perjanjian Kinerja

Perjanjian kinerja merupakan kontrak kinerja antara pekerja dengan pimpinan, yang disebut sebagai *personal contract*. Antara pimpinan dan pekerja harus sepakat tentang tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan menjadi komitmen untuk menjalankannya. Perjanjian kinerja merupakan dasar untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai. Perjanjian kinerja sangat penting untuk mempengaruhi hubungan selanjutnya antara pimpinan dan pegawai. Hasil perjanjian kinerja merupakan komitmen bersama untuk dilakukan dan ditindaklanjuti dengan baik oleh pimpinan maupun pegawai (Wibowo, 2015: 58). Dari segi pegawai, perjanjian kinerja menunjukkan tentang apa yang diharapkan pimpinan dari mereka dan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Sebaliknya, bagi pimpinan menjadi jelas tentang dukungan apa yang harus diberikan kepada pegawai dan menjadi ukuran penilaian kinerja pegawai.

Perjanjian kinerja berdasarkan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 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.

4. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola.

Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur maka dapat diperbaiki.

Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Untuk melaksanakan hal tersebut, maka terlebih dahulu ditentukan tujuan dari sebuah program yang akan dicapai dan indikator keberhasilan, dengan begitu maka dapat dilakukan sebuah pengukuran kinerja, guna melihat sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai oleh instansi pemerintah. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan dengan laporan akuntabilitas. Sebuah instansi pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti, indikator, dan ukuran pencapaian mengarah pada pencapaian misi.

Dalam hal ini pengukuran kinerja, terdiri dari:

- a. Kinerja kegiatan merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan.
- b. Tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen rencana kinerja. Pengukuran tingkat pencapaian sasaran didasarkan pada pengukuran kinerja kegiatan.

Dalam melakukan pengukuran kinerja diperlukan suatu ukuran kinerja yang jelas, maka dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, indikator kinerja harus memiliki kriteria SMART yang berarti sebagai berikut:

- a. *Spesific*, simple artinya dinyatakan dengan jelas, singkat, dan mudah dimengerti
- b. *Measurable*, artinya dapat diukur dan dikuantifikasi.
- c. *Attainable, Achievable* artinya bersifat menantang, tetapi masih dapat dijangkau.
- d. *Result oriented, Relevant* artinya memfokus pada hasil untuk dicapai.
- e. *Time-bound* artinya ada batas waktu dan dapat dilacak, dapat dimonitor progresnya terhadap sasaran untuk dikoreksi.

5. Pelaporan Kinerja

Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah harus disampaikan oleh instansi pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota. Penyusunan laporan harus mengikuti prinsip yang lazim, disusun secara jujur, objektif, dan transparan dengan memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini:

- a. Pertanggungjawaban, harus jelas hal yang dikendalikan dan yang tidak dikendalikan pihak yang melaporkan dan harus dimengerti pembaca laporan.

- b. Pengecualian, yang dilaporkan dan terdapat bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi bersangkutan seperti keberhasilan dan kegagalan, perbedaan realisasi, dan target.
- c. Perbandingan, laporan dapat memberi gambaran keadaan masa yang dilaporkan dibanding dengan periode lain atau unit/instansi lain.
- d. Akuntabilitas, sejalan dengan prinsip pertanggungjawaban dan prinsip pengecualian, prinsip ini mengisyaratkan bahwa yang terutama dilaporkan adalah hal yang menjadi suatu kesuksesan ataupun kegagalan dari pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.
- e. Manfaat, dengan ini diharapkan manfaat laporan harus lebih besar dari biaya.

Agar pengungkapan akuntabilitas aspek pendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tidak tumpang tindih dengan pengungkapan akuntabilitas kinerja dalam pedoman, maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan :

- a. Uraian pertanggungjawaban dititikberatkan kepada perolehan dan penggunaan dana, baik dana dari alokasi APBN
- b. Uraian pertanggungjawaban sumber daya manusia, dititikberatkan pada penggunaan dan pembinaan dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja yang berorientasi ada hasil atau manfaat dan peningkatan kualitas pada masyarakat.

6. Reviu dan Evaluasi Kinerja

Evaluasi Kinerja bertujuan untuk mengetahui pencapaian yang telah dicapai oleh instansi pemerintah, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam rangka pencapaian misi, agar dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa mendatang. Dalam evaluasi kinerja dilakukan analisis efisiensi dan efektivitas. Analisis efisiensi dilakukan dengan cara melakukan perbandingan antara *output* dan *input*, sehingga nanti akan dapat digambarkan tingkat efisiensi yang telah dilakukan oleh instansi pemerintah, sedangkan analisis efektivitas menggambarkan tingkat kesesuaian antara tujuan dan hasil, manfaat atau dampak. Untuk memperkaya analisis kinerja, perlu dilakukan perbandingan antara:

- a. Kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan
- b. Kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya
- c. Kinerja instansi dengan kinerja instansi lain yang unggul dibidangnya
- d. Kinerja nyata dengan kinerja di Negara lain atau dengan standar internasional.

Dari kesimpulan evaluasi perlu dibuat sebuah analisis pencapaian akuntabilitas kinerja instansi secara keseluruhan, meliputi uraian keterkaitan pencapaian kinerja kegiatan dan program dengan kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, misi, serta visi. Dalam hal ini diperlukan pula dijelaskan proses pencapaian sasaran dan tujuan secara efektif dan efisien yang sesuai dengan program ataupun kegiatan yang telah ditetapkan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Permasalahan yang akan dikaji oleh peneliti merupakan masalah yang bersifat dinamis. Oleh karena itu, peneliti memilih menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data hasil penelitian tersebut. Format desain penelitian kualitatif terdiri tiga model, yaitu format deskriptif, verifikasi, dan format *grounded research*. Dalam penelitian ini digunakan metode kualitatif dengan desain deskriptif. Jenis penelitian deskriptif yaitu jenis penelitian yang mendeskripsikan yang terjadi pada saat melakukan penelitian, dimana didalamnya terdapat upaya untuk mendeskripsikan, mencatat, menganalisa, dan menginterpretasikan kondisi yang terjadi dilapangan (Sugiyono, 2015:3).

Dengan demikian tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah untuk dapat memperoleh gambaran secara jelas dan sistematis mengenai evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Maka dari itu, pertama-tama peneliti akan mendeskripsikan mengenai evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Melihat bagaimana upaya Sekretariat Daerah

Kabupaten Ciamis dalam pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, serta melihat bagaimana faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Kemudian, peneliti akan memberikan pemecahan masalah-masalah yang tepat guna menyelesaikan permasalahan tersebut, agar kedepannya dapat dijadikan sebuah referensi atau masukan untuk melakukan peningkatan ataupun penguatan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

B. Fokus Penelitian

Dalam penelitian kualitatif menghendaki ditetapkan adanya batas dalam penelitian atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa hal. Pertama, batas menentukan kenyataan jamak yang kemudian mempertajam fokus. Kedua, penetapan fokus dapat lebih dekat dihubungkan oleh interaksi antara peneliti dan fokus. Fokus penelitian mengungkapkan sebuah penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian dalam suatu penelitian. Fokus penelitian menurut Sugiyono (2015:20) adalah fokus penelitian mengandung penjelasan mengenai dimensi-dimensi apa yang menjadi pusat penelitian dan hal yang kelak dibahas secara mendalam dan tuntas. Fokus penelitian merupakan pemusatan konsentrasi terhadap tujuan penelitian yang sedang dilakukan.

Berdasarkan hal tersebut, yang menjadi fokus utama dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Dalam hal ini, kinerja birokrasi dilihat dari evaluasi proses pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dengan teori manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Deming dalam Wibowo (2007:26) dan juga sesuai dengan Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah:
 - a. Perencanaan (*Plan*)
 - 1) Rencana Strategis
 - 2) Rencana Kinerja Tahunan
 - b. Tindakan (*do*)
 - 1) Perjanjian Kinerja
 - c. Monitoring (*check*)
 - 1) Pengukuran Kinerja
 - d. Aksi (*act*)
 - 1) Laporan Kinerja
 - 2) Reviu dan Evaluasi Kinerja
2. Faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.
 - a. Faktor Pendukung

- 1) Komitmen Pimpinan
 - 2) E-SAKIP
 - 3) Sosialiasi SAKIP
- b. Faktor Penghambat
- 1) Tumpang Tindih Peraturan
 - 2) Kompetensi Sumber Daya Manusia Rendah
 - 3) Belum Adanya Sistem *Reward* dan *Punishment*.

C. Lokasi Penelitian dan Situs Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan oleh peneliti di Kabupaten Ciamis, sedangkan situs penelitian dalam penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, peneliti ingin melihat bagaimana evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, hal ini dikarenakan masih rendahnya kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, hal ini bisa dilihat dari pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis masih mendapatkan predikat CC. Sementara Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis memiliki peran vital dalam penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Oleh karenanya peneliti tertarik melakukan penelitian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis untuk melakukan penguatan terhadap kinerja melalui pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah

D. Jenis dan Sumber Data

Menurut Sugiyono (2015:23) Sumber data adalah salah satu yang paling vital dalam penelitian. Kesalahan dalam menggunakan atau memahami sumber data, maka data yang diperoleh juga akan meleset dari yang diharapkan. Oleh karena itu, peneliti harus mampu memahami sumber data mana yang harus digunakan dalam penelitian. Berdasarkan jenis penelitian ini, sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis diantaranya adalah data primer dan data sekunder, diantaranya:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diambil dari sumber data primer atau sumber dilapangan. Data primer adalah data berupa hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara yang dilakukan penulis. Selain itu peneliti juga melakukan observasi langsung kelapangan. Adapun yang menjadi subjek data primer dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis;
- b. Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis;
- c. Kepala Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis;
- d. Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Pembangunan;
- e. Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah;
- f. Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan;
- g. Tim Penyusun LAKIP.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang mendukung data primer, yang diperoleh secara tidak langsung dapat berupa catatan atau informasi yang berupa dokumen atau buku-buku ilmiah serta informasi yang berkaitan dengan objek penelitian. Singkatnya, data sekunder dalam penelitian ini adalah merupakan hal-hal yang bisa mendukung dan mampu memberikan data dan informasi yang membantu dalam proses penelitian yaitu sebagai berikut:

- a. Buku-buku petunjuk;
- b. Dokumen-dokumen;
- c. Catatan-catatan;
- d. Makalah serta arsip yang berkaitan dengan penelitian.

E. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian metode pengumpulan data adalah merupakan hal yang paling penting dalam rangka untuk memperoleh data yang lengkap, objektif, dan akurat. Oleh karena itu metode pengumpulan data harus diperhatikan secara cermat. Dalam hal ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data:

1. Interview (Wawancara)

Menurut Sugiyono (2015:138) Metode wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan keyakinan pribadi. Peneliti menggunakan

metode wawancara semi struktur dikarekan lebih fleksibel dan tidak kaku sehingga lebih dapat memperdalam informasi yang akan diperoleh dari 7 orang *key informant* yaitu; Kepala Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, Kepala Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Pembangunan, Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah, Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan.

2. Observasi Langsung

Observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja panca indra mata dibantu dengan panca indra lainnya. Dalam hal ini Observasi dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis mengamati semua aspek yang dapat diamati berkaitan dengan evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, dilakukan dengan peneliti turun langsung ke lapangan untuk megamati langsung kegiatan yang terjadi di lokasi peneliain, siapa saja yang berpartisipasi dalam kegiatan dan bagaimana partisipasi mereka.

3. Dokumentasi

Pada teknik pengumpulan data ini, peneliti dapat memperoleh informasi dari berbagai macam sumber tertulis, dokumen yang ada pada responden atau tempat, dimana responden bertempat tinggal atau melakukan kegiatan sehari-harinya. Sumber dokumen yang ada pada umumnya dapat dibedakan menjadi dua yaitu

dokumentasi resmi, termasuk surat keputusan, surat instruksi, dan surat bukti kegiatan yang dikeluarkan oleh kantor atau organisasi yang bersangkutan dan sumber dokumentasi tidak resmi yang mungkin berupa surat nota, surat pribadi yang memberikan informasi kuat terhadap suatu kejadian. Seorang peneliti sebaiknya memanfaatkan kedua sumber dokumentasi tersebut secara insentif, agar mereka mendapatkan informasi secara maksimal yang dapat menggambarkan kondisi subyek atau obyek yang diteliti dengan benar.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2015:222) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, namun peranan peneliti adalah untuk menentukan keseluruhan skenario penelitian, dengan kata lain instrument penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Peneliti berperan sebagai alat utama pengumpulan data dan informasi peneliti, peneliti sebagai instrument utama juga menggunakan instrument pendukung lainnya. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peneliti

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrument atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Hal ini sesuai dengan metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif, dimana pengumpulan data lebih tergantung pada peneliti sendiri. Peneliti sebagai instrumen utama dengan

menggunakan panca indera untuk menyaksikan dan mengamati obyek atau fenomena dalam penelitian (Sugiyono, 2015:122)

2. Pedoman Wawancara (*Interview Guide*)

Pedoman wawancara, yaitu berupa daftar pertanyaan yang diajukan kepada informan penelitian. Hal ini berguna untuk mengarahkan peneliti dalam pencarian data terutama dalam melakukan wawancara.

3. Catatan Lapangan (*field note*)

Catatan lapangan merupakan catatan tertulis tentang apa yang di dengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data penelitian kualitatif.

4. Perangkat penunjang

Meliputi *handphone*, alat tulis, buku dan sebagainya yang digunakan untuk menunjang kegiatan penelitian

G. Analisis Data

Analisis data merupakan tahap yang sangat menentukan dalam keseluruhan proses penelitian. Hal ini dikarenakan analisis data menyangkut kekuatan analisis dan kemampuan dalam mendeskripsikan data situasi, peristiwa, dan konsepsi yang merupakan bagian dari objek penelitian. Analisis data adalah kegiatan yang dilakukan peneliti untuk mengolah data yang telah diperoleh dari lapangan untuk

mendapatkan hasil penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis data model interaktif. Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015:246) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus, sehingga menghasilkan data jenuh. Aktivitas dalam analisis data model ini yaitu terdiri dari *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*, yaitu sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data (*data collection*)

Pengumpulan data yaitu kegiatan yang dilakukan oleh seorang peneliti untuk memperoleh data yang valid. Pengumpulan data ini dilakukan melalui wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini, observasi ke lapangan dan dokumentasi. Dalam tahap ini peneliti menggali data sesuai dengan fokus yang telah ditetapkan terkait evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Peneliti mencari data ke lapangan secara berulang-ulang hingga mencapai titik kejenuhan data, sehingga data yang dikumpulkan lengkap dan maksimal.

2. Reduksi Data (*data reduction*)

Reduksi data merupakan proses pemilihan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah yang didapat dari lapangan. Setelah peneliti mengumpulkan data terkait pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tahun 2017, kemudian data-data tersebut ditelaah. Keseluruhan data

yang di dapat oleh peneliti di lokasi penelitian dilakukan melalui proses wawancara, observasi, dan dokumentasi tersebut kemudian diproses dengan pemilahan, pemusatan, penyederhanaan data sesuai dengan masalah dan fokus penelitian yang telah ditetapkan oleh peneliti. Data yang telah dipilih sesuai dengan fokus penelitian tersebut selanjutnya ditransformasi menjadi rangkuman, tabel dan gambar.

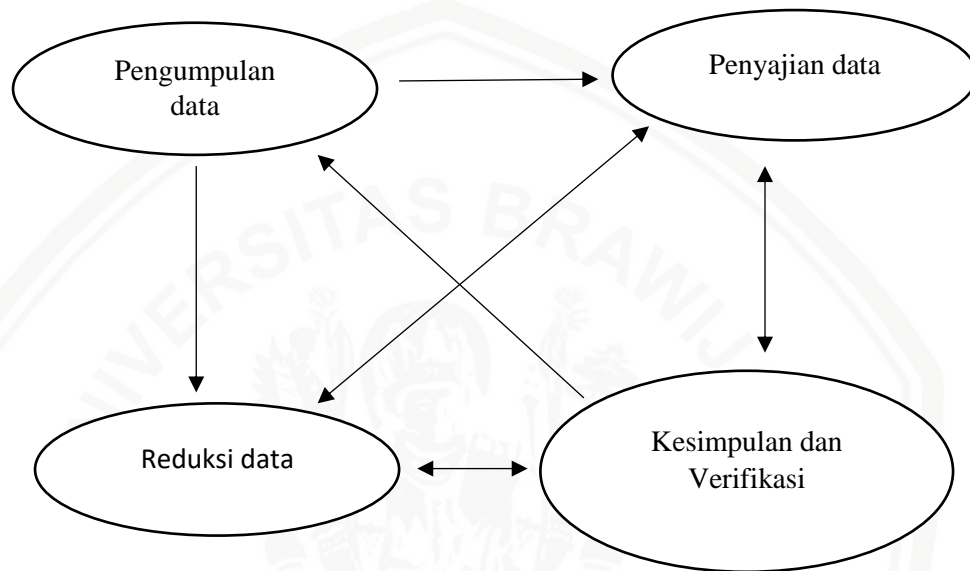
3. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dianalisis kemudian disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan, dan catatan dokumentasi. Penyajian data terkait evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan sikip yang didapat oleh peneliti dilapangan disesuaikan dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan. Kemudian data tersebut ditelaah dan dibandingkan dengan teori maupun regulasi yang berkaitan dengan masalah dan fokus penelitian

4. Kesimpulan dan Verifikasi (*conclusion drawing/verifying*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap penyajian data. Melalui tahap penyajian data peneliti mencai makna dari permasalahan tersebut, maka dari hasil yang diperoleh dari lapangan

tersebut kemudian dikumpulkan serta dianalisa untuk ditarik kesimpulannya. Kesimpulan merupakan hasil analisis data yang telah dikaitkan dengan teori dan regulasi.



Gambar 6. Komponen-Komponen Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Analisis Miles Huberman dan Saldana dalam Sugiyono (2015:247)

H. Keabsahan Data

Teknik keabsahan data merupakan salah satu teknik yang penting dalam penelitian ini, karena keabsahan data merupakan kegiatan pemeriksaan data secara cermat untuk mendapatkan hasil penelitian yang dapat dipertanggung jawabkan. Tahap

ini dilakukan guna melihat kevalidan data yang diperoleh dari berbagai sumber data, maka dari itu keabsahan data yang digunakan yaitu:

1. Kredibilitas

Kredibilitas data atau kepercayaan terhadap suatu data dari hasil penelitian perlu digunakan dengan pengamatan, triangulasi, dan peningkatan ketekunan dalam penelitian. Dalam penelitian ini peneliti untuk mendapatkan kredibilitas data dilakukan dengan menelaah dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian, berita-berita yang berkaitan dengan penelitian, serta melakukan triangulasi wawancara, mewawancarai secara berulang-ulang kepada narasumber yang berbeda-beda sehingga data dapat dipertanggung jawabkan dan benar-benar kredibel.

2. Triangulasi

Menurut Sugiyono (2015:241), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Adapun dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi untuk mendapatkan data yang valid yaitu:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh. Dalam penelitian ini triangulasi sumber dilakukan dengan wawancara lebih dari satu orang,

Triangulasi sumber dilakukan oleh peneliti dengan mewawancarai banyak sumber dengan memberikan pertanyaan yang sama. Penambahan sumber wawancara berhenti ketika data sudah jenuh.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum Kabupaten Ciamis

Kabupaten Ciamis adalah salah satu provinsi yang terletak di Jawa Barat, secara geografis berada pada posisi strategis serta dilalui jalan Nasional lintas Provinsi Jawa Barat, Jawa Tengah dan jalan Provinsi lintas Ciamis-Cirebon-Jawa Tengah. Secara Astronomis Kabupaten Ciamis berada pada $108^{\circ}20'$ sampai dengan $108^{\circ}40'$ Bujur Timur dan $7^{\circ}40'20''$ sampai dengan $7^{\circ}41'20''$ Lintang Selatan. Luas wilayah Ciamis sebesar 244,479 Ha atau 7,73% dari total luas daratan Provinsi Jawa Barat (termasuk DOB Pangandaran). Dalam konteks pengembangan wilayah Provinsi Jawa Barat, Kabupaten Ciamis memiliki dua kawasan andalan yaitu Priangan Timur dan kawasan andalan Pangandaran, tetapi setelah DOB Pangandaran disahkan, kawasan Pangandaran tidak lagi bergabung dengan Kabupaten Ciamis.

Kabupaten Ciamis mempunyai iklim tropis, suhu rata-rata berkisar antara 26°C - 27°C dengan suhu minimum 24°C dan suhu maksimum 30°C . Kelembaban udara bervariasi antara 85% hingga 89%. Curah hujan berkisar antara 1500-1400mm/tahun. Hampir sepanjang tahun mengalami hujan kecuali bulan Juni, Juli, dan Agustus. Kabupaten Ciamis terletak pada lahan dengan keadaan morfologi datar-bergelombang

sampai pegunungan, dengan kemiringan lereng berkisar antara 0-40% dengan sebaran 0-2% terdapat di bagian tengah-timur laut ke selatan dan 2-40% tersebar hampir di seluruh wilayah kecamatan. Jenis tanah didominasi oleh Latosol, podsolik, alluvial, dan grumusol. Sebagian besar desa di Ciamis merupakan desa bukan pesisir yang jumlahnya mencapai 328 desa dengan topografi wilayah sebagian besar berada di dataran yaitu sebanyak 153 desa dan yang berada di lereng sebanyak 162 desa, sedangkan desa yang berada di Daerah Aliran Sungai (DAS) sebanyak 13 desa.

Tabel 4. Luas Wilayah Menurut Kecamatan di Kabupaten Ciamis

No	Kecamatan	Luas (Km)	Persentase (%)
1	Banjarasari	163,07	6,67
2	Lakbok	55,53	2,27
3	Pamarican	104,21	4,26
4	Cidolog	59,02	2,41
	Cimaragas	27,09	1,11
6	Cijeungjing	58,25	2,38
7	Cisaga	60,40	2,47
8	Tambaksari	64,31	2,63
9	Rancah	73,03	2,99
10	Rajadea	58,14	2,38
11	Sukadana	58,22	2,38
12	Ciamis	29,51	1,21
13	Cikoneng	34,11	1,40
14	Cihauerbeuti	36,16	1,48
15	Sadananya	43,50	1,78
16	Cipaku	65,69	2,69
17	Jatinagara	35,38	1,45
18	Panawangan	80,91	3,31
19	Kawali	34,99	1,43
20	Panjalu	81,25	3,32

21	Panumbangan	59,46	2,43
22	Sindangkasih	30,43	1,24
23	Baregbeg	20,11	0,82
24	Lumbung	23,16	0,95
25	Purwadadi	43,37	1,77
26	Sukamantri	33,80	1,38

Sumber: RPJMD Kabupaten Ciamis 2015-2019

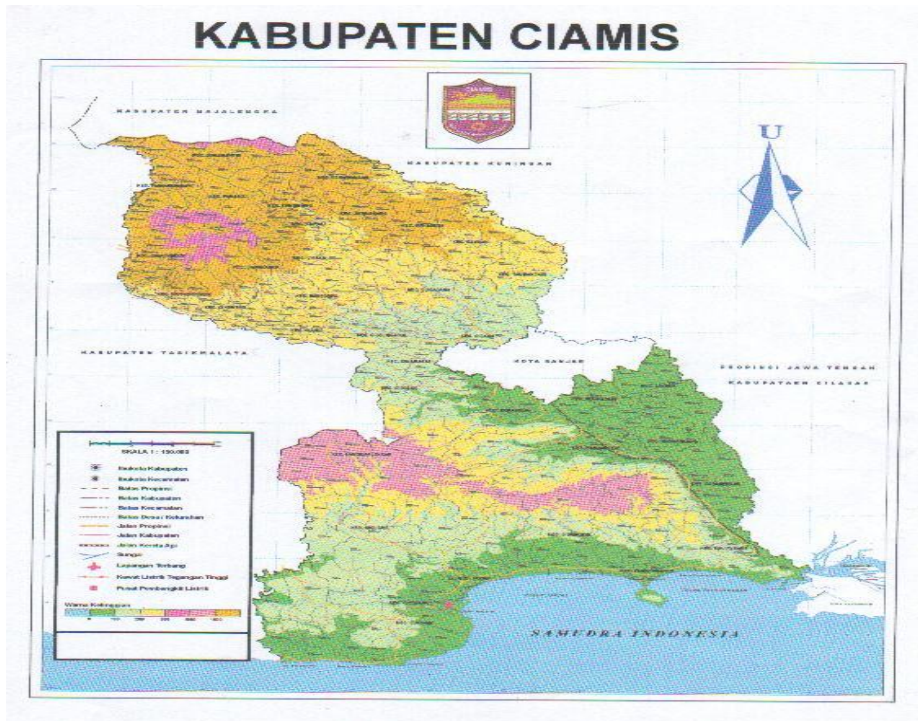
Secara administrasi pemerintahan, pada tahun 2013 Kabupaten Ciamis terdiri dari 26 Kecamatan, 258 Desa dan 7 Kelurahan, dengan rincian perkembangan sebagaimana tabel berikut:

Tabel 5. Jumlah Kecamatan, Desa, Kelurahan Rukun Warga dan Rukun Tetangga di Kabupaten Ciamis Tahun 2009-2013

Tahun	Kecamatan	Desa	Kelurahan	RW	RT
2009	36	343	7	3.772	12.086
2010	36	346	7	3772	12.089
2011	36	346	7	3.807	12.241
2012	36	351	7	3.851	12.252
2013	26	258	7	2.896	9.104

Sumber: RPJMD Kabupaten Ciamis Tahun 2015-2019

Berdasarkan Tabel tersebut dapat diketahui bahwa jumlah desa, RW dan RT mengalami perubahan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2012. Sedangkan pada tahun 2013, dengan terbentuknya Kabupaten Pangandara maka wilayah administrasi Kabupaten Ciamis menjadi 26 kecamatan, 258 desa, 7 kelurahan, 2.896 RW, dan 9.104 RT.



Gambar 7. Wilayah Kabupaten Ciamis.

Berdasarkan letak administratif, Kabupaten Ciamis berbatasan dengan daerah kabupaten/kota lainnya sebagai berikut:

- Sebelah Utara: Kabupaten Majalengka dan Kabupaten Kuningan
- Sebelah Barat: Kabupaten Tasikmalaya dan Kota Tasikmalaya
- Sebelah Timur: Provinsi Jawa Tengah dan Kota Banjar
- Sebelah Selatan: Kabupaten Pangandaran

2. Visi dan Misi Kabupaten Ciamis

Visi Kabupaten Ciamis:

“Ciamis Maju Berkualitas Menuju Kemandirian Tahun 2019”

Maju Berkualitas : Bahwa Pembangunan Kabupaten Ciamis saat ini telah memberikan perubahan ke tingkat kemajuan berdasarkan perkembangan indikator makro pembangunan, diperlukan penguatan agar tidak hanya sekedar kemajuan melainkan kemajuan yang lebih berkualitas. Oleh karenanya pembangunan daerah kedepan harus dirancang sedemikian rupa sehingga secara efektif harus berdampak terhadap pertumbuhan yang tinggi, percepatan penanggulangan kemiskinan, penyediaan lapangan kerja dan berusaha dengan tetap menjaga dan memelihara kualitas sumber daya alam dan lingkungan hidup guna pembangunan berkelanjutan.

Kemandirian: Kabupaten Ciamis ke depan harus diarahkan untuk dapat mendayagunakan segenap potensi yang dimiliki guna terwujudnya kemandirian, baik kemandirian sosial, politik, maupun ekonomi.

Misi Kabupaten Ciamis

a) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia

Pembangunan yang menekankan pada kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) ditandai dengan membaiknya taraf pendidikan dan derajat kesehatan penduduk, yang didukung oleh meningkatnya ketersediaan dan kualitas pelayanan sosial dasar bagi masyarakat

agar lebih produktif serta berdaya saing untuk mencapai kehidupan yang lebih makmur dan sejahtera.

b) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efisien dan efektif serta penguatan kemitraan pemerintah dengan dunia usaha dan masyarakat.

Dimaksudkan untuk mewujudkan pelayanan birokrasi pemerintah Kabupaten Ciamis yang prima dan menjalankan fungsi birokrasi sebagai pelayan masyarakat yang didukung dengan kompetensi aparat yang profesional.

c) Meningkatkan ketersediaan dan kualitas infrastruktur serta pengelolaan lingkungan hidup yang berkelanjutan

Meningkatkan kualitas dan kuantitas infrastruktur yang mendukung pertumbuhan dan kelancaran perekonomian dengan tetap memperhatikan Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Ciamis sesuai daya dukung dan daya tampung lingkungan.

d) Membangun perekonomian yang tangguh

Pembangunan ekonomi daerah yang berbasis ekonomi kerakyatan dengan seluruh kekuatan sumber daya daerah, menciptakan iklim investasi yang kondusif, serta penyediaan sarana dan prasarana untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dari semua sektor dan meningkatkan daya saing daerah dengan tetap menjaga keseimbangan sumber daya alam dan kelestarian lingkungan hidup.

e) **Meningkatkan percepatan pembangunan pedesaan**

Meningkatkan kemampuan pemerintah desa melalui pemberian wewenang secara proporsional kepada pemerintahan desa, sesuai dengan semangat otonomi desa, baik dalam menentukan nasibnya sendiri, maupun dalam pengambilan keputusan dalam rangka membangun diri dan lingkungannya secara mandiri.

3. Arti dan Lambang Kabupaten Ciamis



Gambar 8. Lambang Kabupaten Ciamis

Logo Kabupaten Ciamis adalah sebuah perisai bersudut empat yang artinya adalah sebagai berikut:

- 1) Sudut tengah atas melambangkan bahwa harus ada pemimpin yang berkewibawaan.

- 2) Kedua sudut kiri dan kanan yang sama letaknya, melambangkan cita-cita daerah ialah adil dan makmur.
- 3) Ketiga sudut bagian atas melambangkan syarat minimum kesejahteraan masyarakat yaitu sandang pangan yang cukup, keamanan, dan keinsyafan/kepercayaan
- 4) Keempat sudut perisai melambangkan syarat untuk tercapainya kemakmuran menurut leluhur bangsa Indonesia ialah:
 - a. Setia kepada pemimpin
 - b. Meniadakan musuh-musuh
 - c. Bertindak adil menurut hukum yang berlaku
 - d. Waspada setiap saat demi keselamatan daerah dan negara.

Di dalam perisai tersebut terdapat lukisan sebagai berikut:

- 1) Pohon kelapa melambangkan penghasilan daerah Ciamis yang terutama disamping padi
- 2) Gunung Syawal melambangkan mengenangkan para leluhur Ciamis.
- 3) Bidang Kuning Mas mendatar melambangkan daerah padi.
- 4) Bidang putih bergerigi, melambangkan benteng pertahanan.
- 5) Bidang putih mendatar berisi gubahan rumput, melambangkan rawa.
- 6) Lengkung-lengkung putih, melambangkan laut dan sungai.
- 7) Bundaran kuning emas yang menyerupai payung yang terkembang melambangkan kerajinan tangan, seni budaya kekal (langgeng) ketekunan.

B. Gambaran Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati, mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas Perangkat Daerah serta pelayanan administratif. Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis termasuk ke dalam Perangkat Daerah tipe A, yang mana menurut pasal 30 ayat (2) huruf a bahwa “Sekretariat Daerah Kabupaten/kota tipe A unuk mewardahi pelaksanaan fungsi sekretariat daerah kabupeten/kota sebagaimana dimaksud dalam pasal 29 ayat 4 dengan beban kerja yang besar.



Gambar 9. Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

Sumber: Dokumentasi Lapangan

Selanjutnya dalam menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Sekretaris Daerah mempunyai fungsi:

- a. Pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah
- b. Pengoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah
- c. Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah
- d. Pelayanan administrative dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi daerah
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya.

1. Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

Dengan mengacu pada visi Kabupaten Ciamis yaitu “Ciamis Maju Berkualitas Menuju Kemandirian Tahun 2019” serta mengacu kepada beberapa gagasan hasil kajian/analisis lingkungan internal dan eksternal Sekretariat Daerah, serta dokumen perencanaan pembangunan jangka menengah daerah Kabupaten Ciamis, maka dirumuskan visi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis: “Sekretariat Daerah Mantap Sinergis Tahun 2019”.

Visi tersebut merupakan suatu gambaran mengenai keadaan internal yang diharapkan pada masa yang akan datang serta sejalan dengan kebijakan pengembangan daerah. Melalui visi tersebut Sekretariat Daerah diharapkan menjadi organisasi yang

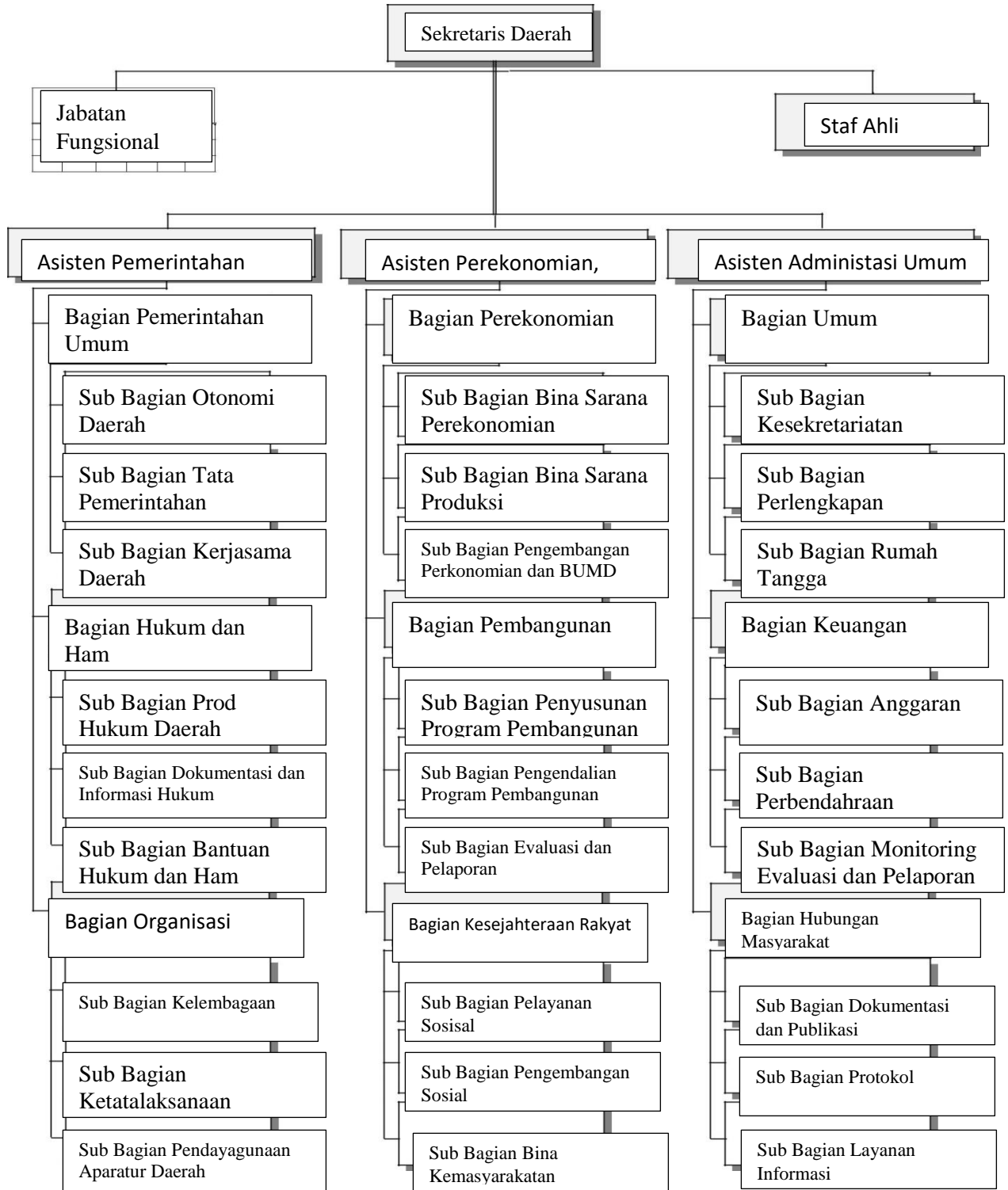
profesional dan berperan sebagai fasilitator serta koordinator dalam merumuskan dan menyusun kebijakan publik sehingga diharapkan akan dapat mengoptimalkan penyelenggaraan pemerintahan yang lebih akuntabel.

Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan maka perlu dijabarkan dengan uraian tugas utama yang harus dilakukan Sekretariat Daerah dalam mencapai tujuan dimana diperlukan pertanyaan-pertanyaan yang menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi Sekretariat Daerah. Pernyataan misi membawa organisasi pemerintahan kepada satu fokus sekaligus merupakan tonggak dari perencanaan strategis dan sebagai langkah aksi (*action plan*) perwujudan cita-cita yang merupakan landasan kerja yang harus diikuti.

Adapun Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2014-2019 adalah:

1. Meningkatkan kualitas perumusan kebijakan, koordinasi, dan fasilitasi di bidang otonomi daerah, pemerintahan umum, perangkat daerah dan bidang pertanahan, hukum dan HAM:
2. Meningkatkan kualitas perumusan kebijakan, koordinasi dan fasilitasi di bidang kesejahteraan rakyat, pemberdayaan ekonomi masyarakat dan penyusunan, pengendalian dan evaluasi program pembangunan daerah
3. Meningkatkan Kualitas perumusan kebijakan, koordinasi dan fasilitasi di bidang pentausahaan, keuangan, kepegawaian, perlengkapan, dan kehumasan.

2. Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis



3. Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah

Penyelenggaraan pemerintahan daerah Kabupaten Ciamis mengacu pada UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan UU Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang mengatur pelaksanaan otonomi daerah dalam mengurus dan mengatur rumah tangganya menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat.

Organisasi Perangkat Daerah sebagai wadah penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pembinaan kemasyarakatan menjadi penentu keberhasilan pencapaian tujuan pemerintah daerah dalam mewujudkan reformasi birokrasi haruslah kokoh. Struktur organisasi Pemerintah Kabupaten Ciamis mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah yang ditindaklanjuti melalui Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis Nomor 14 Tahun 2014 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Ciamis. Selanjutnya Setda Kabupaten Ciamis merupakan SKPD yang menjalankan urusan wajib pemerintahan. Dalam menjalankan urusan wajib pemerintahan tersebut, terdapat bagian dan sub bagian (struktur organisasi) yang menjalankan tugas pokok dan fungsinya, sebagai berikut:

1) Sekretaris Daerah;

a. Asisten Pemerintahan

1. Bagian Pemerinthan Umum, membawahkan:

- a. Sub Bagian Tata Pemerintahan;
 - b. Sub Bagian Otonomi Daerah; dan
 - c. Sub Bagian Kerjasama Daerah
2. Bagian Hukum dan Hak Asasi Manusia
 - a. Sub Bagian Produk Hukum Daerah dan Perundang-Undangan;
 - b. Sub Bagian Dokumentasi dan Informasi Hukum; dan
 - c. Sub Bagian Bantuan Hukum dan Hak Asasi Manusia
3. Bagian Organisasi
 - a. Sub Bagian Kelembagaan;
 - b. Sub Bagian Ketatalaksanaan; dan
 - c. Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah.
- b. Asisten Perekonomian, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat, membawahkan:
 1. Bagian Perekonomian
 - a. Sub Bagian Bina Sarana Perekonomian;
 - b. Sub Bagian Bina Sarana Produksi; dan
 - c. Sub Bagian Pengembangan Perekonomian dan BUMD
 2. Bagian Pembangunan
 - a. Sub Bagian Penyusunan Program Pembangunan;
 - b. Sub Bagian Pengendalian Program Pembangunan; dan
 - c. Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan

3. Bagian Kesejahteraan Rakyat

- a. Sub Bagian Pelayanan Sosial;
- b. Sub Bagian Pengembangan Sosial; dan
- c. Sub Bagian Bina Kemasyarakatan

Asisten Administrasi Umum, membawahkan:

1. Bagian Keuangan, membawahkan;

- a. Sub Bagian Anggaran;
- b. Sub Bagian Perbendaharaan; dan
- c. Sub Bagian Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan

2. Bagian Umum

- a. Sub Bagian Kesekretariatan;
- b. Sub Bagian Perlengkapan; dan
- c. Sub Bagian Rumah Tangga

3. Bagian Hubungan Masyarakat membawahkan:

- a. Sub Bagian Dokumentasi dan Publikasi
- b. Sub Bagian Protokol; dan
- c. Sub Bagian Layanan Informasi.
- d. Kelompok Jabatan Fungsional.

C. Penyajian Data

1. Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Dalam rangka melakukan peningkatan kinerja pada birokrasi, diperlukan proses evaluasi yang bertujuan untuk melihat sejauh mana kinerja dari suatu birokrasi. Evaluasi kinerja merupakan bagian penting untuk menilai keberhasilan dari suatu birokrasi, evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja dan prestasi kerja yang diperoleh oleh suatu organisasi. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat pula dilakukan terhadap proses penilaian, review dan pengukuran kinerja. Dalam penelitian ini peneliti melihat evaluasi proses dari pelaksanaan SAKIP. Evaluasi dilakukan dengan komponen besar manajemen kinerja yang membentuk suatu siklus kinerja mulai dari tahap perencanaan, tindakan, monitoring dan aksi yang kemudian dipertegas dengan Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi. SAKIP tersebut kemudian akan dijadikan alat untuk melakukan evaluasi kinerja birokrasi.

Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan sebuah praktik-praktik dari proses manajemen kinerja dan menjadi landasan legal formal dalam melakukan evaluasi kinerja birokrasi. Berdasarkan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 menjelaskan bahwa SAKIP merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan

prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. SAKIP memegang peranan yang sangat penting dalam peningkatan kinerja birokrasi. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Heri selaku Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis bahwa:

“Pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sangat penting , dari pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah itu sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja birokrasi, dikarenakan dari pelaksanaan SAKIP, kita bisa mencapai misi-misi yang telah ditetapkan dengan lebih terukur, dan bisa menghapus kegiatan-kegiatan yang sia-sia. SAKIP juga menunjukkan tanggung jawab kita sebagai Aparatur Negara dalam menumbuhkembangkan sikap akuntabel dan berfokus pada proses serta berorientasi pada hasil untuk meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis sebagai wujud menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih dari praktik KKN”. (Hasil Wawancara 27 Maret 2018 di Ruang Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) memiliki peranan penting dalam peningkatan kinerja, dan juga sebagai bentuk tanggung jawab Aparatur Negara dalam menumbuhkembangkan sikap akuntabel. Dalam Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah Pasal 5 menyatakan bahwa penyelenggaraan SAKIP meliputi beberapa aspek yaitu: rencana strategis, rencana kinerja tahunan, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dilakukan dengan menggunakan teori manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Deming dalam Wibowo (2007:26) dan

juga berdarkan komponen yang ada dalam Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang sejalan dengan pendekatan teori manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Deming. Manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Deming berfokus pada siklus sistematis yang dimulai dari tahap Perencanaan (*plan*), Tindakan (*do*), Monitoring (*check*), dan Aksi (*act*). Sejalan dengan itu Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah juga merupakan sebuah rangkaian sistematis yang terdiri dari tahap Rencana Strategis, Rencana Kinerja Tahunan, Perjanjian Kinerja, Pengukuran Kinerja, Laporan Kinerja, dan Reviu Kinerja. SAKIP merupakan proses manajemen berbasis kinerja.

Evaluasi kinerja diartikan sebagai suatu proses penilaian terhadap suatu hal ke arah yang lebih baik, dalam melakukan evaluasi diperlukan alat untuk penilaian tersebut. Pada hakikatnya manajemen kinerja adalah proses yang digunakan untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja. Dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan salah satu alat ukur untuk dalam melakukan evaluasi kinerja. Oleh karena hal tersebut evaluasi kinerja birokrasi dilakukan melalui pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah untuk menilai kinerja birokrasi dimulai dari tahap perencanaan hingga pada tahap reviu. Hal tersebut dihimpun dari hasil penelitian dan wawancara melalui beberapa *key informant* yang telah ditentukan sebelumnya:

a. Perencanaan (*Plan*)

Perencanaan merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari suatu proses manajemen yang ada pada suatu birokrasi. Suatu Perencanaan yang baik akan menghasilkan hasil yang baik. Perencanaan dapat meminimalisir pemborosan. Dengan bekerja yang terarah dan terencana, pegawai dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan, selain itu juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) memiliki beberapa komponen yang saling berkaitan yaitu Rencana strategis, Rencana Kinerja Tahunan, Perjanjian Kinerja, Pengukuran Kinerja, Laporan Kinerja, serta Reviu dan Evaluasi kinerja. Titik tekan dalam pelaksanaan SAKIP berada pada tahap perencanaan. SAKIP juga merupakan alat untuk meningkatkan kinerja serta mengurangi inefisiensi. Dalam tahap perencanaan dibagi menjadi dua bagian yaitu Rencana Strategis yang berjangka waktu lima tahunan dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) yang disusun setiap tahun, untuk lebih menjabarkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh suatu birokrasi.

1. Rencana Strategis

Dasar untuk melakukan perencanaan dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah dibentuknya suatu Rencana Strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu organisasi. Rencana Strategis menentukan apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini disebutkan dalam Peraturan Presiden No 29 Tahun 2014 tentang

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah menjelaskan bahwa OPD menyusun Rencana Strategis sebagai dokumen perencanaan. Rencana strategis menjadi landasan dalam penyelenggaraan SAKIP. Rencana strategis merupakan dokumen penting dalam kurun waktu lima tahun yang berfungsi untuk memperjelas arah masa depan organisasi dengan menciptakan prioritas-prioritas tertentu terutama untuk mengantisipasi secara efektif keadaan yang berubah dengan cepat. Pada akhirnya keberadaan rencana strategis dihubungkan dengan usaha-usaha yang signifikan untuk memperbaiki kinerja organisasi. Dalam pembuatan Renstra harus berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) sesuai dengan tugas dan fungsi OPD. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Dodi selaku Kepala Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis yaitu menyatakan bahwa:

“Dalam pembuatan renstra itu ada keterwakilan dari setiap bagian yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, dengan dibentuk tim dalam penyusunan renstra, jadi setiap bagian itu ikut merencanakan renstra, dalam pembuatan renstra juga dibentuk visi dan misi organisasi yang disesuaikan dengan visi dan misi Kabupaten Ciamis, maka dari itu kami dalam melakukan pembuatan renstra berkoordinasi dengan setiap bagian-bagian dan *stakeholders* yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis agar perencanaan dapat dibuat dengan baik dan selaras dengan dokumen RPJMD pada Kabupaten Ciamis”. (Hasil wawancara 27 Maret 2018 di ruang Kepala Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dalam pembuatan rencana strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis diperlukan adanya proses partisipatif. Perlu adanya keterlibitan dalam proses perencanaan daerah., hal ini ditunjukkan untuk menghasilkan konsensus dan kesepakatan atas tahap-tahap penting pengambilan keputusan perencanaan. Oleh karena itu pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

dibentuk tim dalam penyusunan renstra dengan melibatkan setiap bagian-bagian yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis agar terbentuknya keselarasan visi dan misi yang akan dibuat. Visi dan misi merupakan salah satu unsur penting bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dalam organisasi.

Rencana strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2015-2019 disusun dengan maksud memberikan deskripsi yang jelas tentang visi dan misi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Selain itu rencana strategis menjelaskan upaya-upaya yang direncanakan akan dilakukan untuk mencapai visi dan misi dalam kurun waktu tersebut dan selaras dengan tujuan dari pemerintah Kabupaten Ciamis. Berdasarkan pemaparan hasil wawancara tersebut, Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah membentuk visi dan misi organisasi dalam rencana strategis dengan mengacu kepada dokumen RPJMD Kabupaten Ciamis merumuskan visi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis adalah “Sekretariat Daerah Mantap Sinergis Tahun 2019”. Diharapkan dengan adanya visi tersebut Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dapat menjadi organisasi yang profesional dan berperan sebagai fasilitator serta koordinator dalam merumuskan dan menyusun kebijakan publik sehingga diharapkan akan dapat mengoptimalkan penyelenggaraan pemerintahan yang lebih akuntabel. Sejalan dengan itu, untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan dalam rencana strategis Kabupaten Ciamis perlu dijabarkan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2015-2019 sebagai berikut:

- 1) Mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang baik.

- 2) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan perekonomian, infrastruktur berkelanjutan dan manusia yang berdaya saing.
- 3) Meningkatkan Efektivitas penyelenggaraan administrasi pemerintahan.

Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis pada tahun 2016 mendapatkan predikat SAKIP CC dengan nilai 56, 68, rendahnya nilai tersebut mencerminkan masih rendahnya kinerja dan pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, salah satu penyebabnya adalah masih buruknya perencanaan yang dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, untuk itu perlu dilakukan perbaikan terhadap Rencana Strategis agar tujuan dan sasaran dapat lebih terukur. Perencanaan yang baik akan mengarahkan organisasi senantiasa berorientasi kepada hasil (*result oriented*). Pada tata kelola pemerintahan yang baik, sangat penting mengarahkan perencanaan yang berorientasi kepada hasil. Agar tata kelola pemerintahan mengarah kepada ketercapaian hasil (*result oriented*). Berdasarkan hasil wawancara yang telah disampaikan Bapak Ohim Abdurohman selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program bahwa:

“Begini, rencana strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis terjadi perubahan, perubahan renstra tersebut dilakukan untuk menyelaraskan dokumen perencanaan Sekretariat Daerah dengan tupoksi yang baru dan juga renstra lama, untuk sasaran, tujuan belum selaras dengan dokumen-dokumen perencanaan yang ada, makanya perlu dilakukan keselarasan kinerja antar dokumen yang ada dan juga dulu itu di renstra sasaran dan indikator kinerja utama kurang relevan, spesifik, dan masih berorientasi pada *output*. Makanya dalam renstra perubahan yang baru saat ini kita sederhanakan lagi agar tidak terlalu bias, kita memangkas menjadi 9 sasaran strategis yang terukur dari 14

sasaran strategis agar bisa berorientasi terhadap hasil (*outcome*) dengan menetapkan 13 indikator kinerja utama dari sebelumnya 99 indikator kinerja, renstra baru ini lebih banyak memangkas sasaran dan juga indikator sasaran dari rensta sebelumnya”. (Hasil wawancara 27 maret 2018 di Ruang Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Dari pemaparan diatas bahwa dapat dikatakan terjadi perubahan rencana strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2015-2019 guna memperbaiki indikator kinerja utama yang kurang relevan, spesifik dan hanya berorientasi pada *output* kegiatan saja belum berorientasi terhadap *outcome*. Sehingga berpengaruh terhadap kinerja dari Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Sesuai dengan SK Bupati Kabupaten Ciamis Nomor 061/Kpts.7-Huk/2017 tentang Perubahan Lampiran Keputusan Bupati Nomor 061/Kpts.54-Huk/2014 tentang Rencana Strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2015-2019. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah melakukan rewiu terhadap dokumen Rencana Strategis tahun 2015-2019 sehingga dilakukan perubahan Renstra dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Bupati tersebut.



PEMERINTAH KABUPATEN CIAMIS
SEKRETARIAT DAERAH
 Jalan Jend. Sudirman Nomor 16 Tlp. 771511
 C I A M I S

Kode Pos 46211

KEPUTUSAN BUPATI CIAMIS
 NOMOR : 061/Kpts.7-Huk/2017
 LAMPIRAN : 1 (satu)

TENTANG

PERUBAHAN LAMPIRAN KEPUTUSAN BUPATI CIAMIS NOMOR 061/Kpts.54-Huk/2014 TENTANG RENCANA STRATEGIS SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN CIAMIS TAHUN 2015-2019

- Menimbang :
- a. bahwa Rencana Strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2015-2019 telah ditetapkan dengan Keputusan Bupati Ciamis Nomor 061/Kpts.54-Huk/2014;
 - b. bahwa dengan ditetapkannya Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah sehingga berdampak pada perubahan nomenklatur dan tugas pokok, fungsi serta tata kerja Organisasi Perangkat Daerah, maka Keputusan Bupati sebagaimana dimaksud pada huruf a, perlu ditinjau dan disesuaikan kembali yang ditetapkan dengan Keputusan Bupati.
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kabupaten dalam Lingkungan Provinsi Jawa Barat;
 2. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;
 3. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
 4. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025;
 5. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan;
 6. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah;
 7. Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan;

Gambar 10. SK Bupati Ciamis tentang Perubahan Renstra 2017-2019
 Sumber: *Renstra Perubahan 2017-2019 Sekretariat Daerah kabupaten Ciamis.*

Berdasarkan Surat Keputusan Bupati tersebut maka dibentuk renstra perubahan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis guna memperbaiki sasaran dan indikator kinerja utama yang ada pada Renstra sebelumnya. Dalam renstra Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis tahun 2015-2019 indikator kinerja kurang relevan, spesifik, dan belum berorientasi terhadap *outcome*. Hal tersebut berdampak pada rendahnya kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. SK Bupati tersebut merupakan salah satu aturan

legal formal yang ditujukan untuk memperbaiki kualitas rencana strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Tujuan dan sasaran dalam Rencana strategis merupakan tingkat prioritas tertinggi dalam perencanaan pembangunan jangka menengah daerah yang selanjutnya akan menjadi dasar penyusunan kinerja pembangunan daerah secara keseluruhan. Perumusan tujuan dan sasaran dilakukan untuk menyusun dampak (*impact*) keberhasilan pembangunan daerah yang ingin diperoleh dari pencapaian berbagai prioritas terkait.

Rumusan misi diuraikan dengan memperlihatkan nilai-nilai yang merespon kesenjangan dalam bentuk target-target sebagai tujuan sehingga memberikan arah dalam rangka perbaikan, kemudian diwujudkan dalam peran organisasi. Hal tersebut juga memperlihatkan tahapan prioritas untuk dijadikan fokus atau arah semua program dan aktivitas organisasi yang dijabarkan dalam tindakan-tindakan berupa sasaran yang dilaksanakan dalam jangka menengah sehingga memungkinkan untuk mencapai tujuan.

Dengan penetapan tujuan dan sasaran akan memperlihatkan suatu pengukuran pelaksanaan tugas dari cara yang paling sesuai dengan kondisi organisasi, baik menyangkut potensi yang dimiliki maupun permasalahan yang dihadapi, sehingga pengukuran tersebut menggambarkan kegiatan-kegiatan prioritas sebagai upaya peningkatan peran Sekretariat Daerah dalam menciptakan kondisi manajemen penyelenggaraan pemerintahan yang memiliki orientasi dan kemampuan terus

berkembang. Sesuai dengan yang telah disampaikan oleh Bapak Dodi selaku Kepala Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, menjelaskan bahwa:

“Rumusan tujuan dan sasaran merupakan suatu dasar dalam menyusun pilihan pilihan strategi pembangunan, penyusunan tujuan dan sasaran dilakukan berdasarkan kesepakatan bersama (*consensus building*) yang dilakukan antar setiap bagian yang ada pada lingkungan Setda Ciamis, tujuan dan sasaran yang dibuat harus dapat dipahami oleh setiap bagian organisasi. Rumusan tujuan yang baik, harus mudah dipahami dan dimengerti oleh setiap bagian, dan utamanya harus mampu dicapai oleh organisasi, dalam melakukan proses penyusunan rumusan dan tujuan harus berdasarkan tupoksi organisasi dan juga mempunyai target yang jelas dalam kurun waktu lima tahun”. (Hasil wawancara 27 Maret 2018 di ruang Kepala Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Hal selanjutnya disampaikan Oleh Bapak Ohim selaku Kepala Sub Bagian penyusunan program menyatakan bahwa:

“Dalam renstra perubahan, kita memperbaiki sasaran yang ada, karena indikator nya belum *SMART*, dalam menyusun tujuan dan sasaran idealnya harus memenuhi kriteria *SMART* hal ini juga dituangkan dalam Perpres No. 29 Tahun 2014 bahwa setiap indikator harus memenuhi kriteria *SMART* yaitu, *spesifik*, penyusunan tujuan dan sasaran harus diidentifikasi dengan jelas, *measurable*, rumusan dan tujuan harus terukur, *achievable*, target sasaran dapat dicapai dengan kapasitas dan sumber daya yang ada, relevan , mencerminkan keterkaitan antara target sasaran dengan tujuan, dan *time bound*, periode pencapaian sasaran ditetapkan. Kriteria *SMART* itulah yang harus ada dalam perumusan tujuan dan sasaran bagi organisasi”. (Hasil wawancara 27 Maret 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Berdasarkan hal tersebut, dalam perencanaan strategis diperlukan indikator kinerja utama yang memiliki kriteria *SMART*, *spesifik* penyusunan tujuan dan sasaran harus diidentifikasi dengan jelas, *measurable*, rumusan tujuan harus terukur,

achievable, target dan sasaran dapat dicapai, *relevan* mencerminkan keterkaitan antara target sasaran dengan tujuan, *dan time bound*, periode pencapaian sasaran ditetapkan.

Kemudian Bapak Ohim selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menambahkan terkait penyusunan Renstra perubahan:

“Ada mekanisme cascading dalam penyusunan renstra perubahan ini, cascading adalah sebuah proses penjabaran visi, misi, ke dalam tujuan, sasaran, program, dan kegiatan. Sehingga tujuan dan sasaran yang ditetapkan bisa selaras terhadap penentuan rencana kinerja tahunan berikutnya” (Hasil wawancara 16 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Bedasarkan wawancara tersebut, rencana strategis perubahan dilakukan dengan mekanisme *cascading*. Rumusan tujuan, sasaran, dan indikator kinerja utama Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis yang tertuang dalam Renstra Perubahan tahun 2017-2019 adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Tujuan dan Sasaran Renstra Perubahan Tahun 2017-2019

NO	TUJUAN	INDIKATOR TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR SASARAN
1	2	3	4	5
	Misi 1 : Mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang baik			
1	Terwujudnya efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan daerah	1. Nilai Evaluasi AKIP Kabupaten Ciamis 2. Capaian Nilai IKM Kabupaten	1 Meningkatkan Sinergitas tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien	1 Nilai LPPD/EKPPD

				2	Persentase Pelaksanaan Fasilitasi Penyelesaian Permasalahan Desa	
			2	Meningkatnya Harmonisasi dan Sinkronisasi Rancangan Produk Hukum Daerah	1	Jumlah Penyusunan Rancangan Produk Hukum yang terfasilitasi
					a. Peraturan Daerah	
					b. Peraturan Kepala Daerah	
					c. Keputusan Kepala Daerah	
			3	Meningkatnya Kualitas Pelayanan Publik	1	Persentase SKPD yang telah menerapkan Standar Pelayanan (%)
					2.	Capaian Nilai IKM Sekretariat Daerah
			4	Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah	1	Nilai Evaluasi AKIP Sekretariat Daerah
					2.	Jumlah ketersediaan SOP pada SKPD

Misi 2 :		Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan perekonomian, infrastruktur berkelanjutan dan manusia yang berdaya saing		
2	Terwujudnya pengendalian pembangunan, perekonomian yang kokoh dan pengembangan manusia yang berdaya saing		5 Meningkatnya kualitas administrasi pengendalian program, hal dan Pengadaan Barang Jasa	1 Jumlah Pengadaan Barang/Jasa yang difasilitasi melalui ULP
			6 Meningkatnya Pembinaan terhaap BUMD	1 Jumlah BUMD yang sehat dan profitable
			7 Meningkatnya pelayanan dan pembinaan kegiatan sosial, keagamaan dan kemasyarakatan	1 Prestasi Bidang Keagamaan :
				a. Peringkat MTQ Regional
b. Peringkat MQK				
			c. Peringkat STQ	
			d. Peringkat Porsadin	
Misi 3 :		Meningkatkan efektivitas penyelenggaraan administrasi pemerintahan		
3	Terwujudnya efektivitas penyelenggaraan administrasi pemerintahan dan pelayanan yang baik pada pimpinan daerah		8 Meningkatnya Penatausahaan di lingkungan Sekretariat Daerah	1 Persentase Temuan BPK-RI/Inspektorat yang ditindaklanjuti
				2 Persentase Aset/Barang Milik Daerah dalam kondisi baik
			9 Meningkatnya Pelayanan Administrasi dan Keprotokolan	1 Persentase pelayanan keprotokolan terhadap agenda

			bagi pimpinan daerah	kegiatan pemerintah daerah
--	--	--	----------------------	----------------------------

Sumber: Renstra Perubahan Sekretariat Daerah 2017-2019

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat disimpulkan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah menyusun dokumen perencanaan strategis yang selaras dengan dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Ciamis Tahun 2015-2019 sebagaimana yang telah ditetapkan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis No. 13 Tahun 2014 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Ciamis Tahun 2014-2019. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis juga telah melakukan perubahan renstra untuk memperbaiki indikator kinerja yang tidak terukur sehingga sesuai dengan kriteria *SMART* yang tertuang dalam Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Maka, dapat disimpulkan bahwa Rencana Strategis perubahan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis jika dibandingkan dengan Rencana Strategis sebelumnya memiliki banyak perubahan yang baik. Hal ini terlihat dari pemangkasan sasaran strategis dari yang sebelumnya terdapat 14 sasaran strategis dipangkas menjadi 9 sasaran strategis, dan dari 99 indikator kinerja utama menjadi 13 indikator kinerja utama. Sasaran dan indikator kinerja yang banyak ternyata tidak menjamin kinerja dari suatu instansi pemerintah hal ini terlihat dari predikat yang didapatkan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis pada tahun 2016 mendapatkan predikat CC, hal itu menunjukkan masih rendahnya kinerja dari Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dan masih terjadi inefisiensi. Oleh karena itu Rencana Strategis

dipangkas lebih sederhana tetapi sesuai dengan kriteria *SMART*. Dokumen dalam Renstra perubahan telah menetapkan hal-hal yang seharusnya yaitu tujuan, sasaran, indikator kinerja utama, dan target kinerja. Renstra telah direviu secara baik.

2. Rencana Kinerja Tahunan

Proses perencanaan kinerja tahunan merupakan proses lanjutan dari perencanaan strategis, perencanaan kinerja juga berperan penting untuk meningkatkan kinerja bagi suatu birokrasi, Sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis wajib menyusun Rencana Kinerja Tahunan (RKT), dalam RKT menjelaskan bagaimana sebuah sasaran yang harus dicapai dilaksanakan dengan menentukan program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam setahun dengan menjelaskan anggaran yang akan dikeluarkan selama berjalannya roda pemerintahan dalam setahun. Penyusunan rencana kinerja tahunan dilaksanakan seiring dengan agenda penyusunan anggaran serta merupakan komitmen bagi seluruh pihak yang terlibat untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategis.

Pemerintah daerah sebagai penyelenggara pemerintahan di daerah berkewajiban untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan mempertanggung jawabkannya melalui SAKIP, untuk memenuhi maksud tersebut, maka dalam hal ini Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menyusun dokumen RKT sebagai bentuk komitmen pemerintah dalam melaksanakan pembangunan dalam kurun waktu (satu) tahun. Agar RKT dapat berkualitas, maka penyusunannya harus memperhatikan

keterkaitan sasaran strategis. Dokumen RKT Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis disusun berdasarkan Renstra Perubahan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis tahun 2017-2019. Sesuai yang disampaikan oleh Bapak Sahlan selaku Kepala Bagian Keuangan di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, menyatakan bahwa:

“Penyusunan RKT merupakan proses penjabaran lebih lanjut dari tujuan dan sasaran yang berada pada dokumen renstra, dalam dokumen RKT memuat tentang cara-cara yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui penyusunan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis selama satu tahun dengan juga menyusun anggaran yang akan digunakan dalam setahun, yang mana penyusunan RKT dan anggaran kegiatan dilakukan berbarengan agar dapat menerapkan anggaran berbasis kinerja, sehingga bisa lebih efisien dalam penggunaan anggaran, Setda Ciamis sendiri telah menyusun dokumen RKT yang berpedoman pada Renstra Perubahan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, jadi pada intinya RKT merupakan *breakdown* sasaran strategis Renstra dengan lebih diperinci dengan program kegiatan”. (Hasil wawancara 16 April 2018 di ruang Kepala Bagian Keuaangaan di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menyatakan bahwa:

“Dalam menyusun RKT kita berpedoman pada sembilan sasaran strategis yang telah dituangkan di dalam renstra perubahan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Nah, dari sembilan sasaran strategis tersebut kita jabarkan cara mencapai sasaran tersebut dengan merumuskan program dan kegiatan yang akan dilakukan selama satu tahun beserta anggaran yang akan dikeluarkan. Mekanisme penyusunan RKT sudah sesuai dengan mekanisme yang sudah ada dan selaras dengan sembilan sasaran yang telah dituangkan dalam renstra perubahan, artinya adalah sudah terjadi keselarasan antara dokumen RKT dan Renstra perubahan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis”. (Hasil wawancara 16 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Evaluasi, dan Pelaporan).

Berdasarkan wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa, Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah menyusun dokumen RKT sesuai dengan mekanisme yang ada

dan juga berpedoman dengan sasaran dan tujuan didalam Renstra Perubahan tahun 2017-2019 Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Selanjutnya Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis kembali menambahkan penjelasan terkait dengan penyusunan RKT:

“Penyusunan RKT ini dilaksanakan oleh Bagian Keuangan, namun tidak sepenuhnya kami yang menyusun, kami juga tetap melakukan koordinasi dengan bidang-bidang lainnya, minta datanya ke bagian, dan kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan, karena kan kami juga tidak mau sok tau, mereka lebih tau terhadap kegiatan-kegiatan terkait bidang mereka yang akan dilaksanakan dalam setahun, kami juga berkordinasi dengan bagian pembangunan, pada sub bagian penyusunan program, karena biasanya data tersebut sudah dihimpun terlebih dulu oleh bagian pembangunan”. (Hasil wawancara 16 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Selanjutnya Pak Ohim selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menambahkan bahwa:

“Kita disini menyusun RKT tentu saja dengan melakukan koordinasi, terutama dengan bagian keuangan, nah disini kita mencoba mematangkan program-program yang telah dibuat, jika ada program yang tidak sesuai, maka akan dihapus sehingga program dan kegiatan yang dibuat bisa terarah dengan baik dan agar dapat lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaannya, sehingga yang dituangkan dalam dokumen RKT adalah program dan kegiatan yang menjadi prioritas untuk mencapai tujuan”.(Hasil wawancara 16 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelporan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan, dalam penyusunan Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, dilakukan koordinasi dalam penyusunannya pada setiap bidang-bidang terkait, namun koordinasi lebih intens terjadi antara Bagian Pembangunan dan Bagian Keuangan, dimana Bagian Pembangunan berfokus pada penyusunan program-

program yang akan dilaksanakan selama setahun, dengan melakukan pengumpulan data ke setiap bidang untuk menghimpun program dan kegiatan yang akan dilaksanakan, sementara bagian keuangan berfokus pada penyusunan anggaran yang akan digunakan dalam pelaksanaan program dan kegiatan.

Akuntabilitas kinerja, merupakan suatu bentuk pertanggung jawaban terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan dalam suatu birokrasi, yang mana dalam pelaksanaannya pemerintah harus dapat bertanggung jawab terhadap segala aktivitasnya. Untuk mewujudkan akuntabilitas kinerja sebagai upaya peningkatan kinerja birokrasi dan sebagai salah satu langkah guna menciptakan *good governance*. Maka pada hakikatnya suatu birokrasi harus dapat melaksanakan pola penganggaran yang baik, yaitu anggaran berbasis kinerja. Anggaran berbasis kinerja merupakan sebuah upaya agar terciptanya penghematan anggaran dalam instansi pemerintah, untuk melaksanakan hal tersebut maka Pemerintah Pusat telah menginstruksikan agar setiap birokrasi pemerintahan dapat menyusun program dan kegiatan dengan pendekatan "*Money Follow Program*". *Money Follow Program* juga merupakan suatu titik tekan dalam pelaksanaan SAKIP. Hal ini juga dibenarkan oleh Bapak Ohim selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis bahwa:

"Dalam penyusunan program dan kegiatan tahunan menekankan pentingnya anggaran berbasis kinerja, maka konsep penyusunan program dan kegiatan pada Rencana Kinerja Tahunan (RKT) didasari pada pendekatan *Money Follow Program*, pada intinya program dan kegiatan yang telah disusun merupakan program dan kegiatan prioritas. Kami sendiri dalam pelaksanaannya sudah melaksanakan pendekatan *Money Follow Program* sesuai instruksi pusat dalam menentukan program dan kegiatan dilakukan fase penilaian terhadap program-

program yang akan dilakukan, sehingga program yang memberi manfaat besar kepada masyarakat akan mendapatkan prioritas pertama dalam pengalokasian anggaran”. (Hasil wawancara 16 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Selanjutnya Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan kemudian menambahkan tentang penyusunan Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) pada lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, bahwa:

“Program dan kegiatan yang disusun dalam dokumen RKT telah melalui tahap *assessment* dan merupakan kesepakatan antar bidang, dalam menyusun RKT disusun sebelum mengajukan RKA, ini sesuai dengan prinsip *Money Follow Program*, dimana pemerintah terlebih dahulu menyusun program dan kegiatan, baru selanjutnya program dan kegiatan itu akan didanai, dan jga untuk mencegah program dan kegiatan “siluman” yaitu penyimpangan, dengan itu kita bisa melakukan efisiensi penggunaan anggaran, karena pada dasarnya anggaran pemerintah itu terbatas, maka harus digunakan dengan sebaik mungkin”. (Hasil wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) yang disusun oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah berusaha menyusun dengan pendekatan anggaran berbasis kinerja dengan prinsip *Money Follow Program*, dimana program-program yang dituangkan dalam dokumen RKT telah melalui proses *assessment* dan koordinasi antar bidang terutama pada Bagian Pembangunan dan Bagian Keuangan. Hal ini sesuai dengan instuksi dari pusat, bahwa saat ini tidak lagi menggunakan prinsip *money follow function* melainkan *Money Follow Program*. Melalui pendekatan ini diharapkan suatu kondisi yang lebih baik yaitu:

1. Adanya skala prioritas alokasi yang tinggi pada program-program yang memberikan manfaat yang besar kepada masyarakat

2. Program dan kegiatan yang akan didanai lebih tegas dan jelas, sehingga sasaran yang akan dicapai lebih optimal dan teratur
3. Mendorong terciptanya efisiensi penggunaan anggaran.

Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan memberikan pernyataan kembali mengenai Rencana Kinerja Tahunan bahwa:

“Rencana Kegiatan Tahunan yang dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menyusun 18 Program dan 104 kegiatan, dengan pagu anggaran sebesar Rp34.687.881.650,00, kalau tahun lalu itu kita menyusun 37 program dan 106 kegiatan dengan anggaran Rp42.328.389.500,00. Jadi kalau dilihat-lihat memang memang tidak efisien karena kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis pada tahun 2016 masih rendah, makanya harus ngikutin konsep *money follow program* (Hasil wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Konsep *money follow program* menegaskan perlunya pendekatan penganggaran yang berdasarkan pada bobot program dan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini tentu saja merupakan suatu langkah dari reformasi birokrasi guna mewujudkan *good governance* dengan menerapkan anggaran berbasis kinerja dalam manajemen kinerja. Penyusunan RKT dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dilakukan sebelum menyusun RKA, Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah menyusun 18 Program dan 104 kegiatan dengan pagu anggaran sebesar Rp34.687.881.650,00. Namun ada lima kegiatan yang tidak dilaksanakan di tahun 2017 yaitu: Pengadaan kendaraan dinas/operasional, peningkatan sarana dan prasarana kantor, rehab gendung kantor, pengendalian pengawasan peredaran dan penjualan minuman beralkohol, dan penyusunan kebijakan

pentaan desa dan dusun. Proses penyusunan RKT pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis terbilang sudah cukup baik, namun masih ada sedikit kekurangan yaitu belum adanya indikator program dan indikator kegiatan, seharusnya Program dan Kegiatan yang dituangkan dalam dokumen RKT dilengkapi dengan indikator keberhasilan. Berikut ini merupakan Tabel Rencana Kegiatan Tahunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2017:

Tabel 7. Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 2017

No	Uraian Program dan Kegiatan	Jumlah Anggaran
	BELANJA TIDAK LANGSUNG	13,548,020,900.00
	Belanja Pegawai	13,548,020,900.00
	Gaji dan Tunjangan	10,330,120,900.00
	Gaji Pokok PNS/Uang Representasi	8,221,637,900.00
	Tunjangan Keluarga	756,925,000.00
	Tunjangan Jabatan	529,646,000.00
	Tunjangan Fungsional Umum	341,968,000.00
	Tunjangan Beras	468,156,000.00
	Tunjangan PPh/Tunjangan Khusus	11,648,000.00
	Pembulatan Gaji	140,000.00
	Tambahan Penghasilan PNS	3,217,900,000.00
	Tambahan Penghasilan berdasarkan beban kerja	1,433,100,000.00
	Tambahan Penghasilan Berdasarkan Pertimbangan Objektif Lainnya	1,784,800,000.00
	BELANJA LANGSUNG	21,139,860,750.00
1	PROGRAM PELAYANAN ADMINISTRASI PERKANTORAN	7,082,602,850.00
1	Penyediaan Jasa Surat Menyurat	
2	Penyediaan Jasa Komunikasi, Sumber Daya Air dan Listrik	816,560,400.00
3	Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor	905,955,000.00
4	Penyediaan jasa kebersihan kantor	614,524,700.00
5	Penyediaan alat tulis kantor	95,485,000.00
6	Penyediaan barang cetakan dan penggandaan	99,010,000.00
7	Penyediaan komponen Instalasi listrik/penerangan bangunan kantor	77,000,000.00

8	Penyediaan makanan dan minuman	3,641,117,750.00
9	Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah	555,000,000.00
10	Biaya Perawatan dan Pengobatan KDH/WKDH	5,000,000.00
2	PROGRAM PENINGKATAN SARANA DAN PRASARANA APARATUR	4,045,766,150.00
11	Pengadaan kendaraan dinas/operasional	-
12	Pengadaan Perlengkapan Rumah Jabatan/Dinas	70,000,000.00
13	Pengadaan perlengkapan gedung kantor	214,344,000.00
14	Pengadaan Peralatan Rumah Jabatan/Dinas	76,300,000.00
15	Pengadaan Peralatan Gedung Kantor	272,130,550.00
16	Pengadaan Peralatan Kantor	284,725,000.00
17	Pemeliharaan Rutin/Berkala Rumah Jabatan	335,575,000.00
18	Pemeliharaan rutin/berkala gedung kantor	478,034,700.00
19	Pemeliharaan Rutin/Berkala Mobil Jabatan	617,250,000.00
20	Pemeliharaan rutin/berkala kendaraan dinas/operasional	920,660,000.00
21	Pemeliharaan Rutin/Berkala Perlengkapan Rumah Jabatan/Dinas	151,600,000.00
22	Pemeliharaan rutin/berkala perlengkapan gedung kantor	265,000,000.00
23	Pemeliharaan rutin/berkala Peralatan Kantor	232,996,900.00
24	Rehabilitasi Sedang/Berat Rumah Jabatan	127,150,000.00
25	Peningkatan sarana dan Prasarana Kantor	-
26	Rehab Gedung Kantor	-
3	PROGRAM PENINGKATAN DISIPLIN APARATUR	195,550,000.00
27	Pengadaan Pakaian Dinas Beserta Perlengkapannya	122,550,000.00
28	Pengadaan Pakaian Khusus Hari-Hari Tertentu	73,000,000.00
4	PROGRAM PENINGKATAN KAPASITAS SUMBER DAYA APARATUR	10,000,000.00
29	Pendidikan dan Pelatihan Formal	10,000,000.00
5	PROGRAM PENINGKATAN PENGEMBANGAN SISTEM PELAPORAN CAPAIAN KINERJA DAN KEUANGAN	689,750,000.00
30	Penyusunan laporan capaian kinerja dan ikhtisar realisasi kinerja SKPD	8,200,000.00
31	Penyusunan laporan keuangan semesteran	6,600,000.00
32	Penyusunan pelaporan keuangan akhir tahun	8,179,500.00
33	Penyusunan Rencana Kerja Anggaran	48,300,000.00
34	Penyusunan Perencanaan Program Kegiatan SKPD	140,250,000.00
35	Penyediaan Administrasi Pengelolaan Keuangan	290,100,000.00
36	Rekonsiliasi Laporan Keuangan Lingkup Setda	58,650,000.00
37	Penataan Sistem Aplikasi Pengelolaan Penatausahaan Keuangan	75,750,000.00
38	Sinergitas Peningkatan Pengelolaan Penatausahaan Keuangan	53,720,500.00
6	PROGRAM PELAYANAN FASILITASI KDH/WKDH	571,306,000.00
39	Pelayanan Fasilitasi KDH/WKDH	571,306,000.00
7	PROGRAM FASILITASI KEGIATAN KEPROTOKOLAN	241,084,600.00

40	Kegiatan Keprotokolan	241,084,600.00
8	Program peningkatan pelayanan kedinasan kepala daerah/ WKDH	1,064,726,400.00
41	Kunjungan kerja/ inspeksi kepala daerah/ wakil kepala daerah	313,461,300.00
42	Sinergitas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah	181,965,000.00
43	Penyusunan LPPD, IKK dan ILPPD	150,788,000.00
44	Pembinaan Penyelenggaraan Pemerintahan Kecamatan dan Pelaksanaan Tugas Umum Pemerintahan	368,092,000.00
45	Penyusunan Nama Rupa Bumi Kabupaten Ciamis	40,627,000.00
46	Kunjungan Kerja dari Kabupaten/Kota	9,793,100.00
9	Program pembinaan dan fasilitasi pengelolaan keuangan kabupaten/ kota	399,810,000.00
47	Pengelolaan Unit Layanan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	207,300,000.00
48	Penyelesaian Pengurusan Piutang Macet Daerah	192,510,000.00
10	Program pembinaan dan fasilitasi pengelolaan keuangan desa	32,999,050.00
49	Penyusunan Kebijakan Pemanfaatan dan Tukar Menukar Tanah Kas Desa	32,999,050.00
11	Program Optimalisasi Pemanfaatan Teknologi Informasi	1,109,590,000.00
50	Pengelolaan Komunikasi dan Informasi Daerah	24,425,700.00
51	Penyebarluasan Informasi Pembangunan Daerah	925,609,000.00
52	Forum Sinergitas Kehumasan	43,825,000.00
53	Penyusunan Tabloid Dinamis	115,730,300.00
12	Program Peningkatan Kerjasama Antar Pemerintah Daerah	122,285,750.00
54	Persiapan Kerjasama Daerah dan Batas Daerah Kab. Ciamis	122,285,750.00
13	Program Penataan Peraturan Perundang-undangan	1,852,953,000.00
55	Kerjasama permasalahan peraturan perundang-undangan	369,111,000.00
56	Publikasi peraturan perundang-undangan	149,779,300.00
57	Kajian Peraturan PerUU daerah trhdp PerUU yg baru dan lbh tinggi	48,369,500.00
58	Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia	38,370,000.00
59	Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum	109,846,000.00
60	Sosialisasi Peraturan Perundang-Undangan	110,799,000.00
61	Legislasi Rancangan Peraturan Daerah	332,472,950.00
62	Asistensi Penyusunan Perumusan Peraturan Bupati dan Keputusan Bupati	120,199,250.00
63	Pengendalian, Pengawasan Peredaran dan Penjualan Minuman Beralkohol	-
64	Sinergitas Pengawal, Pengamanan Pemerintah dan Pembangunan Daerah	96,440,000.00

65	Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang bebas dari resiko terjadinya Pungli	400,000,000.00
14	Program Penataan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan Perangkat Daerah	920,297,000.00
66	Pemetaan Tugas Fungsi OPD dan UPTD/UPTB	75,160,000.00
67	Analisa Beban Kerja dan Analisis Jabatan	54,000,000.00
68	Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan Penyelenggaraan Pelayanan Publik	89,621,350.00
69	Inventarisasi dan Fasilitasi Data PN LHKPN dan PNS LP2P	39,193,850.00
70	Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan Penerapan Standar Pelayanan Minimal	49,000,000.00
71	Evaluasi Jabatan	58,000,000.00
72	Perumusan, Penyusunan dan Evaluasi Kebijakan Kelembagaan	156,000,000.00
73	Perumusan, Penyusunan dan Evaluasi Kebijakan Ketatalaksanaan	143,200,000.00
74	Perumusan, Penyusunan dan Evaluasi Standar Pelayanan	35,000,000.00
75	Perumusan, Penyusunan dan Evaluasi Standar Sarana dan Prasarana Kerja	36,710,000.00
76	Evaluasi Budaya Kerja	54,933,300.00
77	Penyusunan LAKIP	129,478,500.00
15	Program Fasilitasi dan Koordinasi Pemerintahan Desa	286,606,950.00
78	Penyusunan Kebijakan Penanganan dan Permasalahan Penyelenggaraan Pemerintahan Desa	44,163,000.00
79	Penyusunan Kebijakan Penataan Desa dan Dusun	-
80	Penyelenggaraan Pengampilan Sumpah Jabatan dan Pelantikan Kepala Desa dan atau Penjabat Kepala Desa	117,672,400.00
81	Sinergitas Penyelenggaraan Pemerintahan Desa	96,460,250.00
82	Penyelenggaraan Peresmian dan Pengambilan Sumpah Jabatan Anggota Badan Permusyawaratan Desa	28,311,300.00
16	Program dan Fasilitasi Pengembangan Kebijakan Perekonomian	463,804,000.00
83	Pengelolaan dan Pengembangan Perekonomian BUMD dan LKM	79,471,500.00
84	Peningkatan Sarana Produksi	79,637,500.00
85	Peningkatan Sarana Perekonomian	178,446,000.00
86	Pengelolaan Pengendalian Inflasi Daerah	25,445,000.00
87	Tindak Lanjut Pengelolaan Aset PD BPR/BKPD Liquidasi	70,804,000.00
88	Peningkatan Pelaksanaan Kredit Usaha Rakyat	30,000,000.00
17	Program Koodinasi dan Fasilitasi Kesejahteraan Rakyat dan Keagamaan	1,438,091,000.00
89	Penyelenggaraan Kegiatan Amaliah Ramadhan dan Hari Besar Islam	267,695,600.00

90	Penyelenggaraan MTQ, STQ, dan Porsadin	56,527,800.00
91	Pembinaan Mental Spiritual Aparatur	76,800,000.00
92	Sinergitas Kebijakan Pengembangan Sosial	21,180,500.00
93	Pengelolaan Hibah Keagamaan	314,281,750.00
94	Pengelolaan Perumusan Kebijakan Bidang Kepemudaan, Remaja, Olah Raga, Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Pemberdayaan Perempuan	950,000.00
95	Sosialisasi Kebijakan Bidang Bina Masyarakat	88,912,850.00
96	Sinergitas Pembinaan Masyarakat	75,668,000.00
97	Sinergitas Kegiatan Pelayanan Sosial di Kabupaten Ciamis	89,665,050.00
98	Penguatan Kelembagaan TP UKS Kabupaten Ciamis	53,640,200.00
99	Penguatan Kelembagaan KPA/HIV Kabupaten Ciamis	47,971,450.00
100	Pengelolaan Kesekretariatan Islamic Centre Kabupaten Ciamis	225,400,000.00
101	Monitoring dan Evaluasi Hibah Keagamaan	119,397,800.00
18	Program Fasilitasi dan Koordinasi Pembangunan Daerah	612,638,000.00
102	Rumusan Kebijakan dan Sinergitas Pembangunan Daerah	228,394,500.00
103	Pengendalian Program Pembangunan Daerah	170,500,000.00
104	Evaluasi dan Pelaporan Pembangunan Daerah	213,743,500.00
	JUMLAH	34,687,881,650.00

Sumber: Rencana Kinerja Tahunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 2017.

2. Tindakan (Do)

Proses tindakan dilakukan setelah ditetapkan perencanaan sebelumnya. Maka pada tahap selanjutnya, untuk melaksanakan perencanaan tersebut dilakukan pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan. Perjanjian kinerja diperlukan untuk mengikat komitmen pada setiap pegawai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya guna mencapai tujuan organisasi, maka dari itu peneliti menjelaskan mengenai proses perjanjian kinerja yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis sebagai berikut:

a. Perjanjian Kinerja

Berdasarkan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pasal 9 mengenai perjanjian kinerja, menyebutkan bahwa dalam setiap entitas akuntabilitas kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 dan Pasal 4 menyusun lembar/dokumen perjanjian kinerja dengan memperhatikan dokumen pelaksanaan anggaran. Perjanjian kinerja merupakan 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, terwujud komitmen penerima amanah dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur berdasarkan tugas, fungsi, dan wewenang serta sumber daya yang tersedia. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Bapak Heri selaku Kepala Bagian Organisasi mengatakan bahwa:

“Perjanjian Kinerja itu merupakan suatu komitmen yang dilakukan antara pemberi amanah dan penerima amanah, perjanjian kinerja ini adalah sebuah bentuk atau landasan agar setiap penerima amanah dapat bekerja sesuai dengan apa yang telah disepakati dengan pemberi amanah, dan kami bisa mempertanggung jawabkan apa yang telah kami janjikan pada dokumen perjanjian kinerja, dimana dalam satu tahun ke depan kami harus mampu merealisasikan target-target yang tertuang di dalam perjanjian kinerja”. (Hasil wawancara 2018 di ruang Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis). (Hasil wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Pernyataan tersebut juga ditambahkan oleh Bapak Dodi selaku Kepala Bagian Organisasi mengatakan bahwa:

“Jadi gini, perjanjian kinerja itu merupakan tindak lanjut dari proses perencanaan setelah sebelumnya telah dibuat rencana strategis, kemudian

diturunkan kedalam rencana kinerja tahunan, maka tahap selanjutnya adalah memastikan tujuan, sasaran, program, dan kegiatan yang telah ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan, maka dari itu diperlukan kesepakatan atau perjanjian kinerja sebagai bentuk pertanggungjawaban dan komitmen penerima amanah kepada pemberi amanah. Intinya begini, perjanjian kinerja itu merupakan kontrak kinerja atau perikatan yang menjadi dasar jaminan ketercapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dan juga perjanjian kinerja ini merupakan pedoman atau target yang harus dilakukan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya”. (Hasil Wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Bapak Sahlan selaku Kepala Bagian Keuangan menambahkan tentang penyusunan perjanjian kinerja sebagai berikut:

“Saya jelaskan begini yah, jadi intinya perjanjian kinerja itu merupakan tanggung jawab vertikal, setiap bawahan mempunyai tanggung jawabnya kepada atasan, jadi Kepala Setda mempunyai tanggung jawab kepada Bupati, kemudian setiap kepala bagian bertanggung jawab kepada Setda, selanjutnya Kepala Sub Bagian bertanggung jawab kepada kepala bagian. Perjanjian Kinerja dalam lingkungan Setda dilakukan dari Eselon II hingga Eselon IV”.(Hasil Wawancara 2 Mei 2018 di ruang Kepala Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Perjanjian kinerja pada lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, disusun secara vertikal, yaitu dari bawahan menuju atasan, dalam perjanjian kinerja masing-masing individu mulai dari pimpinan dan bawahan saling mendukung satu sama lain untuk tercapainya suatu tujuan dan sasaran dari organisasi. Saat Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah menyusun perjanjian kinerja, maka selanjutnya Kepala Bagian juga menyusun perjanjian kinerja, dengan menetapkan target kerja yang selaras dengan perjanjian kinerja Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, begitu juga selanjutnya, setiap Kepala Sub Bagian menyusun perjanjian kinerja yang selaras dengan perjanjian kinerja atasannya. Melalui perjanjian kinerja, terwujudlah komitmen

penerima amanah dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur berdasarkan tugas, fungsi, dan wewenang serta sumber daya yang tersedia sehingga arah organisasi menjadi jelas. Maka dari itu fungsi perjanjian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai wujud nyata komitmen antara penerima amanah dan pemberi amanah, untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur.
2. Menciptakan tolak ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja
3. Sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi
4. Sebagai dasar bagi pemberi amanah untuk melakukan monitoring, evaluasi dan supervisi atas perkembangan/ kemajuan kinerja penerima amanah;
5. Sebagai dasar dalam penetapan sasaran kinerja pegawai.

Penyusunan perjanjian kinerja merupakan salah satu tahapan dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam proses penyusunan perjanjian kinerja telah memiliki suatu landasan baku dalam pembuatannya, yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun Petunjuk Teknis Penyusunan Penetapan Kinerja, Pelaporan dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan tersebut merupakan bentuk tindak lanjut dari Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Aris

Sukmayana selaku Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah menyatakan bahwa:

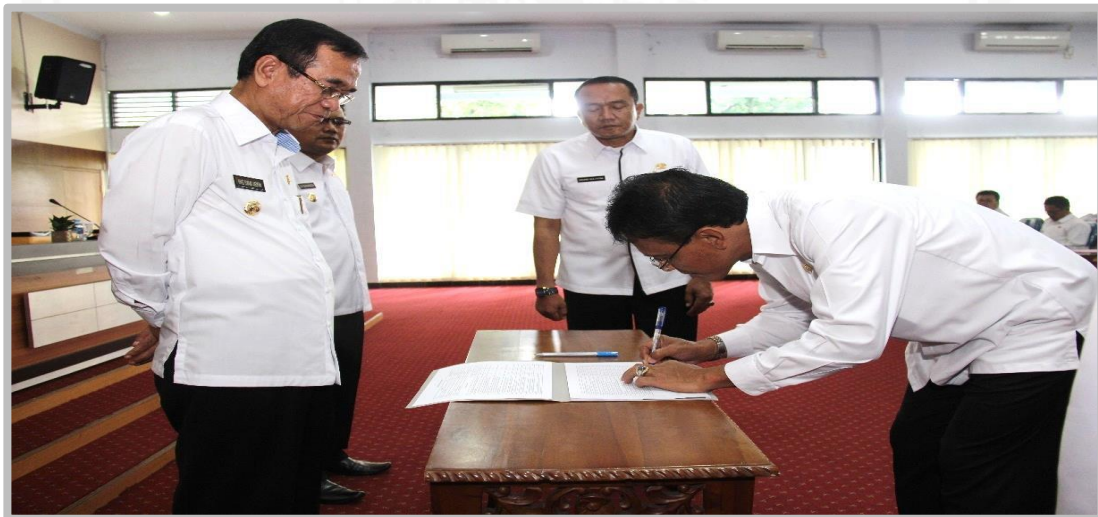
“Untuk menyusun perjanjian kinerja, kami di lingkungan organisasi telah menyusun perjanjian kinerja sesuai dengan pedoman yang ada yaitu Perpres No. 29 Tahun 2014 dan juga Permenpan No. 53 Tahun 2014, tidak ada dasar acuan lain bagi kami, selain peraturan tersebut, peraturan tersebut sudah menjelaskan secara sistematis proses penyusunan perjanjian kinerja. Di setda sendiri karena jabatan tertinggi diduduki oleh Eselon II maka perjanjian kinerja disusun secara hirarkis dari Eselon II, Eselon III, dan Eselon IV, sehingga semua mempunyai target kerja yang harus dilakukan dan mempunyai tanggung jawab terhadap atasan, semua bisa produktif sesuai dengan tupoksinya masing-masing, dan target kinerja menjadi lebih terarah”. (Hasil Wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Hal serupa juga disampaikan oleh Bapak Ohim Kepala Sub Bagian Penyusunan Program bahwa:

“Dalam pelaksanaan Perjanjian Kinerja yang menjadi pedoman dalam penyusunannya adalah Permenpan No. 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Kinerja Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Di dalam peraturan tersebut sudah diatur mengenai format, ketentuan, tata cara pembuatan dari perjanjian kinerja itu sendiri, saat menyusun perjanjian kinerja itu ada levelnya yaitu *ultimate outcome*, *intermediate outcome*, *mediate outcome* dan *output*, intinya begini Eselon II dan Eselon III dalam menyusun perjanjian kinerja harus menggunakan indikator *outcome*, yaitu seberapa besar dampak dari perjanjian kinerja itu terhadap peningkatan kinerja, nah tapi kami selaku Eselon IV hanya menyusun perjanjian kinerja dengan indikator *output* saja, artinya kami hanya fokus pada pelaksanaan kegiatan, sementara Eselon II dan Eselon IV berfokus pada seberapa besar hasil atau dampak dari perjanjian kinerja yang telah beliau buat”. (Hasil Wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Perjanjian kinerja yang disusun oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dilaksanakan berdasarkan ketentuan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis

Penyusunan Kinerja Instansi Pemerintah, dalam peraturan tersebut juga telah dibahas secara jelas mengenai tahapan penyusunan perjanjian kinerja. Perjanjian kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis disusun mulai dari tingkat tertinggi Eselon II dalam hal ini adalah Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, Eselon III yaitu Kepala Bagian, dan Eselon IV yaitu Kepala Sub Bagian Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Perjanjina kinerja tersebut saling mendukung satu sama lainnya. Perjanjian kinerja merupakan suatu langkah untuk mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan, akuntabel, dan berorientasi hasil. Dengan ini setiap individu dalam suatu organisasi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan apa yang telah di perjanjikan.



Gambar 11. Proses Penandatanganan Perjanjian Kinerja Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dan Bupati Kabupaten Ciamis
Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 2018



Gambar 12. Proses Penandatanganan Perjanjian Kinerja antara Eselon II dan Eselon III

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, 2018

Tuntutan terhadap birokrasi pemerintah untuk mampu menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) maka diperlukan penerapan manajemen kinerja dalam birokrasi. Menuntut pemerintah untuk bertindak cepat guna meningkatkan kinerjanya secara efektif, efisien, akuntabel, dan transparan. Berdasarkan beberapa pemaparan diatas, perjanjian kinerja dapat mengakomodir hal tersebut, jika dalam prosesnya perjanjian kinerja dilaksanakan dengan baik maka akan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja birokrasi secara efektif efisien, transparan, dan akuntabel. Maka perjanjian kinerja merupakan salah satu alat untuk mewujudkan *good governance*. Seperti yang telah dijelaskan diatas, perjanjian kinerja berisikan sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai dalam setahun, sehingga perjanjian kinerja dapat dianalogikan sebagai kendaraan bagi suatu individu dan unit organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Perjanjian

kinerja menciptakan tolak ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur, juga sebagai dasar penilaian keberhasilan dan kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, dan juga sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah berusaha seoptimal mungkin dalam menyusun perjanjian kinerja, Hal ini berdasarkan apa yang telah disampaikan oleh Bapak Aris selaku Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah berpendapat bahwa:

“Kami berusaha menyusun perjanjian kinerja dengan baik dan terukur, untuk itu dalam menetapkan perjanjian kinerja, kami harus menyajikan indikator kinerja dengan sebaik mungkin, agar kerja kami dapat terukur secara baik, kami membuat indikator kinerja yang *SMART*, dalam lingkungan setda Ciamis sendiri untuk tingkat Eselon II- Eselon IV Insya Allah indikatornya sudah *SMART* jika tahun sebelumnya indikator kami belum *SMART*. Perjanjian kinerja ini juga sebagai bentuk akuntabilitas kami sebagai aparatur, kami sadar mempunyai tanggung jawab terhadap tugas kami, dalam perjanjian kinerja ini semua tujuan, sasaran, target dan kegiatan dituliskan secara lengkap dengan anggaran pelaksanaannya”.(Hasil wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Selanjutnya Bapak Ohim Abdurohman selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program kembali menambahkan pernyataannya mengenai perjanjian kinerja:

“Perjanjian Kinerja yang telah dibuat sudah dilengkapi dengan Indikator Kinerja, akar perjanjian kinerja selaras dan berjenjang sesuai dengan kedudukan, tugas, dan fungsi yang ada, biasanya kami berkoordinasi dengan Bapak Kabag, agar perjanjian kinerja yang kami buat dapat mendukung perjanjian kinerja yang beliau buat, intinya kami melakukan rapat koordinasi dan rapat pembahasan perjanjian kinerja antara Eselon II, III, dan IV”(Hasil wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Hal ini kemudian dibenarkan oleh Bapak Dodi selaku Kepala Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis:

“Perjanjian kinerja ini kan dilakukan untuk mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel agar dapat menciptakan pemerintahan yang baik, maka saya selaku eselon III mempunyai tanggung jawab terhadap tugas yang akan saya lakukan dalam perjanjian kinerja, selanjutnya saya memberikan arahan terkait penyusunan perjanjian kinerja pada pejabat eselon IV dibawah saya, dan kami juga sudah melakukan rapat pembahasan perjanjian kinerja,, nah dalam perjanjian kinerja ini masih belum ada *reward* and *punishment* nya jika di lingkungan Setda Ciamis sendiri, jadi jika ada target yang tidak tercapai, hanya dilakukan sebatas teguran saja, kami menunggu instruksi dari pusat terkait pemberian *reward* and *punishment* ini, karena menurut saya sangat penting sekali untuk memotivasi pegawai disini”.(Hasil wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Selanjutnya Bapak Heri selaku Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menyampaikan bahwa:

“Terkait itu memang benar, belum adanya *reward* and *punishment* yang berarti dalam melakukan perjanjian kinerja ini di lingkungan Setda ini, hanya saja jika perjanjian kinerja tidak tercapai akan ada pengurangan pagu anggaran, kita mengikuti instruksi dari pusat saja, tapi untuk saat ini memang belum ada”.(Hasil wawancara 2 Mei 2018 di ruang Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Berdasarkan Pemaparan diatas, Sekretariat Daerah Kabupten Ciamis telah menyusun perjanjian kinerja seoptimal mungkin, dengan menyusun Indikator Kinerja yang *SMART* agar kinerja dapat terlaksana dengan baik. Selanjutnya juga telah dilakukan rapat pembahasan perjanjian kinerja dan rapat koordinasi yang dilakukan antara Eselon II hingga Eselon IV. Namun seperti yang disampaikan dalam hasil wawancara belum adanya *reward* and *punishment* yang berarti dalam pelaksanaan

perjanjian kinerja. Berikut ini adalah Lampiran Perjanjian Kinerja yang telah dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis pada tahun 2017:

Tabel 8. Perjanjian Kinerja (PK) Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun Anggaran 2017

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Meningkatnya Sinergitas tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien	Nilai LPPD/EKPPD	Sangat Tinggi
		Persentase pelaksanaan fasilitasi penyelesaian Permasalahan Desa	100
2	Meningkatnya Harmonisasi dan Sinkronisasi Rancangan Produk Hukum Daerah	Jumlah Penyusunan Rancangan Produk Hukum yang terfasilitasi	
		a. Peraturan Daerah	15
		b. Peraturan Kepala Daerah	60
		c. Keputusan Kepala Daerah	600
3	Meningkatnya Kualitas Pelayanan Publik	Persentase SKPD yang telah menerapkan Standar Pelayanan	81,30%
		Capaian Nilai IKM Sekretariat Daerah	7
4	Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah	Nilai Evaluasi AKIP Sekretariat Daerah	B/67,00
		Jumlah ketersediaan SOP pada SKPD	500
5	Meningkatnya kualitas administrasi pengendalian program dan Pengadaan Barang Jasa	Jumlah Pengadaan Barang/Jasa yang difasilitasi melalui ULP	350 Paket
6	Meningkatnya Pembinaan terhadap BUMD	Jumlah BUMD yang sehat dan profitable	6
7	Meningkatnya pelayanan dan pembinaan kegiatan sosial, keagamaan dan kemasyarakatan	Prestasi Bidang Keagamaan :	
		a. Peringkat MTQ Regional	10 Besar
		b. Peringkat MQK	Juara Umum
		b. Peringkat STQ	10 Besar
		c. Peringkat Porsadin	Juara Umum

8	Meningkatnya Penatausahaan di lingkungan Sekretariat Daerah	Persentase Temuan BPK-RI/Inspektorat yang ditindaklanjuti	100
		Persentase Aset/Barang Milik Daerah dalam kondisi baik	100
9	Meningkatnya Pelayanan Administrasi dan Keprotokolan bagi pimpinan daerah	Persentase pelayanan keprotokolan terhadap agenda kegiatan pemerintah daerah	100

Sumber: Dokumen Perjanjian Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 2017

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi maka dapat disimpulkan dalam pelaksanaan perjanjian kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah menyusun perjanjian kinerja berdasarkan peraturan yang berlaku yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 53 Tahun 2015 dan juga Eselon II, III, dan IV telah menyusun perjanjian kinerja. Perjanjian kinerja disusun selaras dengan Renstra Perubahan dan RKT, namun ada beberapa kekurangan mengenai penyusunan perjanjian kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, yang pertama adalah perjanjian kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis hanya dilakukan dari Eselon II hingga Eselon IV, sementara pada tingkat *staff* belum dilakukan perjanjian kinerja, kedua adalah belum adanya *reward* dan *punishment* yang berarti.

3. Monitoring (Check)

Dalam tahap selanjutnya dalam manajemen kinerja adalah tahap monitoring, dilakukan untuk memeriksa dan memonitor pelaksanaan kegiatan apakah telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ditentukan dan sesuai pada jalurnya. Dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, menjelaskan dalam pasal 15 bahwa

setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan realiasi kinerja dengan sasaran yang telah dicantumkan pada dokumen perencanaan. Oleh karena itu peneliti akan menjabarkan terkait pelaksanaan pengukuran kinerja sebagai berikut.

a. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat untuk menilai capaian kinerja, pengukuran kinerja akan memberikan umpan balik, terhadap instansi pemerintah untuk melihat apa yang telah dicapai, dan apa yang masih harus dicapai. Dari pengukuran kinerja akan memberikan pembelajaran bagi instansi pemerintah, untuk melanjutkan program-program pembangunan di masa yang akan data dengan mengacu kepada keberhasilan dan belajar dari permasalahan yang ada. Pengukuran kinerja merupakan salah satu bagian dari SAKIP. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses sistematis dan berkisanambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran, dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, dan strategi instansi pemerintah. Tujuan dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

Salah satu fondasi utama dalam menerapkan manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja dalam rangka menjamin adanya peningkatan kinerja birokrasi dan meningkatkan akuntabilitas kinerja dengan melakukan klarifikasi *output* dan *outcome* yang akan dan seharusnya dicapai untuk memudahkan terwujudnya organisasi yang akuntabel. Sesuai dengan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, pada pasal 15 menjelaskan bahwa, setiap entitas akuntabilitas kinerja wajib melakukan pengukuran kinerja, pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam lembar/dokumen perjanjian kinerja (PK). Pengukuran kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dilakukan berdasarkan capaian kinerja sasaran strategis yang telah ditetapkan dalam perjanjian kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2017. Berdasarkan hasil pernyataan Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan menyatakan bahwa:

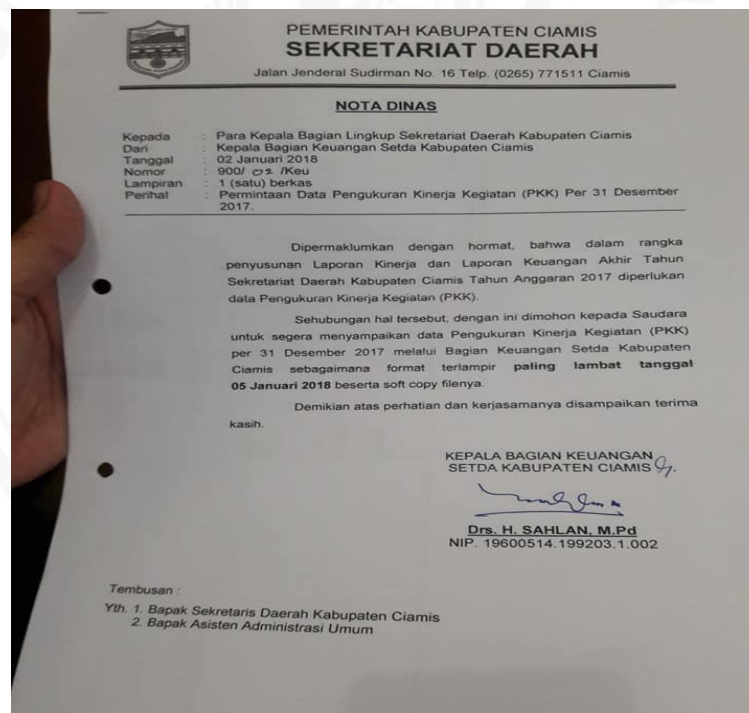
“Pengukuran kinerja yang dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dilakukan dengan membandingkan target dan realisasi kinerja tahun ini. Setelah dilakuka perhitungan nanti kita akan tau nih, selisih target dan capaian kinerja (*performance gap*), nah jadi kita bisa tahu strategi yang tepat untuk melakukan peningkatan kinerja di masa yang akan datang”. (Hasil wawancara 2 Mei 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Kemudian selanjutnya ditambahkan pernyataan tentang pengukuran kinerja oleh Bapak Sahlan selaku Kepala Bagian Keuangan bahwa:

“Untuk melakukan pengukuran kinerja, diukur dengan indikator dari setiap sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, indikator kinerja ini merupakan ukuran kualitatif dan kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, indikator kinerja ini dipergunakan dalam dokumen Renstra, RKT, dan Perjanjian Kinerja. Untuk melakukan pengukuran kinerja kami meminta pengumpulan data kepada setiap bagian untuk melihat capaian kerjanya”. (Hasil wawancara 2 Mei 2018 di ruang Kepala Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Pengukuran kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dilakukan dengan membandingkan target dan realiasi kinerja untuk melihat sejauh mana keberhasilan dari suatu organisasi. Nilai capaian kinerja dikelompokan dalam skala pengukuran

ordinal dengan pendekatan petunjuk pelaksanaan evaluasi kinerja instansi pemerintah. Kinerja dikatakan baik sangat baik jika presentase capaian kinerja >90%, 75%-89,99% dikatakan baik, 65%-74,99% dikatakan cukup, 50%-64,99% dikatakan kurang, dan <49.99% dikatakan sangat kurang. Dalam pelaksanaannya dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dilakukan dengan pengumpulan data ke setiap bagian guna melihat keberhasilan dari target yang telah ditetapkan. Maka dari itu Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis mengeluarkan Nota Dinas, perihal Permintaan Data Pengukuran Kinerja, yang ditujukan kepada Kepala Bagian lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.



Gambar 13. Nota Dinas Permintaan Data Pengukuran Kinerja
Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 2018

Berdasarkan Nota Dinas tersebut maka setiap bagian dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis wajib mengumpulkan data pengukuran kinerja kepada Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis untuk dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja yang tertuang dalam sasaran strategis. Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan kembali menjelaskan bahwa:

“Dengan adanya Nota Dinas itu, maka yang bertanggung jawab terhadap mekanisme pengumpulan data itu ada pada bagian keuangan dan dalam nota dinas tersebut sudah dicantumkan waktu *delivery*-nya, jadi untuk itu, kita di sini sudah memiliki pedoman tentang pengumpulan kinerja yang *up to date*, dan indikator kinerja yang dituangkan ke dalam lampiran pengukuran kinerja haruslah merupakan indikator kinerja yang *SMART*, jadi jika dalam lampiran pengukuran kinerja itu belum *SMART*, ya kita lagi yang benerin indikatornya, engga dibalikin ke bagian lagi, memang disini sdm yang memahami saking masih kurang, jadi ya kita-kita lagi yang benerin kalau indikatornya belum smart”. (Hasil wawancara 2 Mei 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Dalam pengukuran kinerja ditunjuk pihak yang bertanggung jawab terhadap pengumpulan data pengukuran kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis yaitu Bagian Keuangan, selanjutnya jika dalam melakukan pengukuran kinerja masih terdapat indikator kinerja yang belum sesuai dengan prinsip *SMART* yaitu *Spesifik, Measurable, Achievable, Relevance, dan Timebound*, maka akan diperbaiki oleh bagian keuangan dan tidak dikembalikan ke setiap bagian yang bersangkutan. Oleh karena itu penetapan indikator kinerja merupakan bagian penting dalam mengukur suatu keberhasilan. Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan menyatakan bahwa:

“Untuk tahun 2017 ini rata-rata sasaran yang telah dicapai dari hasil pengukuran kinerja itu rata-rata lebih dari 90% artinya 9 sasaran yang telah ditetapkan masuk dalam kategori sangat baik, hanya ada beberapa yang tidak sampai 90% , dan ada hasil pengukuran kinerja yang lebih dari 100%, dengan capaian setiap indikator kinerjanya itu juga sesuai dengan target yang telah ditetapkan, nah ini 2 indikator kinerja tidak mencapai target, dan ada 1 indikator kinerja melebihi target, sisanya sesuai target semua”. (Hasil wawancara 2 Mei 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Berikut ini merupakan tabel hasil pengukuran kinerja pada tahun 2017, dengan membandingkan antara target dan realisasi kinerja di antaranya yaitu;

Tabel 9. Hasil Pengukuran Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2017

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Capaian Kinerja
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Meningkatnya Sinergitas tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien	Nilai LPPD/EKPPD	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	100
		Persentase pelaksanaan fasilitasi penyelesaian Permasalahan Desa	100	100	100
2	Meningkatnya Harmonisasi dan Sinkronisasi Rancangan Produk Hukum Daerah	Jumlah Penyusunan Rancangan Produk Hukum yang terfasilitasi			
		a. Peraturan Daerah	15	15	100
		b. Peraturan Kepala Daerah	60	60	100
		c. Keputusan Kepala Daerah	600	690	115
3	Meningkatnya Kualitas Pelayanan Publik	Persentase SKPD yang telah menerapkan Standar Pelayanan	81,30%	80	98
		Capaian Nilai IKM Sekretariat Daerah	7	7	100

4	Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah	Nilai Evaluasi AKIP Sekretariat Daerah	B/67,00	67	100
		Jumlah ketersediaan SOP pada SKPD	500	500	100
5	Meningkatnya kualitas administrasi pengendalian program dan Pengadaan Barang Jasa	Jumlah Pengadaan Barang/Jasa yang difasilitasi melalui ULP	350 Paket	300	85.71
6	Meningkatnya Pembinaan terhadap BUMD	Jumlah BUMD yang sehat dan profitable	6	6	100
7	Meningkatnya pelayanan dan pembinaan kegiatan sosial, keagamaan dan kemasyarakatan	Prestasi Bidang Keagamaan :			
		a. Peringkat MTQ Regional	10 Besar	10 Besar	100
		b. Peringkat MQK	Juara Umum	Juara Umum	100
		b. Peringkat STQ	10 Besar	10 besar	100
		c. Peringkat Porsadin	Juara Umum	100	100
8	Meningkatnya Penatausahaan di lingkungan Sekretariat Daerah	Persentase Temuan BPK-RI/Inspektorat yang ditindaklanjuti	100	100	100
		Persentase Aset/Barang Milik Daerah dalam kondisi baik	100	100	100
9	Meningkatnya Pelayanan Administrasi dan Keprotokolan bagi pimpinan daerah	Persentase pelayanan keprotokolan terhadap agenda kegiatan pemerintah daerah	100	100	100

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2017

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dapat disimpulkan bahwa, dalam pelaksanaan pengukuran kinerja telah dilaksanakan secara baik, sudah ada pedoman dalam melaksanakan pengukuran kinerja, hanya saja dalam pentapan indikator kinerja, setiap bagian kurang mampu untuk menciptakan indikator kinerja yang *SMART*, hal ini menyebabkan koreksi terhadap indikator kinerja, hanya dilakukan oleh satu bagian saja. Untuk hasil pengukuran kinerja tahun 2017, sesuai dengan tabel

diatas dapat dilihat antara target dan realisasi yang akan dicapai, dimana dalam hasil pengukuran itu menunjukkan bahwa dari 9 sasaran strategis yang telah ditetapkan semuanya dalam kategori sangat baik, karena capaiannya diatas 90%, hanya dalam sasaran strategis ke 5 meningkatnya kualitas administrasi pengendalian program dan Pengadaan Barang Jasa, tidak mencapai target yaitu hanya 85,71% namun masih dalam kategori baik. Artinya ada target kinerja yang telah dituangkan dalam dokumen perencanaan telah dilaksanakan dengan baik oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.

4. Aksi (Act)

Tahap selanjutnya dari manajemen kinerja adalah tahap aksi, yaitu merupakan tindakan koreksi dan peningkatan dilakukan atas dasar hasil pemantauan melalui berbagai bagian terkait yang relevan dalam organisasi. Berdasarkan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah maka tahap akhir dari SAKIP adalah dengan menyusun Laporan Kinerja dan Reviu terhadap kinerja yang telah dilaksanakan.

a. Pelaporan Kinerja

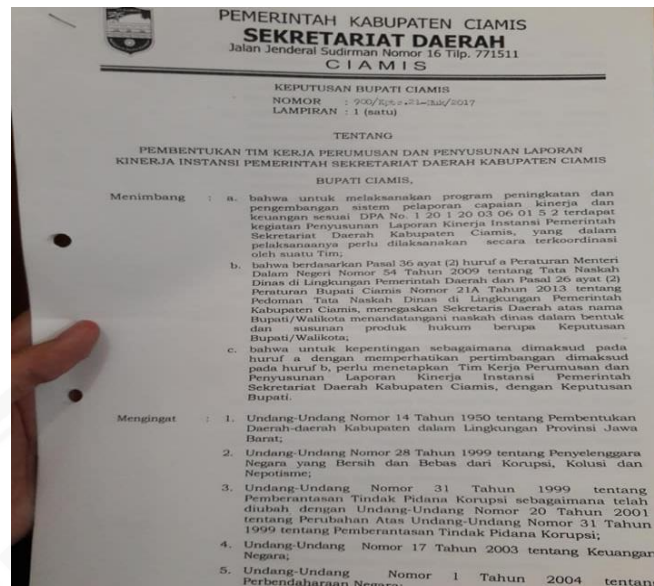
Tahap selanjutnya dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, sesuai dengan amanat Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014

tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Review Atas Laporan Kinerja.

Laporan kinerja juga merupakan suatu bentuk dari akuntabilitas terhadap pelaksanaan suatu tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada suatu birokrasi pemerintah atas penggunaan anggaran. Tujuan dari pelaporan kinerja adalah untuk memberikan informasi kinerja kepada pemberi mandat atas kinerja yang telah dan seharusnya dicapai, dan juga suatu bentuk pertanggung jawaban vertikal terhadap masyarakat atas pelaksanaan tugasnya. Menurut pendapat yang telah disampaikan oleh Pak Rusdi selaku anggota Tim Penyusunan LAKIP menjelaskan bahwa:

“Laporan kinerja merupakan bentuk laporan terkait hasil kinerja Setda Ciamis selama satu tahun, dalam penyusunan LAKIP ini dibentuk Tim penyusun LAKIP, yang kompeten dan paham mengenai mekanisme dari SAKIP itu sendiri, semuanya punya pedoman atau dasar pelaksanaannya, kita menunggu instruksi dari pimpinan. Penyusunan LAKIP ini juga memiliki landasan hukum yaitu Perpres No. 29 Tahun 2014, dan Permenpan No. 53 Tahun 2014 dimana setiap instansi harus bertanggung jawab terhadap semua kegiatan yang telah dilakukan, di Setda Ciamis sendiri dikeluarkan SK Bupati terkait penyusunan laporan kinerja”. (Hasil wawancara 3 Mei 2018 di ruang Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Berikut ini merupakan Surat Keputusan Bupati Nomor 900/Kpts.21.HUK/2017 tentang Pembentukan Tim Kerja Perumusan dan Penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis sebagai berikut.



Gambar 14. Surat Keputusan Bupati tentang Pembentukan Tim Kerja dan Penyusunan LAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2017

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2018

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dalam penyusunan laporan kinerja disusunlah Tim Kerja Perumusan dan Penyusunan LAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2017. LAKIP merupakan suatu bentuk pertanggung jawaban kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2017 dan juga sebagai sarana dalam perbaikan kinerja. Keterbatasan sumber daya manusia merupakan salah satu permasalahan yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, hal ini berdasarkan pernyataan yang telah disampaikan Bu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan. Menyampaikan bahwa:

“Ya memang dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, dibentuk tim perumusan dan penyusunan LAKIP, dan setiap bidang seharusnya ikut berkontribusi dalam penyusunan LAKIP ini, tapi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis sendiri, SDMnya itu masih kurang karena masih kurangnya sosialisasi dari pusat, jadi dalam tim proses perumusan dan penyusunan LAKIP ya kami lagi yang menyusun LAKIP ini, tapi mulai tahun 2017, sudah ada komitmen dari pimpinan untuk melakukan penguatan SAKIP”.

(Hasil wawancara 3 Mei 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Dalam proses penyusunan LAKIP di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis memang sudah dibentuk tim dalam penyusunannya, akan tetapi rendahnya pemahaman SDM dalam Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, menyebabkan kurang maksimalnya dalam menyampaikan dan menyusun LAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2017. Kemudian Pak Rusdi selaku Anggota Tim Penyusunan LAKIP menyampaikan bahwa:

“Kalo LAKIP di setda sendiri, untuk penyusunannya sudah sesuai dengan aturan hukum yang berlaku yaitu Permenpan No. 53 Tahun 2014, dan juga telah disampaikan dengan tepat waktu sesuai ketentuan yang ditetapkan, selanjutnya LAKIP ini kami *upload* ke *website* kemenpan-rb, ini merupakan bentuk akuntabilitas vertikal kami”. (Hasil wawancara 3 Mei 2018 di ruang Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemenuhan pelaporan kinerja sudah dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dengan menggunakan nomenklatur LAKIP yang seharusnya yaitu PERMENPAN Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara *review* atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Pelaporan Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis juga disusun dengan tepat waktu. Dalam mewujudkan *Good Governance*, salah satu dari prinsipnya adalah adanya transparansi, yaitu setiap pemerintah wajib transparan terhadap kegiatan yang telah dilakukan, untuk itu perlu ada pertanggung jawaban secara vertikal dan horizontal. Pertanggung jawaban secara vertikal telah dilaksanakan dengan baik oleh Sekretariat Daerah, dimana LAKIP telah disampaikan kepada pihak yang bertanggung jawab dan juga dokumen LAKIP telah di

upload di *website* Kemenpan-RB, akan tetapi pertanggung jawaban secara horizontal yaitu kepada masyarakat, belum dibangun dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Hal ini berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh Pak Rusdi selaku Anggota Tim Penyusunan LAKIP bahwa:

“Ya memang untuk saat ini LAKIP belum bisa diakses oleh masyarakat, kami belum menguploadnya ke *website*, karena memang sistemnya belum mendukung, sehingga LAKIP ini belum bisa diakses oleh masyarakat”. (Hasil wawancara 3 Mei 2018 di ruang Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Berdasarkan wawancara tersebut menyimpulkan bahwa, dalam Pelaporan Kinerja belum dibangunnya sistem pertanggung jawaban horizontal yaitu kepada masyarakat, artinya Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum transparan kepada masyarakat, peneliti menganggap dalam hal ini LAKIP masih hanya dijadikan sebagai formalitas yang harus diselesaikan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, untuk itu Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis perlu membangun pertanggung jawaban secara horizontal yaitu kepada masyarakat. Hal ini perlu dilakukan, agar masyarakat mengetahui kinerja yang telah dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

b. Reviu Kinerja

Reviu kinerja merupakan penilaian terhadap kinerja yang telah dilakukan selama satu tahun berjalan. Reviu kinerja bertujuan untuk melihat sejauh mana kinerja yang dimiliki oleh suatu instansi pemerintah apakah telah mencapai target. Reviu Kinerja dilakukan dengan membandingkan Capaian kinerja pada tahun sebelumnya.

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Aris selaku Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menjelaskan bahwa:

“Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya, hal ini dikarenakan kami telah melakukan perbaikan-perbaikan terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan telah dilaksanakan secara efektif dan efisien dan berorientasi terhadap outcome” (Hasil wawancara 3 Mei 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah mengalami peningkatan kinerja, hal ini dilihat dari perkembangan capaian kinerja setiap tahunnya. Namun memang masih terdapat kekurangan, tetapi secara keseluruhan telah mengalami perbaikan dan lebih efektif dan efisien. Hal ini juga didasarkan pada capaian kinerja pada tahun 2017 di bawah ini.

Tabel 10. Capaian Kinerja Sasaran 1

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	2015		2016		2017		
				Realisasi 2015	Capaian Kinerja 2015 %	realisasi 2016	Capaian Kinerja 2016 %	Target 2017	Realisasi 2017	Capaian Kinerja 2017 %
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1	Meningkatnya Sinergitas tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien	Nilai LPPD/EKPPD	predikat	Sangat Tinggi	100	Sangat Tinggi	100	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	100
		Persentase pelaksanaan fasilitasi penyelesaian Permasalahan Desa	%	100	100	100	100	100	100	100
	Capaian Kinerja sasaran 1				100		100			100

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2017

Berdasarkan tabel tersebut Pada tahun 2017 capaian kinerja sasaran meningkatnya sinergitas tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien berdasarkan perhitungan sebesar 100% dan termasuk dalam kategori sangat baik. Perbandingan

antara realisasi kinerja dan capaian kinerja sasaran tahun 2017 dengan tahun 2015 dan tahun 2016, secara keseluruhan tetap tidak mengalami kenaikan ataupun penurunan dibandingkan dengan dua tahun sebelumnya. Perbandingan realisasi kinerja sasaran tahun 2017 dengan target yang tercantum, semua indikator mencapai target 100%. Realisasi anggaran secara keseluruhan pada sasaran pertama adalah sebesar Rp. 1.171.800.796,00 atau sebesar 99,02% dari pagu anggaran Rp.1.183.363.750,00.

Tabel 11. Capaian Kinerja Sasaran 2

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	2015		2016		2017		
				Realisasi 2015	Capaian Kinerja 2015 %	realisasi 2016	Capaian Kinerja 2016 %	Target 2017	Realisasi 2017	Capaian Kinerja 2017 %
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
2	Meningkatnya Harmonisasi dan Sinkronisasi Rancangan Produk Hukum Daerah	Jumlah Penyusunan Rancangan Produk Hukum yang terfasilitasi								
		a. Peraturan Daerah	buah	15	88.24	19	112	15	15	100
		b. Peraturan Kepala Daerah	buah	64	116.36	81	147	60	60	100
		c. Keputusan Kepala Daerah	buah	742	111.58	764	115	600	690	115
	Capaian Kinerja sasaran 2				79.04		93.48			105.00

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2017

Berdasarkan tabel tersebut Pada tahun 2017 capaian kinerja sasaran meningkatnya harmonisasi dan sinkronisasi rancangan produk hukum daerah berdasarkan perhitungan tabel diatas adalah sebesar 105% dan termasuk dalam kategori sangat baik karena terdapat keluaran berupa Keputusan Kepala Daerah yang tersusun melebihi target yaitu sebanyak 690 buah dari target 600 buah. Realisasi dari indikator sasaran tahun 2017 sebesar 105% mengalami peningkatan dibandingkan

capaian kinerja indikator pada dua tahun sebelumnya yaitu 2015 sebesar 79,04% dan tahun 2016 93,48%. Adapun realisasi penyerapan anggaran pada sasaran kedua secara keseluruhan adalah sebesar Rp 1.271.574.975,00 atau sebesar 99,42% dari pagu anggaran Rp.1.278.947.000,00.

Tabel 12. Capaian Kinerja Sasaran 3

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	2015		2016		2017		
				Realisasi 2015	Capaian Kinerja 2015 %	realisasi 2016	Capaian Kinerja 2016 %	Target 2017	Realisasi 2017	Capaian Kinerja 2017 %
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
3	Meningkatnya Kualitas Pelayanan Publik	Persentase SKPD yang telah menerapkan Standar Pelayanan	%					81.30	80	98
		Capaian Nilai IKM Sekretariat Daerah	Predikat					7	7	100
Capaian Kinerja sasaran 3										99.20

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2017

Berdasarkan tabel tersebut Pada tahun 2017 capaian kinerja sasaran meningkatnya kualitas pelayanan publik berdasarkan perhitungan sebesar 99,20% termasuk dalam kategori sangat baik. Indikator sasaran tidak bisa dibandingkan dengan indikator sasaran dua tahun sebelumnya, karena indikator sasaran ini merupakan penambahan indikator kinerja pada perubahan renstra tahun 2017. Adapun realisasi

penyerapan anggaran pada sasaran ketiga secara keseluruhan adalah sebesar Rp211.925.200 atau sebesar 99,58% dari pagu anggaran Rp212.815.200,00.

Tabel 13. Capaian Kinerja Sasaran 4

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	2015		2016		2017		
				Realisasi 2015	Capaian Kinerja 2015 %	realisasi 2016	Capaian Kinerja 2016 %	Target 2017	Realisasi 2017	Capaian Kinerja 2017 %
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
4	Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah	Nilai Evaluasi AKIP Sekretariat Daerah	predikat	60	89,55	61	91,04	67	67	100
		Jumlah ketersediaan SOP pada SKPD	buah					500	500	100
	Capaian Kinerja sasaran 4				89,95		91,04			100

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2017

Berdasarkan tabel tersebut Pada tahun 2017 capaian kinerja sasaran meningkatnya akuntabilitas kinerja Pemerintah Daerah berdasarkan perhitungan sebesar 100% termasuk dalam kategori sangat baik. Perbandingan antara realisasi kinerja dan capaian kinerja sasaran tahun 2017 dengan tahun 2015 dan 2016, secara keseluruhan capaian kinerja sasaran meningkatnya akuntabilitas kinerja pemerintah daerah tahun 2017 sebesar 100% termasuk dalam kategori sangat baik dan mengalami kenaikan dari tahun-tahun sebelumnya yaitu pada tahun 2015 sebesar 89,56% dan tahun 2016 sebesar 91,04%. Adapun realiasi penyerapan anggaran pada sasaran keempat secara keseluruhan adalah sebesar Rp632.246.800,00. atau sebesar 99,99% dari pagu anggaran Rp632.321.800,00.

Tabel 14. Capaian Kinerja Sasaran 5

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	2015		2016		2017		
				Realisasi 2015	Capaian Kinerja 2015 %	realisasi 2016	Capaian Kinerja 2016 %	Target 2017	Realisasi 2017	Capaian Kinerja 2017 %
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
5	Meningkatnya kualitas administrasi pengendalian program dan Pengadaan Barang Jasa	Jumlah Pengadaan Barang/Jasa yang difasilitasi melalui ULP	Paket					350	300	85.71
Capaian Kinerja sasaran 5										85.71

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2017

Berdasarkan tabel tersebut Pada tahun 2017 capaian kinerja sasaran meningkatnya kualitas administrasi pengendalian program dan pengadaan barang jasa berdasarkan perhitungan sebesar 85,71% termasuk dalam kategori baik. Secara keseluruhan capaian kinerja sasaran meningkatnya kualitas administrasi pengendalian program dan pengadaan barang jasa tahun 2017 mencapai 85,71% tidak mencapai target dikarenakan capaian paket pengadaan yang terealisasi sebanyak 300 paket dari target 350 paket dan indikator sasaran ke lima tidak bisa dibandingkan dengan dua tahun sebelumnya karena indikator sasaran ini merupakan penambahan indikator kinerja pada perubahan renstra 2017 dan tidak terdapat pada renstra sebelumnya. Adapun realisasi penyerapan anggaran pada sasaran kelima secara keseluruhan adalah sebesar Rp955.646.976,00. atau sebesar 99,53% dari pagu anggaran Rp960.188.000,00.

Tabel 15. Capaian Kinerja Sasaran 6

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	2015		2016		2017		
				Realisasi 2015	Capaian Kinerja 2015 %	realisasi 2016	Capaian Kinerja 2016 %	Target 2017	Realisasi 2017	Capaian Kinerja 2017 %
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
6	Meningkatnya Pembinaan terhadap BUMD	Jumlah BUMD yang sehat dan profitable	buah					6	6	100
	Capaian Kinerja sasaran 6				0		0			100

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2017

Berdasarkan tabel tersebut Pada tahun 2017 capaian kinerja sasaran Meningkatnya Pembinaan terhadap BUMD berdasarkan perhitungan sebesar 100% termasuk dalam kategori sangat baik. Capaian kinerja sasaran ini diukur melalui satu indikator dengan membandingkan antara target dan realisasi dari setiap indikator sasaran tersebut dan menunjukkan bahwa capaian indikator sasaran jumlah BUMD yang sehat dan *profitable* sejumlah 6 lembaga atau mencapai 100% dari total target sebanyak 6 lembaga. Indikator sasaran ini tidak bisa dibandingkan dengan tahun sebelumnya karena merupakan penambahan indikator kinerja paada perubahan renstra tahun 2017 dan tidak terdapat pada renstra sebelumnya. Adapun realisasi penyerapan anggaran pada sasaran keenam secara keseluruhan adalah sebesar Rp457.090.592,00. atau sebesar 98,55% dari pagu anggaran Rp463.804.000,00.

Tabel 16. Capaian Kinerja Sasaran 7

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	2015		2016		2017		
				Realisasi 2015	Capaian Kinerja 2015 %	realisasi 2016	Capaian Kinerja 2016 %	Target 2017	Realisasi 2017	Capaian Kinerja 2017 %
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
7	Meningkatnya pelayanan dan pembinaan kegiatan sosial, keagamaan dan kemasyarakatan	Prestasi Bidang Keagamaan :								
		a. Peringkat MTQ Regional	peringkat/ranking					10 Besar	10 Besar	100
		b. Peringkat MQK	peringkat/ranking					Juara J.Um	Juara J.Um	100
		b. Peringkat STQ	peringkat/ranking					10 Besar	10 Besar	100
		c. Peringkat Porsadin	peringkat/ranking					Juara Umum	100	100
Capaian Kinerja sasaran 7					0		0			100

Sumber: Laporan Kinerja Intansi Pemerintah 2017

Berdasarkan pada tabel tersebut Pada tahun 2017 capaian kinerja sasaran meningkatnya pelayanan dan pembinaan kegiatan sosial, keagamaan dan kemasyarakatan berdasarkan perhitungan sebesar 100% termasuk dalam kategori sangat baik. Indikator sasaran ini juga tidak bisa dibandingkan dengan tahun sebelumnya karena indikator sasaran ini merupakan penambahan indikator kinerja pada perubahan renstra tahun 2017 dan tidak terdapat pada renstra sebelumnya. Adapun realisasi penyerapan anggaran pada sasaran ketujuh secara keseluruhan adalah sebesar Rp1.361.427.594,00. atau sebesar 94,67% dari pagu anggaran Rp1.438.091.000,00.

Tabel 17. Capaian Kinerja Sasaran 8

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	2015		2016		2017		
				Realisasi 2015	Capaian Kinerja 2015 %	realisasi 2016	Capaian Kinerja 2016 %	Target 2017	Realisasi 2017	Capaian Kinerja 2017 %
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
8	Meningkatnya Penatausahaan di lingkungan Sekretariat Daerah	Persentase Temuan BPK-RI/Inspektorat yang ditindaklanjuti	%					100	100	100
		Persentase Aset/Barang Milik Daerah dalam kondisi baik	%	100	100	100	100	100	100	100
	Capaian Kinerja sasaran 8				100		100			100

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2017

Berdasarkan tabel tersebut Pada tahun 2017 capaian kinerja sasaran Meningkatkan Penatausahaan di lingkungan Sekretariat Daerah berdasarkan perhitungan sebesar 100% termasuk dalam kategori sangat baik. Indikator sasaran pertama tidak bisa dibandingkan dengan capaian kinerja indikator sasaran pada dua tahun sebelumnya, karena indikator ini merupakan penambahan indikator kinerja pada perubahan resntra tahun 2017. Sedangkan capaian kinerja indikator sasaran kedua selalu mencapai target setiap tahunnya. Adapun realisasi penyerapan anggaran pada sasaran kedelapan secara keseluruhan adalah sebesar Rp741.244.000,00. atau sebesar 99,90% dari pagu anggaran Rp742.010.000,00.

Tabel 18. Capaian Kinerja Sasaran 9

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	2015		2016		2017		
				Realisasi 2015	Capaian Kinerja 2015 %	realisasi 2016	Capaian Kinerja 2016 %	Target 2017	Realisasi 2017	Capaian Kinerja 2017 %
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
9	Meningkatnya Pelayanan Administrasi dan Keprotokolan bagi pimpinan daerah	Persentase pelayanan keprotokolan terhadap agenda kegiatan pemerintah daerah	%	100	100	100	100	100	100	100
	Capaian Kinerja sasaran 9				100		100			100

Sumber: Laporan Kinerja Instansi Pemerintah 2017

Berdasarkan tabel tersebut Pada tahun 2017 capaian kinerja sasaran meningkatnya pelayanan administrasi dan keprotokolan bagi pimpinan daerah berdasarkan perhitungan sebesar 100% termasuk dalam kategori sangat baik. Terdapat perbedaan penilaian indikator sasaran pada tahun sebelumnya, dimana pada dua tahun sebelumnya indikator kinerjanya adalah jumlah kegiatan keprotokolan yang dapat dilaksanakan sedangkan pada renstra perubahan tahun 2017 menjadi indikator peniliannya adalah presentase pelayanan keprotokolan terhadap agenda kegiatan pemerintahan. Adapun realisasi penyerapan anggaran pada sasaran kesembilan secara keseluruhan adalah sebesar Rp13.465.806.818,00. atau sebesar 99.24% dari pagu anggaran Rp13.569.154.000,00.

Berdasarkan capaian kinerja dari sembilan sasaran yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa, Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah berkinerja baik, hal ini dikarenakan dilihat dari capaian target yang telah ditetapkan termasuk dalam kategori sangat baik mencapai presentase 100%, dan hanya ada satu sasaran dalam kategori baik yaitu sasaran ke lima sebesar 85,71% atau tidak mencapai target sasaran. Dari perbandingan tahun ke tahun terlihat perubahan yang baik, dimana

Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis selalu meningkatkan kinerjanya. Dalam hal efisiensi juga bisa dilihat dari perbandingan pagu anggaran dan realisasi anggaran, yaitu total anggaran sebesar Rp34.687.881.650,00. dan penyerapan anggaran sebesar Rp.34.455.463.584,00. Sementara pada tahun 2016 anggaran yang dialokasikan sebesar Rp42.328.389.500 dengan realisasi anggaran sebesar Rp42.082.630.800.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis merupakan agenda penting untuk meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah. Dengan adanya SAKIP maka pemerintah dapat melihat keberhasilan dan kegagalan dari suatu instansi pemerintah dan juga sebagai sarana perbaikan kinerja pada instansi pemerintah. Sesuai dengan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam pasal 1 menjelaskan bahwa, SAKIP merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Dalam pelaksanaann SAKIP terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya.

a. Faktor pendukung dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

1. Komitmen Pemimpin

Dalam rangka melakukan pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja birokrasi dan juga mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dibutuhkan pemimpin yang berorientasi terhadap perubahan yang lebih baik. Seorang pimpinan merupakan unsur terpenting dalam organisasi, baik dan buruknya suatu organisasi ditentukan oleh seorang pimpinan dalam organisasi tersebut, oleh karena itu seorang pimpinan mempunyai fungsi strategis dalam suatu organisasi untuk membangun organisasi ke arah yang lebih baik.

Sebagai upaya untuk memperbaiki kinerja birokrasi, maka hal yang harus dilakukan adalah dengan menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah secara baik, sesuai dengan peraturan hukum yang telah ditetapkan. Kunci utama perbaikan dalam sistem ini berada pada pimpinan, sebagai “manajer” dari suatu instansi pemerintah. Komitmen dan keterlibatan menjadi sangat penting, seorang pimpinan yang nantinya akan menentukan strategi yang harus dilakukan dalam rangka mencapai suatu tujuan organisasi. Dengan adanya komitmen seorang pimpinan maka suatu organisasi akan dapat berjalan dengan baik, maka dari itu salah satu faktor

pendukung pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah berada pada seorang pimpinan. Hal ini kemudian dibenarkan oleh Bapak Aris selaku Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah bahwa:

“Komitmen pimpinan dalam suatu organisasi merupakan sebuah kunci untuk melakukan perbaikan terhadap kualitas organisasi, Komitmen pimpinan di Kabupaten Ciamis ini sudah ada, terkait dari arahan-arahan Bupati Kabupaten Ciamis terkait penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dengan mengintruksikan dan mendorong pentingnya penguatan SAKIP ke setiap kepala OPD, dan juga dengan menciptakan produk hukum dan SOP guna menunjang penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dari komitmen Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis juga terlihat terkait dengan penguatan SAKIP ini, Kepala Setda Kabupaten Ciamis telah melakukan penguatan SAKIP pada tahun ini, dengan diadakannya rapat koordinasi terkait penguatan SAKIP, memonitor pelaksanaannya secara langsung, memberikan pemahaman mengenai SAKIP kepada setiap Kepala Bagian, serta dengan mendatakan narasumber dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi”. (Hasil Wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Bapak Dodi selaku Kepala Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menambahkan bahwa:

“Kalau dari Kepala Setdanya sendiri memang sudah ada upaya-upaya untuk memperkuat pelaksanaan SAKIP, Bapak Setda sudah memiliki komitmen yang kuat untuk meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, saya sering diminta untuk membeikan pemahaman SAKIP, juga sering diadakan koordinasi dan arahan yang disampaikan oleh Bapak Setda Kabupaten Ciamis dengan Kepala Bagian dalam memberikan pemahaman dan informasi terkait SAKIP agar dokumen-dokumen perencanaan yang ada dapat dibuat selaras dengan dokumen perencanaan yang lainnya, Bapak Setda juga ikut berkontribusi secara langsung dalam memonitor pelaksanaan SAKIP, dan memamparkan pelaksanaan SAKIP secara langsung kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi”. (Hasil Wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).



Gambar 15. Penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2017 dihadiri oleh setiap Kepala OPD

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2018

Berdasarkan hasil wawancara yang telah disampaikan, faktor pendukung terkait keberhasilan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah adanya komitmen yang kuat yang dimiliki oleh pimpinan organisasi. Dengan adanya komitmen pimpinan yang tinggi terhadap perbaikan-perbaikan organisasi, maka dapat meningkatkan kinerja dari suatu organisasi. Seorang pimpinan memiliki fungsi manajemen dalam suatu organisasi, salah satunya adalah sebagai penggerak organisasi dan sebagai salah satu orang yang dapat mempengaruhi bawahannya. Dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah ada komitmen pimpinan, hal ini sesuai dengan hasil wawancara di atas, bahwa Bupati Ciamis telah berkomitmen untuk melaksanakan penguatan SAKIP dengan menginstruksikan kepada setiap Kepala

OPD untuk melakukan penguatan SAKIP dan dengan menciptakan produk hukum yang memperkuat pelaksanaan SAKIP, selanjutnya Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah melakukan langkah-langkah penguatan seperti, diadakannya rapat koordinasi, memonitor langsung pelaksanaannya, mengundang narasumber dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, serta memberikan pemahaman terkait SAKIP.

2. E-SAKIP

Terlaksanannya Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, perlu ditunjang dengan adanya sistem informasi berbasis elektronik guna memudahkan koordinasi antara *stakeholders* sehingga lebih efektif dan efisien dalam berkomunikasi satu sama lain. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, mempunyai komponen-komponen yang begitu kompleks, dimulai dari tahap perencanaan yaitu penyusunan Renstra dan pembuatan RKT, dilanjutkan dengan tindakan yaitu penyusunan perjanjian kinerja, kemudian setelah itu tahap *monitoring* dengan melakukan pengukuran kinerja menggunakan indikator kinerja utama, dan terakhir adalah tahap laporan dan *review*. Untuk itu diperlukan sebuah sistem elektronik guna memudahkan pelaksanaannya.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengembangkan sebuah sistem elektronik yang memudahkan pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Yang dinamakan E-SAKIP, sistem ini dibangun sebagai upaya peningkatan akuntabilitas kinerja di lingkungan instansi

pemerintah. Sistem ini bertujuan sebagai sarana pembinaan interaktif pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan sebagai sarana penyampaian laporan kinerja secara online. Selain itu juga sebagai alat *monitoring* capaian kinerja instansi pemerintah.

Faktor pendukung dari pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah dengan adanya E-SAKIP, karena akan memudahkan pelaksanaan pekerjaan. Hal ini disampaikan langsung oleh Bapak Aris selaku Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah menyampaikan bahwa:

“Faktor pendukung pelaksanaan SAKIP salah satunya juga dengan diterapkannya sistem informasi berbasis elektronik yang telah dikembangkan oleh Kemenpan-RB yaitu E-SAKIP, kami sudah diberikan *source code* E-SAKIPnya dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat, pemprov telah memfasilitasi kami. Adanya E-SAKIP ini memudahkan kami dalam melakukan monitoring terhadap capaian kinerja, dan penyelarasan perencanaan, tapi ini masih sedang disiapkan belum diimplementasikan 100%, insya Allah laporan tahun ini kami upload laporan kinerja kami, sehingga bisa diakses juga oleh masyarakat”. (Hasil wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan kembali menambahkan terkait E-SAKIP ini bahwa:

“Memang E-SAKIP ini sangat membantu pelaksanaan SAKIP, kami lebih dimudahkan, dan bisa memantau capaian kinerja secara berkala, E-SAKIP juga memungkinkan komunikasi interaktif dua arah antara Kemenpan-RB dan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dalam pelaksanaan SAKIP, hal ini memudahkan kami untuk konsultasi dengan Kemenpan-RB terkait pelaksanaan SAKIP”. (Hasil wawancara 2 Mei 2018 di ruang Kepala Bagian Evaluasi dan Pelaporan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).



Gambar 16. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menerima E-SAKIP

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa, faktor pendukung selanjutny dalam pelaksanaan SAKIP adalah dengan adanya sistem informasi berbasis elektronik yang telah dikembangkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yaitu E-SAKIP. E-SAKIP memungkinkan untuk melakukan komunikasi interaktif dua arah antara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi serta Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, selain itu sebagai bentuk pertanggung jawaban horizontal kepada masyarakat, masyarakat akan dapat melihat capaian kinerja yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, dan juga E-SAKIP memudahkan dalam proses monitoring serta menyelaraskan dokumen perencanaan yang ada dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Namun penerapan E-SAKIP ini belum dilakukan 100% karena baru diserahkan pada akhir tahun 2017, tepatnya pada bulan Oktober.

3. Sosialisasi SAKIP

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bertanggung jawab terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia. Salah satunya dengan memastikan akuntabilitas kinerja bisa dilaksanakan dengan baik pada setiap instansi pemerintah. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah merupakan kebijakan yang diprakarsai oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi wajib memberikan arahan terkait pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah merupakan suatu langkah yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi untuk memastikan lancarnya pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah membangun komunikasi terkait pelaksanaan SAKIP dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Berdasarkan hasil wawancara yang disampaikan oleh Bapak Aris selaku Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah menjelaskan bahwa:

“Kita sudah membangun komunikasi yang baik dengan KEMENPAN-RB, sebelumnya di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis ini memang belum ada sosialisasi dari pusat, tapi ditahun 2017 sudah ada, Kemenpan-RB telah memberikan sosialisasi terkait pelaksanaan SAKIP di Kabupaten Ciamis yang diikuti oleh setiap kepala OPD, tapi masih sebatas sosialisasi tentang urgensi dari pelaksanaan SAKIP, belum sampai pada tahap Bimtek dan *Training Of Trainer*. Sosialisasi ini penting dilakukan untuk memperdalam pemahaman

mengenai SAKIP, agar kedepannya SAKIP ini tidak hanya dianggap sebagai formalitas yang harus dilakukan, akan tetapi juga sebagai sarana untuk membawa perubahan ke arah yang lebih baik lagi”.(Hasil wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).



Gambar 17. Sosialisasi SAKIP yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2018.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa, faktor pendukung terakhir dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah adanya sosialisasi mengenai SAKIP yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Sosialisasi terkait pentingnya SAKIP perlu dilakukan untuk merubah mindset para pegawai yang selama ini menganggap SAKIP hanya sebagai formalitas. Sosialisasi ini dilakukan dengan memberikan pemahaman dan pentingnya pelaksanaan SAKIP. Namun belum ada bimbingan teknis dan training of trainer yang dilakukan. Sosialisasi ini memberikan

dampak kepada setiap Kepala OPD untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara baik.

b. Faktor penghambat dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

1. Tumpang Tindih Peraturan

Sebagai sebuah sistem akuntabilitas maka penerapan SAKIP harus dapat menjadi media pertanggungjawaban instansi pemerintah, oleh karena itu tahapan terakhir dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah dengan disusunnya Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah telah memiliki suatu landasan hukum, yaitu Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor. 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Review Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Maka dengan adanya peraturan tersebut, setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), hal ini merupakan bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan oleh setiap Instansi Pemerintah. Oleh karena itu, Sekretariat Daerah harus tunduk kepada peraturan yang berlaku, oleh karena itu Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis juga menyusun laporan kinerja yaitu LAKIP.

Secara aturan legal formal SAKIP telah dilengkapi dengan peraturan hukum yang baik, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala yaitu, adanya *overlapping* atau tumpang tindih peraturan sehingga membingungkan pemerintah daerah yaitu peraturan yang dibuat Kemenpan-RB dan Kemendagri. Tidak adanya keselarasan antara Kemenpan-RB dan Kemendagri adalah masalah utama, pemerintah daerah harus bekerja dua kali untuk membuat laporan kinerja, yaitu Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan Laporan Penyelenggaran Pemerintah Daerah (LPPD), hal inilah yang membuat tidak efektifnya penerapan SAKIP. Hal ini disampaikan oleh Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan menyatakan bahwa:

“Kita ini terlalu disibukkan dengan banyaknya laporan pertanggungjawaban yang harus dibuat, penyusunan laporan itu membutuhkan waktu yang cukup lama dan juga anggaran, jadi kita lumayan dipusingkan dengan banyaknya laporan-laporan pertanggungjawaban yang harus dibuat. Disatu sisi kami harus tunduk dengan peraturan dari kemenpan-rb, disisi lain juga kami harus mengikuti peraturan dari kemendagri, jadi kami harus kerja dua kali untuk menyusun LAKIP dan LPPD”. (Hasil wawancara 2 Mei 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Bapak Aris selaku Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah juga menambahkan bahwa:

“Ya memang benar ada tumpang tindih peraturan antara Kemenpan-RB dan Kemendagri, jadi pelaksanaan sakip kurang efektif karena tumpang tindih peraturan ini, fokus pegawai jadi terbagi-bagi, bercabang-cabang jadinya, harus menyusun LAKIP dan LPPD, semuanya mempunyai peraturan yang harus kita patuhi, dan semuanya juga punya tenggang waktu pelaporan. Memang tujuannya baik, untuk menjaga akuntabilitas pemerintah daerah, tapi terlalu banyak laporan yang harus kami buat, jadinya kami disibukkan dengan mengurus laporan saja, ini juga jadinya menimbulkan inefisiensi, karena kan

setiap laporan perlu anggaran untuk pembuatannya”. (Hasil wawancara 2 Mei 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa, pelaksanaan SAKIP kurang efektif dikarenakan adanya tumpang tindih peraturan antara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Kementerian Dalam Negeri, masing-masing Kementerian mempunyai peraturan tersendiri terkait penyusunan laporan pertanggungjawaban Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mewajibkan pemerintah daerah untuk menyusun LAKIP sementara Kementerian Dalam Negeri mewajibkan untuk menyusun LPPD, hal ini tentu saja menyebabkan pemerintah daerah, dalam hal ini Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis harus bekerja dua kali untuk menyusun laporan pertanggung jawaban, sehingga hal ini menyebabkan pegawai dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis disibukkan dengan pembuatan dan penyusunan laporan pertanggungjawaban, oleh karena itu diperlukan penyesuaian peraturan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan Kementerian Dalam Negeri harus menyesuaikan peraturan tersebut atau membuat sistem laporan yang terintegrasi, sehingga pelaksanaan SAKIP dapat dilaksanakan secara efektif.

2. Kompetensi Sumber Daya Manusia Rendah

Sumber daya manusia dalam tatanan pemerintahan merupakan unsur terpenting untuk membawa birokrasi ke arah yang lebih baik, sumber daya manusia merupakan faktor penentu suatu keberhasilan organisasi, maka dalam hal ini kompetensi menjadi aspek yang paling penting dan menentukan keberhasilan dari suatu organisasi. Dengan kompetensi tinggi yang dimiliki oleh Sumber Daya Manusia yang ada dalam suatu organisasi, tentu hal ini akan menentukan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, pada akhirnya akan menentukan kualitas dari suatu organisasi.

Dalam rangka mengoptimalkan pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, maka faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaannya adalah kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Berdasarkan pernyataan Bapak Aris selaku Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah menjelaskan mengenai sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, bahwa:

“Jujur kalau kompetensi SDM yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, memang masih kurang kompeten mengenai pemahaman SAKIP, masih banyak pegawai yang belum mengerti mengenai SAKIP, bahkan ada yang menganggap LAKIP itu adalah SAKIP, padahal kan ini berbeda, sehingga hanya dijadikan formalitas saja, padahal jika SAKIP ini diterapkan secara baik maka akan dapat meningkatkan kinerja juga, kalau pegawai disini memiliki pemahaman mengenai sakis sendiri kan enak jadinya, setiap pegawai akan paham terhadap setiap tahapan dari sakis, sehingga mereka juga akan paham bagaimana membuat perencanaan yang baik, dengan indikator kinerja utama yang baik seperti apa”.(Hasil wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan kembali menambahkan bahwa:

“Memang SDM disini masih kurang kompetensinya tentang SAKIP, hanya sedikit pegawai disini yang memahami SAKIP ini disebabkan belum adanya bimbingan teknis dan *training of trainer* terkait pelaksanaan SAKIP dari Kemenpan-RB, dari Provinsi juga belum ada bimtek, hanya sebatas sosialisasi saja dari Kemenpan-RB terkait penguatan SAKIP dan itu juga baru ada di tahun 2017, bimtek ini diperlukan untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman lebih komprehensif dalam penerapan SAKIP. Pegawai disini juga kurang memiliki motivasi atau keinginan yang kuat tentang pelaksanaan SAKIP. Jadi yang paham SAKIP disini orangnya itu-itu aja, belum semuanya mengerti, jadi memang pengetahuan tentang SAKIP ini harus diberikan”. (Hasil wawancara 2 Mei 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Berdasarkan wawancara diatas menjelaskan bahwa, kompetensi sumber daya manusia yang berada dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis masih kurang paham mengenai SAKIP, hal ini disebabkan oleh masih belum adanya bimbingan teknis dan *training of trainer* yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi ataupun dari Pemerintah Provinsi, dan SAKIP hanya dijadikan sebagai formalitas saja oleh sebagian pegawai dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Jadi dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis salah satunya adalah masih kurangnya kompetensi atau pemahaman terkait pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Oleh karena itu perlu dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia secara terencana, terarah, dan berkisanmbungan dalam rangkan meningkatkan kemampuan dan profesionalisme guna meningkatkan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.

3. Belum Adanya *Reward And Punishment*

Reward and punishment merupakan salah satu unsur penting yang harus dilakukan oleh suatu organisasi, dengan adanya *reward and punishment* maka akan dapat memberikan motivasi terhadap para pegawai dalam suatu organisasi untuk melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan fungsinya. Salah satu faktor penghambat dari pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah belum diterapkannya *reward and punishment* untuk para Aparatur Sipil Negara dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan hasil wawancara yang disampaikan oleh Bapak Aris selaku Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatu Daerah menjelaskan bahwa:

“Memang dalam mekanisme pelaksanaan SAKIP atau dari hasil pelaksanaan SAKIP belum disertai dengan *reward and punishment* yang baik, sehingga ini menjadi salah satu faktor penghambat dalam pelaksanaan SAKIP, pelaksanaan SAKIP dilakukan hanya atas dasar faktor kesadaran para Aparatur Sipil Negara sebagai bentuk tanggung jawabnya, baru ada wacana dari pemerintah pusat terkait akan adanya dana insentif daerah tambahan jika SAKIP ini berjalan dengan baik, tapi ini masih wacana dan belum ada sistem pemberian *reward* terhadap individunya atau aparturnya, untuk *punishment* juga begitu, hanya sebatas teguran-teguran saja jika target kerja tidak terlaksana dengan baik, belum ada *punishment* yang berarti”. (Hasil wawancara 22 April 2018 di ruang Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).

Penegakan *reward* dan *punishment* menjadi salah satu perhatian yang harus dibangun, hal ini dikarenakan *reward and punishment* merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Sistem *reward and punishment*

mengakomodir adanya penghargaan yang dapat berupa insentif bagi pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Berdasarkan wawancara yang telah disampaikan oleh Bapak Aris selaku Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah dapat disimpulkan bahwa, salah satu penghambat dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah belum diterapkannya *sistem reward and punishment* bagi pegawai. Baru ada wacana dari pusat terkait dengan penambahan dana insentif daerah bagi pemerintah daerah yang dapat melaksanakan SAKIP dengan baik, sementara dari punishmentnya sendiri belum ada hukuman yang berarti, hanya sebatas teguran dari pimpinan. Dengan demikian perlu dibangun suatu sistem *reward and punishment* untuk mendorong kinerja para pegawai dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis untuk lebih dapat meningkatkan kinerjanya

D. Pembahasan

1. Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas

Kinerja Instansi Pemerintah

Menurut Wibowo (2007:225) mengungkapkan bahwa evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang

diperoleh organisasi, tim, atau individu. Evaluasi kinerja memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan, dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja birokrasi dalam hal ini ditinjau dari perspektif manajemen kinerja. Model manajemen kinerja Deming sering disebut juga sebagai siklus PDCA, yaitu Perencanaan (*Plan*), Tindakan (*Do*), Monitoring (*Check*), Aksi (*Act*) merupakan suatu rangkaian sistematis dalam pelaksanaan manajemen kinerja. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah merupakan suatu manajemen kinerja yang didalamnya menerapkan siklus *Plan, Do, Check, Act* dimana pada masing-masing proses dibutuhkan suatu evaluasi untuk melihat sejauh mana suatu instansi pemerintah melaksanakan dan memperlihatkan kinerjanya dalam bentuk umpan balik dalam rangka meningkatkan kualitas secara terus menerus (*Continues Improvement*).

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah merupakan suatu sistem yang sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan, pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah dalam rangka melakukan pertanggung jawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Hal ini sesuai dengan teori manajemen kinerja Deming yang juga merupakan suatu rangkaian sistematis dimulai dari tahap Perencanaan (*Plan*), Tindakan (*Do*), Monitor (*Check*), dan Aksi (*Act*) yang ditujukan untuk melakukan suatu perbaikan organisasi dan meningkatkan kinerja dan kualitas organisasi. Model manajemen kinerja PDCA merupakan sistem untuk perbaikan secara selangkah demi selangkah untuk membuat hasil yang lebih baik

Menurut Deming dalam Wibowo (2007:24) siklus manajemen kinerja PDCA adalah sistem perbaikan kualitas model kontinyu yang terdiri dari urutan logis dari empat langkah yang berulang untuk perbaikan terus menerus. Peraturan Presiden No.29 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah juga merupakan suatu siklus yang saling berhubungan dimulai dari Rencana strategis, Rencana Kinerja Tahunan, Perjanjian Kinerja, Pengukuran Kinerja, Laporan Kinerja, dan Reviu Kinerja. Berdasarkan hasil wawancara dari Bapak Aris selaku Kepala Bagian Organisasi . Komponen yang memiliki bobot terbesar dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah berada pada tahap perencanaan, karena memegang peranan penting dalam mencapai tujuan-tujuan dari organisasi , sehingga ketercapaian kinerja berhubungan erat dengan rencana yang baik.

a. Perencanaan (*Plan*)

1. Rencana Strategis

Perencanaan strategis adalah proses memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Perencanaan strategis adalah suatu proses untuk menentukan tujuan jangka menengah dan panjang bagaimana organisasi akan mencapainya (Wibowo,2007:38). Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah menyusun rencana strategis tahun 2015-2019 sesuai dengan aturan hukum yang berlaku yaitu Peraturan Presiden No 29 Tahun 2014 yang mewajibkan setiap OPD menyusun rencana strategis sebagai dokumen perencanaan OPD untuk periode lima tahunan. Rencana strategis merupakan suatu landasan dari

proses penyelenggaraan SAKIP, dalam menyusun renstra Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis melibatkan *stakeholdersnya* yaitu Kepala OPD, Kepala Bagian, dan Kepala Sub Bagian, serta jajarannya, namun dalam pembuatan renstra yang memiliki peran utama adalah Bagian Pembangunan, hal ini sesuai dengan teori manajemen kinerja yang telah disampaikan Bacal dalam Wibowo (2007:7) bahwa manajemen kinerja sebagai suatu proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus antara pegawai dan pimpinan dalam organisasi. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan dengan mengikutsertakan pihak-pihak yang berkepentingan.

Seperti yang telah disampaikan oleh Kepala Bagian Pembangunan bahwa dalam pembuatan renstra itu ada keterwakilan dari setiap bagian, dengan dibentuk tim dalam penyusunan renstra, setiap bagian ikut berpartisipasi dalam merencanakan renstra agar terbentuknya keselarasan visi dan misi yang akan dibuat. Untuk menerapkan manajemen kinerja yang baik adalah dengan cara mengedepankan konsep fleksibilitas yang bersifat aspiratif. Suatu organisasi yang professional tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen organisasi (Irham, 2015:2), maka Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis membentuk tim penyusunan renstra yang didalamnya terdapat keterwakilan dari 9 bagian yang ada dalam Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, hal ini dilakukan guna menyelaraskan dokumen renstra dengan dokumen RPJMD dan merupakan

langkah untuk membuat perencanaan yang baik, karena salah satu unsur perencanaan yang baik adalah adanya partisipasi, sehingga perencanaan yang dibuat dapat menampung seluruh aspirasi dalam setiap bagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.

Dalam pembuatan rencana strategis harus mencakup beberapa hal seperti yang dikemukakan oleh Serdamayanti (2009:110) yaitu, pernyataan visi dan misi, perumusan tujuan, sasaran, dan indikator kinerja, serta uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran yang dijabarkan dalam kebijakan dan program. Untuk itu Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menyusun renstra 2015-2019 dengan mengacu kepada hal tersebut, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan bahwa pada tahun 2016 kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis masih sangat rendah dan mendapatkan predikat CC yang artinya kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis masih tergolong rendah. Berdasarkan hal tersebut maka Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis melakukan reviu dan cascading terhadap renstra sebelumnya dan melihat masih terdapat kekurangan dalam perumusan renstra. Pada Tahun 2016 Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menyusun 14 sasaran strategis dengan 99 indikator kinerja yang telah ditetapkan,. Hal ini sesuai dengan yang telah disampaikan Bapak Ohim selaku Kepala Sub Bagian Penyusunan Program bahwa pada tahun 2016 indikator kinerja sasaran belum berorientasi terhadap *outcome* masih berorientasi terhadap *output* kegiatan seperti contohnya pada sasaran pertama. Dalam Peraturan Presiden No 29 Tahun 2014 menjelaskan bahwa *Output* (Keluaran) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh

kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan. Sementara *Outcome* adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam suatu program. Artinya adalah *Outcome* merupakan dampak langsung dari kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan dan berdampak terhadap masyarakat. Maka dalam menyusun indikator kinerja terdapat kaidah-kaidah yang harus diperhatikan, indikator kinerja yang dibuat harus sesuai kriteria *SMART* dan; berorientasi terhadap hasil, Indikator efektif dinyatakan secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, dan berorientasi terhadap hasil, *SMART* memiliki kandungan nilai yang berarti:

- a. (S) *Spesific*,: artinya dinyatakan dengan jelas, singkat, dan mudah dimengerti
- b. (M) *Measurable*: artinya dapat diukur dan dikuantifikasi
- c. (A) *Attainable*: artinya bersifat menantang, tetapi masih dapat terjangkau
- d. (R) *Result Oriented*: artinya memfokuskan pada hasil untuk dicapai.
- e. (T) *Time Bound*: artinya ada batas waktu dan dapat dilacak, dapat dimonitor progresnya terhadap sasaran untuk dikoreksi.

Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis memperbarui renstra sebelumnya dengan renstra perubahan 2017-2019 berdasarkan Surat Keputusan Bupati Ciamis tentang Perubahan Renstra 2017-2019 Nomor 061/Kpts.70 Huk/2017 , hal ini dilakukan untuk memperbaiki indikator kinerja yang kurang relevan, spesifik, dan berorientasi pada *outcome*. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah melakukan penyusunan ulang tujuan dan sasaran, tujuan dan sasaran ditetapkan berdasarkan kesepakatan bersama

(*consensus building*). Renstra perubahan 2017-2019 menurut Bapak Ohim telah disusun dan disesuaikan dengan kaidah-kaidah indikator kinerja dengan kriteria *SMART*. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menyederhanakan dari yang sebelumnya terdapat 14 sasaran strategis kemudian menjadi 9 sasaran strategis, dari sebelumnya 99 Indikator kinerja, menjadi 13 Indikator kinerja. Dalam manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Deming dalam Wibowo (2007:24) Proses perencanaan dilakukan melalui seluruh bagian terkait dalam organisasi. Keterlibatan pegawai dalam proses perencanaan menjadi penting karena akan membantu memahami tujuan organisasi. Konsep dasar dari manajemen berbasis kinerja adalah penekanan pada efektifitas, efisiensi, serta pemerintahan yang berorientasi terhadap hasil (*result oriented*). Renstra telah diriviu dengan baik oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, sehingga tujuan dan sasaran yang tertuang dalam renstra perubahan baru telah relevan antara sasaran dan indikator kinerja. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah menyusun renstra yang berorientasi terhadap hasil (*result oriented*) sesuai dengan amanat dalam Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan hasil observasi ketidak efektifan dan efisiensi terlihat dari renstra sebelumnya, dengan menetapkan 14 sasaran strategis dan 99 indikator kinerja. Renstra sebelumnya dinilai tidak memenuhi kriteria *SMART*. Indikator kinerja yang tertuang didalam renstra sebelumnya dinilai tidak bersifat *attainable*, *achievable* artinya bersifat menantang, tetapi masih bisa di jangkau dan tidak *result oriented* tidak berfokus pada hasil atau *outcome* indikator kinerja utama hanya berfokus pada output yaitu keluaran dari setiap kegiatan, sehingga Sekretariat

Daerah Kabupaten Ciamis pada tahun 2016 masih berkinerja rendah. Oleh karenanya Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis melakukan reviu terhadap renstra.

2. Rencana Kinerja Tahunan

Rencana Kinerja Tahunan merupakan *breakdown* dari Rencana Strategis lima tahunan. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah menyusun Rencana Kinerja Tahunan 2017. Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan menjelaskan bahwa, penyusunan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah disusun selaras dengan Rencana Strategis perubahan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis tahun 2017 dengan menurunkan 9 sasaran strategis dan mengembangkannya kedalam program dan kegiatan tahunan, guna mencapai target sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam penyusunan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, dilakukan koordinasi dalam penyusunannya pada setiap bidang-bidang terkait. Koordinasi lebih intens terjadi antara Bagian Pembangunan selaku penyusun program dan kegiatan serta Bagian Keuangan selaku penyusun anggaran program dan kegiatan.

Koordinasi yang dilakukan oleh Bagian Pembangunan dan Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dilakukan sebagai cara menerapkan penyusunan

program dan kegiatan berdasarkan anggaran berbasis kinerja. Prinsip dasar manajemen berbasis kinerja adalah *no performance, no money*, manajemen kinerja menerapkan pentingnya anggaran berbasis kinerja. Anggaran berbasis kinerja yaitu anggaran yang dihitung dan disusun berdasarkan perencanaan kinerja. Anggaran berbasis kinerja akan mengetahui efektifitas dan efisien anggaran bersangkutan dan memudahkan untuk pencegahan dan deteksi kebocoran anggaran (Wibowo, 2007: 85). Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah menekankan nilai-nilai efisiensi dalam penggunaan anggaran pemerintah, hal ini dikarenakan anggaran pemerintah sangat terbatas. Pada prinsipnya Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah menekankan nilai-nilai “Tidak ada satu rupiahpun yang sia-sia” Untuk itu Pemerintah Daerah perlu mempertanggung jawabkan penggunaan anggaran dalam setahun. Hal ini selaras dengan teori manajemen kinerja dikarenakan dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, setiap instansi pemerintah diwajibkan menyusun program dan kegiatan dengan anggaran berbasis kinerja. Dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah prinsip *Money Follow Program* sangat ditekankan. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah menyusun program dan kegiatan dengan prinsip *Money Follow Program* sesuai instruksi dari pemerintah pusat agar program dan kegiatan yang dilakukan benar-benar dapat bermanfaat kepada masyarakat dan terjadi penghematan anggaran. Penerapan *money follow program* dapat mencegah program dan kegiatan siluman dan mencegah penyimpangan serta dapat mengurangi pemborosan anggaran. Dengan demikian, suatu program yang dipilih harus dapat menunjang hasil atau tujuan strategis yang telah ditetapkan sehingga dapat mengurangi

pemborosan anggaran. Kemudian anggaran akan dialokasikan hanya kepada program yang telah terpilih sehingga dapat mencegah adanya program dan kegiatan “siluman” dan penyimpangan-penyimpangan. Hal ini telah sesuai dengan teori manajemen kinerja yang menekankan pentingnya penerapan anggaran berbasis kinerja dengan pendekatan *money follow program*.

Program dan kegiatan yang disusun dalam dokumen RKT Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah melalui tahap *assessment* atau penilaian, ini sesuai dengan apa yang telah Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan sampaikan. Program dan Kegiatan disusun terlebih dahulu sebelum disusunnya Rencana Kegiatan Anggaran (RKA). Hal ini telah dilakukan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis untuk menerapkan anggaran berbasis kinerja dengan pendekatan *money follow program* bukan *program follow money*. Program dan kegiatan disusun terlebih dahulu, baru kemudian program dan kegiatan itu didanai, sehingga program dan kegiatan tersebut merupakan program dan kegiatan prioritas. Program dan kegiatan yang disusun berdasarkan anggaran berbasis kinerja akan memberikan manfaat terhadap program dan kegiatan yang didanai akan lebih tegas dan jelas dan mendorong terciptanya efisiensi penggunaan anggaran. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menyusun 18 Program dan 104 kegiatan pada tahun 2017 yang merupakan *breakdown* dari 9 sasaran strategis dalam Rencana strategis dengan alokasi anggaran sebesar Rp34,687,881,650,00.

1. Meningkatnya Sinergitas Tata Kelola Pemerintahan yang efektif dan Efisien dilaksanakan dengan lima program sebagai berikut:
 - a. Program Peningkatan Pelayanan Kedinasan KDH/WKDH
 - b. Program Peningkatan Kerjasama Antar Pemerintah Daerah
 - c. Program Fasilitasi dan Koordinasi Pemerintahan Desa
 - d. Program Pembinaan dan fasilitasi pengelolaan keuangan desa
2. Meningkatnya Harmonisasi dan Sinkronisasi Rancangan Produk Hukum Daerah dilaksanakan dengan 1 program:
 - a. Program Penataan Peraturan Perundang-Undangan
3. Meningkatnya Kualitas Pelayanan Publik dilaksanakan dengan 1 Program:
 - a. Program Penataan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan Perangkat Daerah
4. Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah dilaksanakan dengan 1 program:
 - a. Program Penataan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan Perangkat Daerah
5. Meningkatnya Kualitas Administrasi Pengendalian Program dan Pengadaan Baran dan Jasa dilaksanakan dengan 2 program:
 - a. Program Fasilitasi dan Koordinasi Pembangunan Daerah
 - b. Program Pembinaan dan fasilitasi pengelolaan keuangan Kabupaten/Kota
6. Meningkatnya Pembinaan terhadap BUMD dilaksanakan dengan 1 program:
 - a. Program Fasilitasi dan Pengembangan Kebijakan Perekonomian
7. Meningkatnya Pelayanan dan Pembinaan Kegiatan Sosial, Keagamaan, dan Kemasyarakatan dilaksanakan dengan 1 program:

- a. Program Koordinasi dan Fasilitasi Kesejahteraan Rakyat dan Keagamaan
8. Meningkatnya Penatausahaan di Lingkungan Sekretariat Daerah dilaksanakan dengan 3 program:
- a. Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan
 - b. Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan
 - c. Program pembinaan dan fasilitasi pengelolaan keuangan kabupaten/kota
9. Meningkatnya Pelayanan Administrasi dan Keprotokolan bagi pimpinan Daerah dilaksanakan dengan lima program:
- a. Program optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi
 - b. Program peningkatan pelayanan kedinasan Kepala Daerah/WKDH
 - c. Program Fasilitasi Kegiatan Keprotokolan
 - d. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran
 - e. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur.

Rencana Kegiatan Tahunan yang disusun pada 2017 jauh lebih baik bila dibandingkan dengan Rencana Kegiatan Tahunan 2016 Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis., pada tahun 2016 Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menyusun 37 program dan 106 kegiatan dengan anggaran Rp42,328,389,500,00. sementara di tahun 2017 hanya 18 program dan 104 kegiatan. Kinerja birokrasi dinilai baik bukan karena anggaran telah terserap 100%, tetapi dilihat dari seberapa jauh kebermanfaatannya yang

telah dilakukan. Perbandingan alokasi anggaran tersebut sebesar Rp7,640,507,850,00. Rencana Kegiatan Tahunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah disusun dengan baik, namun belum sesuai sepenuhnya dengan amanat Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), dalam peraturan tersebut penyusunan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) perlu disusun Indikator kinerja program dan indikator kinerja kegiatan. Indikator kinerja program adalah ukuran atas hasil (*outcome*) dari suatu program yang merupakan pelaksanaan tugas dan fungsi suatu kementerian/lembaga dan pemerintah daerah yang dilaksanakan oleh organisasi perangkat daerah, sementara indikator kinerja kegiatan adalah ukuran atas keluaran (*output*) dari suatu kegiatan yang terkait secara logis dengan indikator kinerja program, namun dokumen Rencana Kinerja Tahunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis tahun 2017 belum menetapkan indikator kinerja program dan indikator kinerja kegiatan

b. Tindakan (*Do*)

1. Perjanjian Kinerja.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.53 Tahun 2014, menjelaskan bahwa perjanjian kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program ataupun kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Berdasarkan hasil wawancara yang dikemukakan oleh Bapak Dodi selaku Kepala Bagian Organisasi menyatakan bahwa,

perjanjian kinerja merupakan kontrak kinerja atau perikatan yang menjadi dasar jaminan ketercapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan teori manajemen kinerja dalam Wibowo (2007:58) perjanjian kinerja merupakan kontrak kinerja antara pekerja dengan pimpinan, yang juga disebut sebagai *personal contract*. Antara pimpinan dan pegawai harus sepakat tentang tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan menjadi komitmen untuk menjalankannya. Kontrak kinerja merupakan dasar penting untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai. Hal ini telah sesuai dengan teori manajemen kinerja dimana setelah perencanaan telah disusun secara baik, maka tahapan selanjutnya adalah adanya *personal contract* antara pimpinan dan pegawai, dalam hal ini perjanjian kinerja yang telah disusun oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah disusun secara berjenjang dari atasan menuju bawahan, ini ditujukan agar adanya keselarasan capaian kinerja sesuai dengan maksud dan tujuan dari Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.

Perjanjian kinerja yang telah dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah memiliki aturan baku dalam penyusunannya yaitu berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No.53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan oleh Bapak Ohim. Peraturan tersebut menjelaskan bahwa, pimpinan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) disusun oleh Pimpinan OPD kemudian ditandatangani oleh Gubernur/Bupati.walikota dan Pimpinan OPD/ unit kerja. Perjanjian kinerja yang disusun oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah

memenuhi ketentuan tersebut. Hal ini juga sejalan dengan teori manajemen kinerja , siklus Deming dalam tahap Tindakan (2007:24) dikelola berbagai proses dan adanya tanggung jawab dalam setiap pelaksanaannya, senada dengan itu prinsip dasar dari manajemen kinerja adalah adanya consensus dan kerjasama, manajemen kinerja mengandalkan pada consensus bersama antara atasan dan bawahan. Manajemen kinerja bekerja atas dasar kontrak kesepakatan antara atasan dan bawahan. Dengan demikian bawahan menyadari dan bertanggung jawa atas kontrak kinerja yan sudah disetujinya sebagai standar kinerja (Wibowo, 2007:18).Sejalan dengan hal itu perjanjian kinerja merupakan bentuk pertanggung jawaban bagi setiap pegawai yang ada dalam Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis terhadap target-target kerja yang telah ditentukan dalam satu tahun ke depan, sehingga semua program dan kegiatan dapat dipertanggung jawabkan hasilnya.

Berdasarkan pernyataan oleh Bapak Ohim perjanjian kinerja disusun dari mulai Eselon tertinggi di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis yaitu Eselon II hingga Eselon IV, dan perjanjian kinerja memiliki tingkatan dalam penyusunannya yaitu, *ultimate outcome, intermediate outcome, mediate outcome* dan *output*, perjanjian kinerja yang dibuat oleh pejabat Eselon II dalam hal ini adalah Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah disusun dengan indikator *outcome* dan telah selaras dengan dokumen Renstra, sementara pada Eselon IV indikator kinerja yang disusun merupakan *output* dari kegiatan dan berfokus pada pelaksanaan kegiatan.



Gambar 18. Proses Perjanjian Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

Sumber: Diolah peneliti

Perjanjian yang telah dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah dilakukan dengan baik, dimulai dari Eselon II, III, hingga IV. Perjanjian kinerja telah disusun secara berjenjang dari atas kebawah. Perjanjian kinerja disusun menunggu mandat dari atasan, yaitu Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, kemudian diturunkan kembali kepada setiap Kepala Bagian, dan kemudian diturunkan kembali kepada Kepala Sub Bagian hal ini dilakukan untuk melakukan peningkatan kinerja birokrasi secara efektif, efisien, transparan dan akuntabel. Perjanjian kinerja yang telah disusun telah memuat target, sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai dalam setahun. Perjanjian kinerja juga disajikan dengan indikator kinerja yang SMART. Hal ini berdasarkan pernyataan Bapak Aris selaku Kepala Sub Bagian

Pendayagunaan Aparatur Daerah bahwa perjanjian kinerja telah disajikan dengan kriteria indikator kinerja yang *SMART* yang merupakan turunan dari Rencana Strategis perubahan tahun 2017-2019 Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Perjanjian kinerja telah disusun melalui mekanisme koordinasi antara pimpinan dan bawahan untuk menciptakan keselarasan antar perjanjian kinerja yang dibuat. Ini dilakukan dengan rapat koordinasi dan rapat pembahasan perjanjian kinerja antara Eselon II, III, dan IV.

Tujuan dalam penyusunan perjanjian kinerja, salah satunya adalah sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi. Namun pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum memiliki pemberian penghargaan dan sanksi yang berarti. Hal ini berdasarkan penjelasan Bapak Dodi selaku Kepala Bagian Pembangunan bahwa belum adanya instruksi dari pusat terkait pemberian penghargaan dan sanksi kepada pegawai yang telah melaksanakan kinerjanya dengan baik, sementara jika terdapat pegawai yang tidak dapat melaksanakan target kinerjanya hanya mendapatkan teguran. Untuk itu Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum sepenuhnya melakukan penyusunan perjanjian kinerja berdasarkan peraturan yang berlaku, masih terdapat beberapa poin yang belum dilaksanakan. Salah satunya adalah perjanjian kinerja yang disusun oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, hanya disusun dimulai dari tahap Eselon II, Eselon, III, dan Eselon IV, belum disusun hingga tahap staff. Oleh karena itu, masih diperlukan perbaikan-perbaikan mengenai penyusunan dokumen perjanjian kinerja. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis mengeluarkan Nota Dinas sebagai permintaan

data pengukuran kinerja yang ditujukan kepada setiap Kepala Bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.

c. Monitoring (*Check*)

1. Pengukuran Kinerja

Tahap monitoring merupakan tahap dari model manajemen kinerja Deming dalam Wibowo (2007:24) menjelaskan bahwa tahap pemantauan dilakukan dengan menggunakan berbagai indikator terkait. Pengukuran terhadap kinerja dilakukan untuk mengetahui dalam pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan. Untuk melakukan pengukuran diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja tersebut (Wibowo, 2007:155). Pengukuran kinerja juga merupakan alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Untuk melaksanakan hal tersebut, maka terlebih dahulu ditentukan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan guna melihat sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai oleh instansi pemerintah

Pengukuran Kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dilakukan dengan membandingkan target dan realisasi kinerja untuk melihat selisih target dan capaian kinerja (*performance gap*). Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dilakukan sudah berdasarkan ketentuan peraturan yang berlaku, dimana dalam Peraturan Presiden No 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dilakukan dengan menggunakan

indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam lembar/dokumen Perjanjian Kinerja. Dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah menurut menjelaskan bahwa Pengukuran kinerja, terdiri dari:

- a. Kinerja kegiatan merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan.
- b. Tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana dituangkan dalam dokumen rencana kinerja.

Berdasarkan hal tersebut, Bupati Kabupaten Ciamis mengeluarkan Peraturan Bupati Nomor. 1 Tahun 2017 tentang Indikator Kinerja Utama Pemerintah Kabupaten Ciamis Tahun 2017-2019 hal ini dilakukan guna memperkuat dokumen-dokumen perencanaan yang dilengkapi dengan Indikator Kinerja Utama. Tujuan penetapan IKU adalah:

- a. Untuk memperoleh informasi kinerja yang penting dan diperlkan dalam menyelenggarakan manajemen kinerja secara baik, dan
- b. Untuk memperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi yang digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

Sejalan dengan hal tersebut bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah melaksanakan pengukuran kinerja sesuai dengan teori manajemen kinerja yang disampaikan, dengan menggunakan indikator kinerja utama yang telah ditetapkan sebelumnya dalam dokumen perencanaan dan perjanjian kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan pengumpulan data kepada setiap bagian. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Bapak Sahlan selaku Kepala Bagian Keuangan menyatakan pengukuran kinerja dilakukan dengan meminta pengumpulan data kepada setiap bagian untuk melihat capaian kerjanya. Dalam hal ini telah ada mekanisme pengumpulan data yang baku dengan dikeluarkannya Nota Dinas untuk melakukan pengukuran kinerja. Pihak yang bertanggung jawab terhadap data pengukuran kinerja adalah Bagian Keuangan. Kemudian indikator kinerja yang belum memiliki kriteria *SMART* langsung diperbaiki. Pada tahun 2014 Target dan Sasaran Strategis telah dilaksanakan dengan baik. Ini disampaikan oleh Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan menyatakan pada tahun 2017 rata-rata sasaran yang telah dicapai lebih dari 90% artinya realisasi capaian kinerja berada pada kriteria sangat baik. Hanya dalam sasaran strategis ke 5 Meningkatnya kualitas administrasi pengendalian program dan pengadaan barang jasa tidak mencapai target yaitu sebesar 85,71% termasuk dalam kategori baik.

Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja telah dilaksanakan dengan baik dan berdasarkan peraturan hukum yang berlaku, serta telah sesuai dengan teori manajemen kinerja, teori manajemen kinerja berfokus pada proses pengukuran kinerja guna meningkatkan kinerja birokrasi. Dalam hal ini indikator yang

digunakan dalam pengukuran kinerja, menggunakan indikator yang tertera dalam dokumen perencanaan dan perjanjian kinerja. Perbandingan Target dan Capaian kinerja dapat terlihat setelah pengukuran kinerja dilakukan, Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah mencapai target-target yang telah ditentukan dengan presentase diatas 90% dan termasuk dalam kategori sangat baik, artinya adalah kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah baik dan berkinerja.

d. Aksi (*act*)

1. Laporan Kinerja

Akuntabilitas kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan/ kegagalan dari pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik. Dalam pasal 18 Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 menjelaskan bahwa Setiap entitas Akuntabilitas Kinerja wajib menyusun dan menyajikan Laporan Kinerja atas prestasi kerja yang dicapai berdasarkan penggunaan anggaran yang telah dialokasikan.

Penyusunan laporan harus mengikuti prinsip yang lazim, disusun secara jujur, obyektif, dan transparan, dan memerhatikan prinsip:

- a. Pertanggungjawaban, harus jelas hal yang dikendalikan dan yang tidak dikendalikan pihak yang melaporkan, dan harus dimengerti pembaca laporan.
- b. Pengecualian, yang dilaporkan penting dan terdepan bagi pengambilan keputusan dan pertanggung jawaban instansi bersangkutan seperti keberhasilan dan kegagalan, perbedaan realisasi dan target.
- c. Perbandingan, laporan dapat memberi gambaran keadaan masa yang dilaporkan dibanding dengan periode lain atau unit/instansi lain.
- d. Akuntabilitas, sejalan prinsip pertanggung jawaban dan prinsip pengecualian, prinsip ini mensyaratkan bahwa yang terutama dilaporkan adalah hal yang dominan yang membuat sukses atau gagalnya pelaksanaan rencana.
- e. Manfaat, diharapkan manfaat laporan harus lebih besar dari biaya.

Berdasarkan hal tersebut dikeluarkan Keputusan Bupati Nomor 900/Kpts.21.HUK/2017 tentang Pembentukan Tim Kerja Perumusan dan Penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Dalam menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis mengalami keterbatasan sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan yang telah disampaikan Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan menyatakan bahwa dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis memang telah dibentuk tim perumusan dan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan setiap bidang seharusnya ikut berkontribusi dalam penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, namun

dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum semuanya ikut berkontribusi dalam penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, hal ini dikarenakan belum adanya sosialisasi mengenai SAKIP secara menyeluruh. Sehingga menyebabkan lemahnya pemahaman mengenai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Namun secara keseluruhan telah mengikuti Nomenklatur yang seharusnya yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam hal ini, Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah melaksanakan prinsip Akuntabilitas, LAKIP telah disampaikan kepada pihak yang bertanggung jawab dan dokumen LAKIP telah di upload di Website Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

2. Reviu Kinerja

Proses reviu bertujuan untuk mengetahui pencapaian realiasi dan kemajuan yang dijumpai dalam pelaksanaan SAKIP, dalam evaluasi kinerja maka perlu dilakukan analisis efisiensi dan efektivitas terhadap capaian kinerja Analisis efisiensi dilakukan dengan cara melakukan perbandingan antara output dan input, sehingga akan dapat digambarkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Berikut penilaian efisiensi kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.

$$Efisiensi = \frac{Output}{Input}$$

Gambar 19. Rumusan Efisiensi Kinerja

Sumber: Diolah oleh peneliti

1. Sasaran satu Meningkatnya Sinergitas Meningkatnya Sinergitas Tata Kelola Pemerintahan yang Efektif dan Efisien, dapat dinilai efisien dilihat dari penyerapan anggaran secara keseluruhan sebesar Rp.1.171.800,76 atau sebesar 99,02% dari pagu anggaran Rp.1.183.363.750,00.
2. Sasaran kedua Meningkatnya Harmonisasi dan Sinkronisasi Rancangan Produk Hukum Daerah, dapat dinilai efisien dilihat dari penyerapan anggaran secara keseluruhan sebesar Rp 1.271.574.975,00 atau sebesar 99,42% dari pagu anggaran Rp.1.278.947.000,00
3. Sasaran ketiga Meningkatnya Kualitas Pelayanan Publik, dapat dinilai efisien dilihat dari penyerapan anggaran secara keseluruhan sebesar Rp211.925.200,00 atau sebesar 99,58% dari pagu anggaran Rp212.815.200,00
4. Sasaran ke empat Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah, dapat dinilai efisien dilihat dari penyerapan anggaran secara keseluruhan sebesar Rp.632.246.800,00 atau sebesar 99,99% dari pagu anggaran Rp.632.321.800,00.
5. Sasaran ke lima Meningkatnya Kualitas Administrasi Pengendalian dan Pengadaan Barang Jasa, dapat dinilai efisien dilihat dari penyerapan anggaran

secara keseluruhan sebesar Rp.955.646.976,00 atau sebesar 99,53% dari pagu anggaran Rp.960.188.000,00

6. Sasaran ke enam Meningkatnya Pembinaan terhadap BUMD, dapat dinilai efisien dari penyerapan anggaran secara keseluruhan sebesar Rp.457.090.592,00 atau sebesar 98,55% dari pagu anggaran Rp.463.804.000,00.
7. Sasaran ke tujuh Meningkatnya Pelayanan dan Pembinaan Kegiatan Sosial, Keagamaan dan Kemasyarakatan, dapat dinilai efisien dari penyerapan anggaran secara keseluruhan sebesar Rp.1.361.427.594,00 atau sebesar 94,67% dari pagu anggaran Rp.1.438.091.000,00
8. Sasaran ke delapan Meningkatnya Penatausahaan di lingkungan Sekretariat Daerah, dapat dinilai efisien dari penyerapan anggaran sebesar Rp.741.244.000,00 atau sebesar 99,90% dari pagu anggran Rp.742.010.000,00.
9. Sasaran ke sembilan Meningkatnya Pelayanan Adminsitasi dan Keprotokolan Bagi Pemimpin Daerah, dapat dinilai efisien dilihat dari penyerapan anggaran sebesar Rp.13.465.806,818 atau sebesar 99,24% dari pagu anggaran Rp.13.569.154.000,00.

Total alokasi anggaran Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis adalah sebesar Rp.34.687.881.650,00 dengan realiasi anggaran sebesar Rp.34.455.463.584 atau sebesar 99,24%. Berdasarkan hal tersebut Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Pada Tahun 2017 menghemat anggaran sebesar Rp, 232,418,066,00. Nilai efisiensi didapat

dari perbandingan antara input dan output yakni antara alokasi anggaran dan realisasi anggaran. Jika dibandingkan dengan Tahun 2016 dan 2017. Pada tahun 2016 alokasi anggaran Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis sebesar Rp 42,328,389,500 sementara pada tahun 2017 alokasi anggaran sebesar Rp34,455,463,584 sehingga terjadi efisiensi yang signifikan yaitu sebesar Rp7,872,925,965.

Manajemen kinerja selain menekankan prinsip efisiensi dalam penyelenggaraan pemerintah, manajemen kinerja juga menekankan efektifitas. Efektifitas dalam hal ini terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektifitas merupakan hubungan antara target dan capaian kinerja. Suatu organisasi sector public dapat dikatakan efektif apabila organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara sederhana dapat dirumuskan sebagai berikut.

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{capaian kinerja}}{\text{target}} ;$$

Gambar 20. Rumusan Efektifitas Kinerja

Sumber: Diolah oleh Peneliti

Besarnya capaian kinerja dalam penelitian ini diperoleh dari persentase pencapaian kinerja yang terdapat di LAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2017. Untuk mendeskripsikan pengukuran kinerja, maka disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini.

Tabel 19. Pengukuran Efektivitas Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Satuan	2015		2016		2017		
				Realisasi 2015	Capaian Kinerja 2015 %	realisasi 2016	Capaian Kinerja 2016 %	Target 2017	Realisasi 2017	Capaian Kinerja 2017 %
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1	Meningkatnya Sinergitas tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien	Nilai LPPD/EKPPD	predikat	Sangat Tinggi	100	Sangat Tinggi	100	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	100
		Persentase pelaksanaan fasilitasi penyelesaian Permasalahan Desa	%	100	100	100	100	100	100	100
	Capaian Kinerja sasaran 1				100		100			100
2	Meningkatnya Harmonisasi dan Sinkronisasi Rancangan Produk Hukum Daerah	Jumlah Penyusunan Rancangan Produk Hukum yang terfasilitasi								
		a. Peraturan Daerah	Buah	15	88.24	19	112	15	15	100
		b. Peraturan Kepala Daerah	Buah	64	116.36	81	147	60	60	100
		c. Keputusan Kepala Daerah	Buah	742	111.58	764	115	600	690	115
Capaian Kinerja sasaran 2				79.04		93.48			105.00	
3	Meningkatnya Kualitas Pelayanan Publik	Persentase SKPD yang telah menerapkan Standar Pelayanan	%					81.30	80	98
		Capaian Nilai IKM Sekretariat Daerah	predikat	6.50	92.86	7	93.33	7	7	100
Capaian Kinerja sasaran 3				46.43		46.67			99.20	
4	Meningkatnya Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah	Nilai Evaluasi AKIP Sekretariat Daerah	predikat	60	89.55	61	91.04	67	67	100
		Jumlah ketersediaan SOP pada SKPD	Buah	375	93.75	400	89	500	500	100
	Capaian Kinerja sasaran 4				91.65		89.97			100



5	Meningkatnya kualitas administrasi pengendalian program dan Pengadaan Barang Jasa	Jumlah Pengadaan Barang/Jasa yang difasilitasi melalui ULP	Paket					350	300	85.71
Capaian Kinerja sasaran 5										85.71
6	Meningkatnya Pembinaan terhadap BUMD	Jumlah BUMD yang sehat dan profitable	Buah					6	6	100
Capaian Kinerja sasaran 6										100
7	Meningkatnya pelayanan dan pembinaan kegiatan sosial, keagamaan dan kemasyarakatan	Prestasi Bidang Keagamaan :								
		a. Peringkat MTQ Regional	peringkat/ rankings					10 Besar	10 Besar	100
		b. Peringkat MQK	peringkat/ rankings					Juara Umum	Juara Umum	100
		b. Peringkat STQ	peringkat/ rankings					10 Besar	10 Besar	100
		c. Peringkat Porsadin	peringkat/ rankings					Juara Umum	100	100
Capaian Kinerja sasaran 7										100
8	Meningkatnya Penatausahaan di lingkungan Sekretariat Daerah	Persentase Temuan BPK-RI/Inspektorat yang ditindaklanjuti	%					100	100	100
		Persentase Aset/Barang Milik Daerah dalam kondisi baik	%	100	100	100	100	100	100	100
Capaian Kinerja sasaran 8										100
9	Meningkatnya Pelayanan Administrasi dan Keprotokolan bagi pimpinan daerah	Persentase pelayanan keprotokolan terhadap agenda kegiatan pemerintah daerah	%	100	100	100	100	100	100	100
Capaian Kinerja sasaran 9										100

Sumber: Laporan Capaian Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis 2017

Berdasarkan Tabel diatas kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis meningkat dari tahun sebelumnya. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah mencapai target kinerja yang telah ditentukan, dari 9 sasaran strategis dan 13 indikator kinerja capaian kinerja termasuk dalam kategori sangat baik, capaian kinerja rata-rata mencapai 100% dan terus mengalami peningkatan kinerja setiap tahunnya. Hal ini juga dilihat dari Predikat yang diperoleh oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, pada tahun 2016 mendapatkan predikat CC dan pada tahun 2017 Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis mendapatkan predikat B. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kinerja dari Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Hal ini juga menjelaskan bahwa kinerja suatu birokrasi bukan dilihat dari seberapa besar penyerapan anggaran yang telah dilakukan, tetapi dilihat dari seberapa bermanfaat anggaran tersebut digunakan.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis

a. Faktor pendukung dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

1. Komitmen Pimpinan

Dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) diperlukan pemimpin yang memiliki komitmen kuat dalam memperbaiki kinerja pada instansi pemerintah. Manajemen kinerja merupakan suatu bentuk usaha atau kegiatan yang diprakarsai oleh pimpinan organisasi untuk melakukan perbaikan kinerja. Salah

satu kriteria keberhasilan dari manajemen kinerja yaitu terdapat komitmen dan dukungan dari manajemen puncak untuk menjalankan manajemen kinerja. Manajemen kinerja akan sulit terlaksanan tanpa dukungan dan komitmen dari manajemen puncak. Aspek *leadership* (kepemimpinan) sangat menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jenis pemimpin yang dibutuhkan adalah pimpinan yang mampu mendorong perubahan. Oleh karenanya dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah diperlukan Komitmen pemimpin selaku pembawa perubahan. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa telah ada komitmen dari pimpinan di Kabupaten Ciamis, Bupati Kabupaten Ciamis telah memberikan arahan-arahan terkait penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dengan menginstruksikan dan mendorong pentingnya penguatan SAKIP ke setiap Kepala OPD. Bentuk Komitmen tersebut dapat dilihat dari produk hukum dan SOP yang telah dibuat guna menunjang penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Selain itu Komitmen dari Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis juga terlihat dalam upaya penguatan pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dengan diadakannya rapat koordinasi, memonitor pelaksanaannya secara langsung, dan memberikan pemahaman mengeneai SAKIP kepada setiap Kepala Bagian, serta mendatangkan narasumber dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Hal ini sesuai dengan teori manajemen kinerja yang disampaikan oleh Lockett dalam Wibowo (2007:9) menyatakan bahwa esensi

manajemen kinerja adalah adanya pengembangan individual dengan kompetensi dan komitmen. Maka dari itu dapat disimpulkan, pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang baik dipengaruhi dengan adanya komitmen yang ada dalam lingkungan tersebut, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah memiliki komitmen guna memperbaiki kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dengan melakukan penguatan pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

2. E-SAKIP

E-SAKIP merupakan sistem informasi berbasis elektronik guna memudahkan koordinasi antara *stakeholders* agar lebih dapat efektif dan efisien dalam berkomunikasi satu sama lain. Manajemen kinerja menekankan prinsip dasar pada adanya consensus dan kerjasama, serta adanya komunikasi dua arah. Sedangkan menurut Serdamayanti (2009:287) prinsip utama dari Good Governance adalah *efektif dan efisien*. E-SAKIP telah mengakomodir hal tersebut, dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah mempunyai komponen yang begitu kompleks yang dimulai dari penyusunan renstra, rkt, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja dan tahap laporan dan review. E-SAKIP mengintegrasikan hal tersebut ke dalam satu kesatuan guna memudahkan pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Menurut Bapak Aris selaku Kepala Sub Bagian Pendayagunaan Aparatur Daerah dan Ibu Ayu selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan. E-SAKIP merupakan sistem informasi berbasis elektronik yang dikembangkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi guna memudahkan dalam

monitoring capaian kinerja dan penyelarasan perencanaan. E-SAKIP memungkinkan terjadinya komunikasi interaktif dua arah antara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.

E-SAKIP merupakan salah satu faktor pendukung dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, namun dari wawancara tersebut E-SAKIP belum dapat diterapkan sepenuhnya, hal dikarenakan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis baru menerima E-SAKIP, sehingga belum diterapkan 100%. E-SAKIP juga memungkinkan terciptanya akuntabilitas horizontal kepada masyarakat dan transparansi. Hal ini sesuai dengan pendapat Serdamayanti (2009:289) salah satu upaya untuk memperbaiki kinerja birokrasi adalah dengan menerapkan prinsip-prinsip dari *Good Governance* yaitu akuntabilitas dan transparansi. Akuntabilitas merujuk pada pengembangan rasa pertanggung jawaban terhadap publik ataupun masyarakat. Sedangkan Transparansi yaitu memberikan akses informasi kepada masyarakat, dan E-SAKIP telah mengakomodir hal tersebut.

3. Sosialisasi SAKIP

Faktor pendukung selanjutnya dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah adanya Sosialisasi SAKIP yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Hal ini didasarkan pada pernyataan Bapak Aris selaku Kepala Sub Bagian Pendayagunaan

Aparatur Daerah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah membangun komunikasi yang baik dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah memberikan sosialisasi terkait pelaksanaan SAKIP di Kabupaten Ciamis yang diikuti oleh setiap Kepala OPD. Namun masih terdapat kekurangan dalam sosialisasi ini, karena belum sampai pada tahap bimbingan teknis dan Traing of Trainer terkait pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pemahaman yang baik mengenai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah diharapkan dapat menjadi pendorong dalam perbaikan kinerja instansi pemerintah, sehingga. Setiap Kepala OPD dapat mensosialisasikan kembali terkait pelaksanaan SAKIP kepada jajaran dibawahnya

b. Faktor Penghambat dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

1. Tumpang Tindih Peraturan

Faktor penghambat pertama dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah masih adanya tumpang tindih peraturan terkait laporan kinerja antara dua Kementerian yaitu antara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Kementerian Dalam Negeri. Hal ini berdasarkan pernyataan Ibu Ayu dan Pak Aris bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis terlalu disibukan dengan penyusunan laporan kinerja. Kementerian Pendayagunaan Aparatur

Negara dan Reformasi Birokrasi mewajibkan instansi pemerintah untuk menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sementara Kementerian Dalam Negeri mewajibkan untuk menyusun Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) hal ini membuat tidak efektifnya penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Secara legal formal Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah telah memiliki peraturan yang baku dan jelas yaitu Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor. 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Salah satu prinsip dari tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*) yaitu adanya Supremasi Hukum (Serdamayanti, 2009:290). Supremasi hukum adalah setiap tindakan negara harus dilandasi oleh dasar hukum dan bukan didasarkan pada tindakan sepihak dengan kekuasaan yang dimiliki. Hal ini telah tercermin dengan adanya Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Nomor. 53 Tahun 2014. Selain adanya supremasi hukum diperlukan kepastian hukum, bahwa adanya jaminan hukum sesuatu diatur secara jelas, tegas dan tidak duplikatif. Oleh karena itu perlu adanya keselarasan antara peraturan dari dua Kementerian tersebut. Dalam manajemen kinerja salah satunya adalah terintegrasi. Maka penting sekali untuk mengintegrasikan kedua

peraturan tersebut menjadi satu kesatuan, sehingga para pegawai dapat fokus kepada kinerja bukan disibukkan dengan laporan pertanggung jawaban

2. Kompetensi Sumber Daya Manusia Rendah

Sumber Daya Manusia memiliki peran yang paling potensial dalam suatu organisasi. Dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang baik diperlukan kompetensi dari Sumber Daya Manusia. Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki cenderung masih rendah terkait pemahaman mengenai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sehingga pelaksanaannya belum secara efektif dilaksanakan dengan baik, hal ini yang juga menyebabkan rendahnya kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis tahun 2016. Rendahnya kompetensi atau kemampuan dikarenakan belum adanya bimbingan teknis dan *training of trainer* yang dilakukan guna menambah wawasan dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Sumber Daya Manusia dalam Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dinilai masih kurang memiliki motivasi terkait dengan pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Menurut Keitah Davis dalam Anwar (2005:13) merumuskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah, faktor kemampuan (*ability*). Secara psikologi, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*) artinya adalah diperlukannya kemampuannya yang memadai dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam lingkungan Sekretariat Daerah

Kabupaten Ciamis untuk menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang lebih baik dan berkinerja.

3. **Belum Adanya *Reward And Punishment***

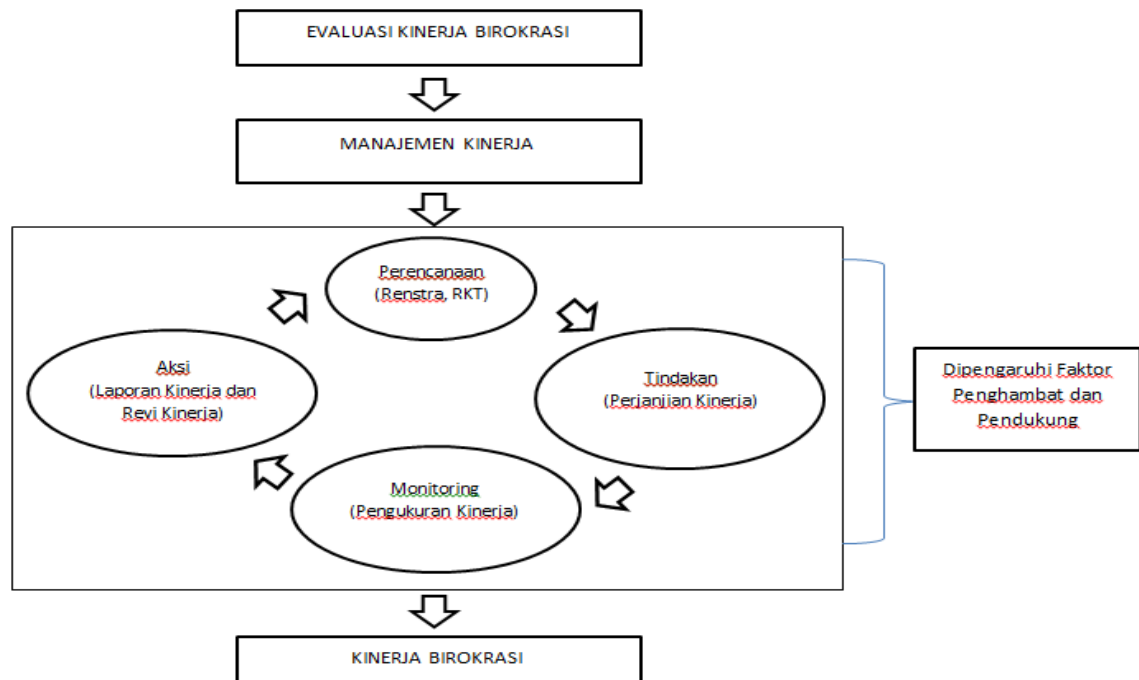
Faktor penghambat terakhir dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah sistem *Reward* dan *Punishment*. Dalam mekanisme Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah belum disertai dengan reward and punishment yang baik. Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah hanya didasarkan pada kesadaran para Aparatur Sipil Negara sebagai bentuk tanggung jawabnya. Hal ini menyebabkan rendahnya motivasi pegawai dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, hal ini berbanding lurus dengan penjelasan sebelumnya terkait masih rendahnya kompetensi Sumber Daya Manusia yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis terkait pemahaman mengenai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Adanya Sistem Reward dan Punishment dapat mampu meningkatkan motivasi dari pegawai sehingga dapat menciptakan budaya organisasi yang baik.

Faktor motivasi (*Motivation*) merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Keith Davis dalam Anwar (2005:14) menjelaskan bahwa motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*Attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative terhadap situasi kerjanya maka akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi adalah dengan adanya sistem *reward* dan *punishment* yang baik. Sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.

Tahapan Evaluasi Kinerja Birokrasi

Berdasarkan hasil analisis peneliti mengenai evaluasi kinerja birokrasi melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Maka proses evaluasi kinerja tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar. Tahapan Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Sumber: Diolah Oleh Peneliti Tahun 2018

Berdasarkan gambar tahapan evaluasi kinerja birokrasi melalui pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dilihat berdasarkan pendekatan manajemen kinerja. Manajemen Kinerja merupakan sebuah proses sistematis untuk memperbaiki kinerja. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang tertuang dalam Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 merupakan wujud manajemen kinerja. Manajemen kinerja menjelaskan sebuah siklus yang sistematis dimulai dari tahap perencanaan (*plan*), tindakan (*do*), monitoring (*check*), dan aksi (*act*). Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah telah selaras dengan teori manajemen kinerja. Sehingga dalam hal ini, manajemen kinerja merupakan alat ukur untuk melakukan evaluasi kinerja birokrasi, evaluasi kinerja birokrasi ditinjau dalam proses pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Proses perencanaan merupakan sebuah tahapan penting dalam manajemen kinerja, hal ini dikarenakan baik atau buruknya kinerja tergantung dari seberapa baik perencanaan yang dibuat. Oleh karena itu perencanaan memiliki peran vital dalam kemajuan organisasi. Dalam hal ini proses perencanaan dilihat berdasarkan Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dimana setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk menyusun dokumen Rencana Strategis dan juga Rencana Kinerja Tahunan. Rencana Strategis merupakan proses perencanaan yang disusun untuk jangka waktu lima tahunan, sementara Rencana Kinerja Tahunan disusun setiap tahun guna memperjelas arah dari Rencana Strategis. Rencana

strategis dan Rencana Kinerja Tahunan harus selaras, dimana dalam hal ini Rencana Kinerja Tahunan merupakan breakdown dari Rencana Strategis. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah melakukan reviu terhadap Renstra sehingga Renstra Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dirubah dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Bupati terkait perubahan Renstra. Renstra Perubahan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah disusun dengan menetapkan 9 sasaran strategis dan 13 indikator kinerja dan sesuai dengan kriteria *SMART*. Rencana Kinerja Tahunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis disusun berdasarkan Renstra Perubahan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2017-2019, 9 sasaran strategis kemudian di breakdown kedalam program dan kegiatan, Rencana Kinerja Tahunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis disusun berdasarkan konsep anggaran berbasis kinerja dengan pendekatan *money follow program*.

Proses tindakan, dikelola melalui berbagai proses dan tanggung jawab baku. Tahapan tindakan dalam hal ini dilakukan dengan kesepakatan kinerja antara pegawai dengan pimpinan yang disebut sebagai *personal contract*. Hal ini juga sesuai dengan Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dimana setiap pemerintah daerah wajib menyusun perjanjian kinerja Perjanjian kinerja menciptakan tanggung jawab kepada setiap pegawai yang berada dalam organisasi untuk mampu menjalankan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah disetujui dengan pimpinan dalam organisasi. Perjanjian kinerja dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah disusun secara berjenjang dimulai dari

tingkat tertinggi yaitu Eselon II hingga Eselon IV. Dengan adanya perjanjian kinerja, maka setiap pegawai memiliki bentuk pertanggung jawaban secara tertulis yang harus dilakukan.

Proses monitoring adalah proses pemantauan, agar organisasi efektif dan efisien maka perlu dilakukan pemantauan secara berkala, agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik, semua tugas dan pekerjaan harus dipantau secara terus menerus. Oleh karena itu sesuai dengan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah maka perlu dilakukan pengukuran kinerja. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah memiliki mekanisme pengumpulan data yang baik, dengan adanya Nota Dinas terkait permintaan data pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dilakukan secara berkala, dan berdasarkan hasil pengukuran tersebut menunjukkan bahwa dari 9 sasaran strategis yang telah ditetapkan semuanya dalam kategori sangat baik, karena capaiannya diatas 90%. Artinya target kinerja yang telah dituangkan dalam dokumen perencanaan telah dilaksanakan dengan baik oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.

Proses Aksi adalah tindakan koreksi dan peningkatan yang dilakukan atas dasar hasil pemantauan. Pada tahap aksi dilakukan dengan meriviu kinerja yang telah dilakukan sehingga dapat memberikan umpan balik yang berguna untuk memperbaiki kinerja dari organisasi. Berdasarkan Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 menjelaskan bahwa setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk menyusun laporan

kinerja dan melakukan reuiu atas laporan tersebut. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah sesuai dengan peraturan yang berlaku yaitu Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 53 Tahun 2014. Dari hasil reuiu kinerja, maka telah terjadi peningkatan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Pada tahun 2016 Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis mendapatkan predikat CC, sementara pada tahun 2017 Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis mendapatkan Predikat B.

Seluruh siklus dari manajemen kinerja dari mulai tahap perencanaan hingga tahap aksi, dipengaruhi oleh faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya guna untuk meningkatkan kinerja birokrasi. Faktor pendukung dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah dengan adanya komitmen dari pimpinan organisasi dalam hal ini adalah Bupati Kabupaten Ciamis dan Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Selanjutnya, adanya E-SAKIP yang memudahkan dalam melakukan pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan telah adanya sosialisasi SAKIP yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, sementara yang menjadi penghambat dalam pelaksanaannya adalah adanya tumpang tindih peraturan antara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Kementerian Dalam Negeri terkait penyusunan laporan kinerja, penghambat

selanjutnya adalah kompetensi dari sumber daya manusia yang berada dalam lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis yang masih minim pengetahuan mengenai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan yang terakhir belum adanya sistem *reward and punishment* dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sehingga menciptakan rendahnya motivasi untuk memperdalam pemahaman mengenai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Siklus dari manajemen kinerja yang dituangkan didalam Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja birokrasi. Semakin baik pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, maka semakin baik pula kinerja yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis. Pada akhirnya kinerja birokrasi yang baik akan dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik pula (*good governance*). Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis pada tahun 2017 telah mengalami peningkatan kinerja.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Bab ini merupakan bagian terakhir dari penulisan yang berisikan kesimpulan dan saran yang diberikan oleh penulis terkait tema dan permasalahan yang sudah dibahas. Kesimpulan dan saran diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi pembaca untuk menemukan point-point penting tentang permasalahan yang diteliti, sekaligus memberikan masukan sebagai bentuk idealisme penulis berkaitan dengan Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan hasil pembahasan mengenai Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Plan*)

Pada tahap perencanaan berdasarkan Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Rencana Strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah direviu secara baik, sehingga dibentuk Renstra Perubahan tahun 2017-2019. Hal tersebut dilakukan karena

pada Renstra sebelumnya indikator kinerja yang ditetapkan masih berorientasi terhadap *output* bukan *outcome*. Indikator kinerja yang terdapa pada Renstra Perubahan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah disusun berdasarkan kriteria SMART, *Spesifik, Measruble, Attainable, Result Oriented*. Renstra Perubahan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis menyederhanakan sasaran strategis dari sebelumnya 14 sasaran menjadi 9 sasaran, dan dari 30 indikator kinerja menjadi 13 indikator kinerja. Sementara Rencana Kinerja Tahunan yang dibuat oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah selaras dengan Rencana Strategi, dimana 9 sasaran strategis di *breakdown* dan diperinci dengan menjabarkan 9 sasaran strategis tersebut kedalam program dan kegiatan. Penyusunan Program dan kegiatan telah didasarkan pada prinsip *Money Follow Program* dimana program dan kegiatan disusun terlebih dahulu sebelum rencana kegiatan anggaran. Hal ini ditujukan agar tidak terjadi inefisiensi dalam penggunaan anggaran. Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis memangkas program dari 37 program menjadi 18 program, dari 106 kegiatan menjadi 104 kegiatan. Sekretariat Daerah kabupaten Ciamis telah memenuhi nilai-nilai efisiensi dan efektivitas.

b. Tindakan (*Do*)

Pada tahap tindakan dilakukan dengan perjanjian kinerja. Perjanjian Kinerja merupakan lembar/dokumen yang berisikan penugasan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada instansi yang lebih rendah.

Perjanjian Kinerja yang disusun di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah dilakukan secara berjenjangan dari Eselon II yaitu Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, Eselon III yaitu Kepala Bagian, dan Eselon IV yaitu Kepala Sub Bagian. Masing-masing telah menyusun perjanjian kinerja, Eselon II dan Eselon III menyusun perjanjian kinerja dengan berorientasi terhadap outcome, sementara Eselon IV menyusun perjanjian kinerja dengan berorientasi terhadap output. Perjanjian Kinerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis dilakukan dimulai dari Eselon II-Eselon IV, Perjanjian kinerja belum disusun hingga tahap unit kerja terendah atau staff.

c. *Monitoring (Check)*

Monitoring dalam hal ini dilakukan dengan pengukuran kinerja. Berdasarkan Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, mewajibkan setiap Instansi Pemerintah untuk melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan target dan realisasi kinerja untuk melihat selisih target dan capaian kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan dengan melakukan pengumpulan data terlebih dahulu kepada setiap bagian. Maka, dapat disimpulkan telah ada mekanisme baku terkait metode pengumpulan data untuk pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja telah dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja yang terdapat pada dokumen Rencana Strategis dan Perjanjian Kinerja. Hasil pengukuran kinerja menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah

mencapai target-target yang telah ditentukan dengan Presentase diatas 90% dan termasuk dalama kategori sangat baik.

d. Aksi (*Act*)

Berdasarkan Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah maka tahap akhir dari SAKIP adalah dengan menyusun Laporan Kinerja dan Reviu Kinerja. Laporan Kinerja. Dalam Pelaporan Kinerja dibentuk Timkerja perumusan dan penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Laporan Kinerja yang disusun telah sesuai dengan peraturan yang berlaku yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. LAKIP merupakan bentuk Akuntabilitas secara vertikal yaitu terhadap pihak yang bertanggung jawab dan Akuntabilitas secara horizontal. LAKIP telah disampaikan tepat waktu dan telah diupload di Website Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Namun LAKIP belum di upload di website Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, hal ini menunjukkan belum adanya akuntabilitas secara horizontal kepada masyarakat dikarenakan E-SAKIP baru diterima dan belum diterapkan 100% dan berdasarkan hasil reviu kinerja, Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah mengalami peningkatan kinerja setiap tahunnya dan Sekretariat

Daerah Kabupaten Ciamis telah efisien dalam penggunaan anggaran dan efektif terlihat dari target capaian kinerja

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

a. Faktor pendukung dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

1. Komitmen Pimpinan

Telah adanya komitmen pimpinan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, pertama dari Bupati Ciamis berkomitmen untuk melakukan penguatan SAKIP, kedua dari Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah memberikan arahan-arahan, rapat koordinasi, dan mendatangkan narasumber dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terkait penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan melakukan

2. E-SAKIP

Faktor pendukung selanjutnya adalah dengan adanya E-SAKIP yang merupakan sistem informasi berbasis elektronik guna memudahkan koordinasi antara stakeholders dan memudahkan dalam melakukan

monitoring terkait pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

3. Sosialisasi SAKIP

Faktor pendukung terakhir adalah adanya Sosialisasi SAKIP yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terkait dengan penguatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang diikuti oleh setiap Kepala Organisasi Perangkat Daerah.

b. Faktor penghambat dalam Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

1. Tumpang Tindih Peraturan

Masih terdapat tumpang tindih peraturan antara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Kementerian Dalam Negeri terkait penyampaian Laporan Kinerja. Kemenpan-RB mewajibkan untuk menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, Sementara Kemendagri mewajibkan untuk menyusun Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.

2. Kompetensi Sumeber Daya Manusia Rendah

Sumber Daya Manusia yang ada dalam Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis belum memiliki pengetahuan yang memadai terkait pemahaman mengenai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

3. Belum Adanya Reward and Punishment

Belum adanya sistem reward dan punishment dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis, sehingga menyebabkan rendahnya motivasi dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

B. Saran

1. Berkaitan dengan hasil penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa saran yang diberikan:
 - a. Dalam proses perencanaan perlu dilakukan peningkatan pemahaman mengenai penyusunan dokumen perencanaan terutama dalam memenuhi kriteria pemenuhan indikator kinerja yang *SMART* dan menyelaraskan antar dokumen perencanaan, rencana kinerja tahunan perlu dilengkapi dengan indikator kinerja program dan indikator kinerja kegiatan, sehingga bisa mengetahui target yang akan dicapai dan menjadi ukuran keberhasilan dalam mencapai kinerja.
 - b. Dalam Perjanjian Kinerja sebaiknya disusun hingga tingkat unit kerja, sehingga setiap pegawai dalam Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis memiliki bentuk tanggung jawab tertulis yang harus dilakukan, sehingga perjanjian kinerja tidak disusun hanya pada tingkat Eselon II-Eselon IV.

- c. Dalam proses monitoring, untuk melakukan pengukuran kinerja seharusnya dilakukan secara berkala setiap triwulan, sehingga dapat melakukan perbaikan-perbaikan sebelum batas pelaporan kinerja
- d. Dalam tahap aksi, Perlu menambah SOP terkait pelaporan kinerja, sehingga Laporan Kinerja tidak hanya dianggap sebagai formalitas, dan perlu membangun transparansi laporan kinerja kepada masyarakat, sehingga masyarakat juga dapat memberikan masukan terkait pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi
- e. Perlu dilakukan pengintegrasian peraturan antara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi dan Kementerian Dalam Negeri, sehingga tidak terjadi tumpang tindih peraturan, dan tidak menimbulkan dwi makna serta pegawai tidak disibukan dengan penyusunan laporan pertanggung jawaban.
- f. Perlu diadakannya *training of trainer* ataupun bimbingan teknis mengenai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Untuk memberikan pemahaman terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai upaya peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang ada di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis.
- g. Perlu dibuatnya sistem reward and punishment yang baik, seperti adanya insentif bagi pegawai yang dapat mencapai target kinerjanya, dan dibangunnya punishment yang memiliki efek jera terhadap pegawai yang tidak dapat menjalankan target kinerjanya seperti adanya mutasi pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Anwar, 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama
- Bappeda Jabar. “Jabar Targetkan Kab/Kota Capai Predikat SAKIP Minimal BB”
Melalui <http://bappeda.jabarprov.go.id/jabar-targetkan-kabkota-capai-predikat-sakip-minimal-bb/> [2/12/2017].
- Enardi, Wide, 2016. *Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah Daerah Berdasarkan LAKIP (Studi Kasus LAKIP Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Tanah Datar Tahun 2014-2015)*. Skripsi Sarjana, Fakultas Ekonomi Universitas Andalas, Medan.
- Fahmi, Irvan, 2015. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Instruksi Presiden No.7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Jajang Badruzaman, 2016.. *Pengaruh Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Terhadap Penerapan Good Governance*. Skripsi Sarjana, Fakultas Ekonomi, Universitas Siliwangi, Tasikmalaya.
- Keban, 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu*. Gava Media: Yogyakarta.
- Mahmudi, 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Makmur. *Manajemen Pengukuran Kinerja*. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Mardiasmo, 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi
- Miles, M.B , Huberman A.M dan Saldana, 2014. *Qualitative data analysis A Methods Sourcebook Edition*. USA:Sage Publications.

- , 1992. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Diterjemahkan oleh Rohidi, Tjetjep Rohendi. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Palenga, Farida, 2017. "Evaluasi Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah). Dalam *Jurnal Katalogis*, Volume 5, Nomor 1, hlm 172-181, 2017.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Regional Kompas, 2016. "Tingkat Akuntabilitas Kinerja Pemda Masih Rendah" Melalui <https://regional.kompas.com/read/tingkat.akuntabilitas.pemda.masih.rendah> [20/11/2017].
- Serdamayanti, 2009. *Reformasi Administrasi Publik Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sobirin, Achmad, 2017. *Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja*.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Syamsuddin, Sjamsiar, 2010. *Dasar-Dasar & Teori Administrasi Publik*. Malang: Agritek YPN Malang.
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Tony Bovaird, 2005. *Public Management and Governance*. London :New Fetter Lane.



LAMPIRAN



Lampiran Rencana Strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis Tahun 2015-2019



No.	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR	TARGET
1	2	3	4
1	Tercapainya Tertib Hukum Administrasi Penggunaan dan Pengolahan Tanah	1.1 Terlaksananya proses ijin tanah kas desa serta ada kepastian hukum atas tanah desa	3 Kali
		1.2 Terlaksananya pengkajian pengadaan, pemanfaatan dan penggunaan tanah Pemkab Ciamis	12 Kajian
		1.3 Terlaksananya fasilitasi penanganan permasalahan pertanahan	5 Laporan
2	Terciptanya Sinergitas Tata Kelola Pemerintahan yang Efektif dan Efisien	2.1 Terfasilitasinya kunjungan kerja/inspeksi KDH/WKDH	12 bulan
		2.2 Terlaksananya/tersusunnya bahan rakor/kerja	12 Kali
		2.3 Tersusunnya buku LPPD, IKK, dan ILPPD dan terpenuhinya capaian kinerja PEMDA	2 Buku
		2.4 Jumlah kegiatan Pembinaan dan Fasilitasi Penyelenggaraan Pemerintahan Kecamatan	26 Kec
		2.5 Terfasilitasi dan tersusunnya nama rupa bumi Kabupaten Ciamis	26 Kec.
		2.6 Terlaksananya kunjungan kerja/study banding dari kabupaten / kota	12 Kali
3	Terfasilitasinya Kegiatan Pemerintahan Desa	3.1 Terlaksananya fasilitasi penyelesaian permasalahan pemerintahan desa di Kabupaten Ciamis	4 Laporan
		3.2 Terbitnya Persetujuan	



		- Pembentukan Dusun	2	Persetujuan
		- Rancangan Perda - Pembentukan Desa	2	Raperda
		3.3 Terselenggaranya pelantikan Kepala Desa dan Penjabat Kepala Desa	55	Kades/Pejabat Kades
		3.4 Terlaksananya koordinasi penyelenggaraan pemerintahan Desa	2	kegiatan
4	Terciptanya kinerja kelembagaan pemerintahan yang profesional dan akuntabel dalam penyelenggaraan sistem pemerintahan yang efektif	4.1 Tersusunnya Perbup Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Unsur Organisasi Perangkat Daerah	4	dokumen
		4.2 Tersusunnya laporan hasil Anjab dan ABK	4	OPD
		4.3 Tersedianya data Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sesuai obyek yang disurvei	1	dokumen
		4.4 Tersedianya rekapitulasi data PN/PNS wajib LHKPN dan LP2P hasil pemutakhiran	2	dokumen
		4.5 Terevaluasinya penerapan Standar Pelayanan Minimal (SPM) untuk 15 urusan	1	Laporan
		4.6 Tersedianya Dokumen tentang Besarnya Beban Kerja (BK) dan Informasi Faktor Jabatan di Lingkungan Pemkab Ciamis	4	OPD
		4.7 Tersedianya rekomendasi untuk penataan (Organisasi Perangkat Daerah) OPD sesuai hasil penilaian evaluasi kelembagaan	1	dokumen
		4.8 Tersedianya dokumen ketatalaksanaan	1	Laporan
		4.9 Tersedianya pedoman standar pelayanan	1	dokumen

		4.10	Tersedianya standar sarana dan prasarana kerja	1 Laporan
		4.11	Tersedianya dokumen evaluasi budaya kerja	1 dokumen
		4.12	Tersedianya dokumen Lakip Kabupaten	1 dokumen
5	Terciptanya Organisasi Pemerintahan Yang Bersih dan Berwibawa	5.1	Terlaksanannya bantuan hukum untuk :	
			- Pemerintah Daerah	1 Kasus
			- Masyarakat tidak mampu	3 Orang
			- Penyuluhan Hukum	1000 Orang
			- Koordinasi Perundang Undangan	2 Kali
		5.2	Tersusunnya Peraturan Perundang-undangan Daerah	
			- Rancangan Peraturan Daerah	10 Buah
			- Peraturan Bupati	20 Buah
			- Keputusan Bupati	600 Buah
		5.3	Tersedia dan terlaksananya Publikasi Peraturan Perundang-undangan	
			- Himpunan Lembaran Daerah	1001 buku
			- Himpunan Berita Daerah	500 buku
			- Himpunan SK/LD/BD	375 buku
			- Peraturan Tingkat Pusat	500 buku
		5.4	Tersedianya kajian Peraturan Perundang-undangan	6 buku

		5.5	Terselenggaranya kegiatan	
			Sosialisasi Program Rencana - Aksi Nasional HAM (RAN HAM)	200 orang
			- Rakor Pan Rencana Aksi Nasional HAM (RAN HAM)	2 kali
		5.6	Terdokumentasikannya produk hukum dan terpublikasikan melalui Jaringan Dokumentasi & Informasi Hukum	
			- Lembaran Daerah	10 buku
			- Berita Daerah	20 buku
			- Produk hukum lainnya	70 buku
		5.7	Terlaksananya kegiatan pembinaan desa sadar hukum	500 orang
		5.8	Terlaksananya kegiatan Sosialisasi Peraturan Perundang-undangan Daerah	300 orang
		5.9	Terlaksananya/tersusunnya pemetaan urusan pemerintahan kabupaten	1 dokumen
6	Meningkatnya Pelayanan dan Pembinaan Kegiatan Kemasyarakatan dengan Mengembangkan Lembaga Keagamaan dan Masyarakat	6.1	Terlaksananya fasilitasi dan koordinasi lembaga sosial	26 kecamatan
		6.2	Terlaksananya fasilitasi dan koordinasi rumusan kebijakan Tim Pembina Usaha Kesehatan Sekolah	1 dokumen
		6.3	Terlaksananya fasilitasi dan terkoordinasinya kebijakan pelayanan sosial (KPA, LLI, BPJS, JKN, PGOT,	
			- Komisi Perlindungan AIDS (KPA)	1 kegiatan

		- Lembaga Lanjut Usia Indonesia(LLI)	1 kegiatan
		- Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan (BPJS)	1 kegiatan
		- Jaminan Kesehatan Nasional (JKN)	1 kegiatan
		- Pengemis Gelandangan dan Orang Terlantar (PGOT)	1 kegiatan
		6.4 Terlaksananya kegiatan Amaliyah Ramadhan dan Peringatan Hari Besar Islam	7 kali
		6.5 Terlaksananya kegiatan MTQ, STQ dan Porsadin tingkat Kabupaten Ciamis	1 kali
		6.6 Terlaksananya kegiatan pembinaan mental dan spiritual aparatur daerah	48 kali
		6.7 terlaksananya pembinaan kepada pengurus lembaga/organisasi keagamaan	12 bulan
		6.8 terfasilitasinya kegiatan pengelolaan hibah keagamaan	100 %
		6.9 Pengelolaan Perumusan Kebijakan Bidang Kepemudaan, Remaja Olah Raga, Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Pemberdayaan Perempuan	12 bulan
		6.10 Sosialisasi Kebijakan Bina Masyarakat	12 bulan
7	Meningkatnya Perekonomian Daerah dalam Menunjang Pertumbuhan Perekonomian Masyarakat	7.1 Terlaksananya fasilitasi pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan Lembaga Keuangan Mikro (LKM)	3 dokumen
		7.2 Trselesaikannya penghapusan piutang Dakabalarea,	



		terfasilitasinya HKP, HPS, Pesta patok, Pembinaan P2WKSS	
		- Dakabalarea	196 kelompok
		Hari Krida Pertanian (HKP), - Hari Pangan Sedunia (HPS), Pesta Patok (PP)	1 kegiatan
		- Pembinaan P2WKSS	8 kali
	7.3	Terlaksananya fasilitasi peningkatan sarana perekonomian	90 %
	7.4	Terlaksananya rapat koordinasi pengendalian inflasi daerah	2 rakor
	7.5	Terlaksananya pengelolaan tindak lanjut pengurusan piutang eks PD BPR BKPD Dilikuidasi (DL)	1 dokumen
8	Meningkatnya Koordinasi dan Fasilitasi Melalui Kebijakan Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Program Pembangunan Daerah	8.1 Jumlah paket pengadaan barang/jasa	300 paket
		8.2 Tersusunnya Standar Biaya Belanja Daerah TA 2017 Kabupaten Ciamis	1 dokumen
		8.3 Tersusunnya Rumusan Kebijakan Pembangunan Daerah	20 buah
		8.4 Jumlah laporan hasil pengendalian pembangunan daerah	200 Laporan
		8.5 Jumlah laporan hasil evaluasi pembangunan infrastruktur	140
9	Meningkatnya Pelayanan Keprotokolan bagi Bupati, Wakil Bupati dan Sekretaris Daerah	9.1 Terlaksananya pelayanan fasilitasi KDH/WKDH	2 orang
		9.2 Terlaksananya kegiatan keprotokolaan/upacara	10 kegiatan
		9.3 Terlaksananya fasilitasi kerja sama daerah dan batas daerah	3 kali

10	Meningkatnya Pelayanan Sandi dan Telekomunikasi Pemerintah Daerah	10.1	Terlaksannya proses penerimaan dan penyampaian informasi	
			- Surat Terkirim	819 surat
			- Surat Diterima	1030 surat
11	Meningkatnya Sosialisasi Informasi Penyelenggaraan Pemerintah daerah	11.1	Tersedianya hasil cetakan tabloid dan kalender	
			- Kalender	1250 eks
			- Tabloid	7650 eks
12	Meningkatnya Tertib Administrasi Pengelolaan Keuangan yang Transparan dan Akuntabel	12.1	Tersedianya Dokumen Laporan Kinerja Instansi Pemerintahan (Lakip) dan Perjanjian Kerja(PK) Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis	2 dokumen
		12.2	Tersusunnya dokumen laporan semesteran dan Prognosis enam bulan berikutnya	1 dokumen
		12.3	Tersusunnya Laporan Keuangan Akhir Tahun, KDH/WKDH dan Setda Per 31 Desember 2016	1 dokumen
		12.4	Tersusunnya dokumen , RKA - DPA dan Perubahan RKA - DPA (Setda, KDH/WKDH)	9 dokumen
		12.5	Terpenuhinya pelayanan administrasi keuangan	1068 spj kegiatan
		12.6	Terlaksananya rekonsiliasi laporan keuangan	12 bulan
		12.7	Terlaksananya pemeliharaan sistem aplikasi gaji	6 dokumen
		12.8	Terlaksananya kegiatan pembinaan pengelolaan keuangan	12 kali

13	Meningkatnya Pelayanan Aparatur Pemerintah serta tersedianya Sarana dan Prasarana	13.1	Adanya surat masuk dan keluar di lingkup setda	240 surat
		13.2	Terbayarnya rekening telp, air dan listrik	
			- Telepon	32 rek
			- Listrik	12 rek
			- Air	9 rek
		13.3	Tersedianya jasa peralatan dan perlengkapan kantor	1 tahun
		13.4	Terciptanya Kebersihan, Keindahan dan Ketertiban	68 rek
		13.5	Tersedianya Alat Tulis Kantor (ATK)	68 item
		13.6	Tersedianya barang cetakan dan penggandaan	65 item
		13.7	Tersedianya komponen instalasi listrik	13 unit
		13.8	Tersedianya peralatan dan perlengkapan kantor	4 kegiatan
		13.9	Tersedianya peralatan dan bahan pembersih serta pewangi ruangan	21 unit
		13.10	Tersediannya makan dan minum harian pegawai, rapat dan tamu	12 bulan
		13.11	Terselenggaranya rapat-rapat koordinasi dan konsultasi di luar daerah	12 bulan
		13.12	Terpenuhinya biaya perawatan dan pengobatan KDH/WKDH	12 bulan
		13.13	Terselenggaranya rapat-rapat koordinasi dalam daerah	12 bulan

13.14	Terdokumentasikannya arsip kepegawaian setda	12 kali
13.15	Terlaksananya pengadaan kendaraan dinas/operasional	12 unit
13.16	Terlaksananya pengadaan perlengkapan rumah jabatan/dinas	3 unit
13.17	Terlaksananya pengadaan perlengkapan gedung kantor	6 paket
13.18	Terlaksananya pengadaan peralatan rumah jabatan/dinas	2 paket
13.19	Terlaksananya pengadaan peralatan gedung kantor	14 item
13.20	Terlaksananya pemeliharaan rumah jabatan	2 rumah
13.21	Terpeliharanya gedung kantor setda	1 gedung
13.22	Terfasilitasinya pemeliharaan mobil jabatan	20 unit
13.23	Terfasilitasinya pemeliharaan kendaraan dinas/operasional	96 unit
13.24	Terpeliharanya perlengkapan gedung kantor	173 unit
13.25	Terlaksananya pemeliharaan perlengkapan gedung kantor	173 unit
13.26	Terpeliharanya peralatan kantor	2 jenis
13.27	Terlaksananya rehabilitasi sedang berat rumah jabatan	1 paket
13.28	Tersedianya Interior Ruang Rapat Pendopo (Gedung Baru)	1 paket
13.29	Terlaksananya rehab gedung kantor	1 paket

		13.30	Terlaksananya pengadaan pakaian dinas beserta perlengkapannya	4 paket
		13.31	Terlaksananya pengadaan pakaian khusus hari-hari tertentu	270 Buah
14	Meningkatnya Kualitas dan Penataan SDM Aparatur Pemerintah	14.1	Terkirimnya peserta pendidikan dan pelatihan bagi tenaga administrasi	1 kegiatan

PEDOMAN WAWANCARA

Teori Manajemen Kinerja menurut Michael Armstrong (dalam Wibowo, 2011:24) dan Berdasarkan Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014.

A. Fokus 1: Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

1. Perencanaan

- a. Bagaimana proses perencanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Kabupaten Ciamis dalam meningkatkan kinerja sekretariat daerah Kabupaten Ciamis?
- b. Apakah ada produk hukum yang dijadikan landasan dalam proses perencanaan kinerja selain mengacu kepada Perpres No 29 Tahun 2014?
- c. Siapa saja pihak yang berwenang dalam penyusunan perencanaan kinerja di sekretariat daerah kabupaten ciamis?
- d. Apakah penyusunan rencana kinerja telah dilakukan secara partisipatif sehingga merupakan komitmen bersama?
- e. Apakah Dokumen-Dokumen perencanaan kinerja seperti RPJMD dan Rencana Strategis pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah dilengkapi dengan indikator kinerja utama yang relevan dan terukur sebagai alat untuk menunjukkan keberhasilan pencapaian target ?
- f. Apakah dibentuk tim dalam proses penyusunan rencana kerja tahunan?
- g. Bagaimana proses penyusunan rencana kinerja tahunan?

2. Tindakan

- a. Bagaimana proses perumusan perjanjian kinerja?
- b. Apakah perjanjian kinerja yang telah ditetapkan telah mengacu kepada tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan?

- c. Apakah target kinerja PK merupakan *breakdown* dari target kinerja dalam renstra?
- d. Siapa saja yang diwajibkan menyusun dokumen perjanjian kinerja?
- e. Apakah pejabat eselon II- III telah menyusun perjanjian kinerja dengan berorientasi pada outcome?
- f. Bagaimana jika ada perjanjian kinerja yang tidak terealisasikan? Apa ada konsekuensi yang akan diterima?

3. Monitor

- a. Untuk pemenuhan pengukuran apakah terdapat SOP atau peraturan tentang pengumpulan data kinerja?
- b. Bagaiman mekanisme pengumpulan data kinerja?
- c. Bagaimana proses pengukuran kinerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis?
- d. Bentuk monitoring seperti apa yang dilakukan sekretariat daerah kabupaten ciamis untuk menjamin pencapaian kinerja sesuai dengan rencana aksi, dan target-target yang ingin dicapai?
- e. Apakah proses monitoring dilakukan secara berkala untuk memastikan setiap prosesnya telah dilaksanakan dengan baik?
- f. Apakah proses pengukuran kinerja telah dilakukan dengan menentukan indikator kinerja dengan kriteria SMART?

4. Review

- a. Bagaimana proses penyusunan laporan kinerja?
- b. Siapa saja pihak yang terlibat dalam proses penyusunan laporan kinerja?
- c. Apakah capaian kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis telah sesuai dengan rencana yang telah ditentukan?
- d. Apakah hasil reviu pelaksanaan SAKIP telah memperlihatkan kaidah dari efektifitas dan efisiensi?
- e. Apakah capaian kinerja sekretariat kabupaten ciamis telah sesuai dengan rencana yang telah ditentukan?
- f. Apakah pelaksanaan SAKIP terus meningkat setiap tahunnya?

B. FOKUS 2: Faktor Penghambat dan Pendukung dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

1. Dalam proses evaluasi kinerja birokrasi melalui SAKIP adakah faktor yang menjadi penghambatnya?
2. Apakah yang menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan SAKIP?
3. Bagaimana solusinya?



Lampiran Dokumentasi Penelitian





**Peneliti Melakukan Wawancara dengan Bapak Dodi selaku Kepala Bagian
Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis**



**Peneliti telah Melakukan Wawancara Dengan Ibu Ayu selaku Kepala Sub
Bagian Evaluasi dan Pelaporan dan Bapak Aris selaku Kepala Sub Bagian
Pendayagunaan Aparatur Daerah**



Peneliti Melakukan Wawancara dengan Bapak Sahlan selaku Kepala Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis



**Peneliti telah Melakukan Wawancara Dengan Bapak Ohim selaku Kepala Sub
Bagian Penyusunan Program Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis**





**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

http://fia.ub.ac.id E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : 3251 /UN10.F03.11.11/PN/2018
Lampiran : -
Hal : Riset/Survey
Kepada : Yth. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
Jl. Tentara Pelajar No 9
Ciamis

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset/survey bagi mahasiswa:

Nama : Aditya Ramdhani
Alamat : Jl Mayjend Panjaitan No 186 Malang, Jawa Timur
NIM : 145030101111088
Jurusan : Administrasi Publik
Prodi : Ilmu Administrasi Publik
Judul : Evaluasi Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Sebagai Katalisator Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Birokrasi (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Ciamis)
Lamanya : 2 (Dua) bulan
Peserta : 1 (Satu) orang

Demikian atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, kami ucapkan terima kasih.

Malang, 12 Maret 2018

a.n. Dekan

Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik



Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si
NIP. 196905242002122002

Formulir dibuat rangkap 4 untuk:

1. Perusahaan
2. Mahasiswa
3. Program Studi
4. Arsip TU



**PEMERINTAH KABUPATEN CIAMIS
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Jalan Tentara Pelajar Nomor 9 Telepon (0265) 771101

FAXIMILE (0265) 771101

CIAMIS 46211

Ciamis, 29 November 2017

Kepada,

Nomor : 070.3/895-Kesbangpol-2017
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Perihal : Rekomendasi Penelitian

Yth. 1. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Ciamis
Melalui:
Kepala Bagian Organisasi Setda Kab. Ciamis
2. Inspektur Kabupaten Ciamis
3. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Ciamis

di-

TEMPAT

- I Memperhatikan : Surat dari Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Nomor : 17516/UN10.F03.11.11/PN/2017 Tanggal 27 November 2017 Perihal Permohonan Ijin Penelitian.
II Mengingat : 1 Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis Nomor 13 tahun 2008 Tentang Urusan Pemerintah yang Menjadi Kewenangan Pemerintah Kabupaten Ciamis;
2 Peraturan Daerah Kabupaten Ciamis Nomor 08 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah;

MAKA SETELAH KAMI MENGADAKAN WAWANCARA LANGSUNG DENGAN YANG BERSANGKUTAN PADA PRINSIPNYA KAMI TIDAK BERKEBERATAN DAN BERSAMA INI KAMI HADAPKAN :

Nama : **ADITYA RAMDHANI**
NIM : 145030101111050
Pekerjaan : Mahasiswa/i
Alamat : Jl. MT. Haryono 163 Malang
Maksud : Mengadakan Penelitian
Lokasi : Bagian Organisasi Setda Kab. Ciamis dan Inspektorat Kabupaten Ciamis
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Ciamis
Lamanya : 29 November s/d 06 Desember 2017
Judul : **"EVALUASI PELAKSANAAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH SEBAGAI KATALISATOR MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI KINERJA BIROKRASI (Studi Kasus Pemerintah Kabupaten Ciamis)"**
Penanggung Jawab : Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si.

KETENTUAN-KETENTUAN YANG PERLU DITAATI :

- 1 Memperhatikan masalah ketertiban umum dan keamanan.
- 2 Tidak menyimpang dari ketentuan-ketentuan, sesuai prosedur/rencana yang ditetapkan.
- 3 Yang bersangkutan terlebih dahulu melapor kepada Kepala Wilayah/Instansi yang dikunjungi.
- 4 Setelah selesai melaksanakan kegiatan agar melaporkan hasilnya kepada Kepala Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Ciamis.
- 5 Surat ini akan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku lagi apabila kegiatan tersebut menyimpang dari ketentuan yang berlaku.

Demikian untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

a.n KEPALA KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
KABUPATEN CIAMIS
Kasi Bina Ideologi dan Wawasan Kebangsaan,



ASEP S. KODARI, S.Sos., M.Si
NIP. 19690610 199403 1 004

Tembusan :

- Yth. : 1 Kepala Badan Kesbangpol Provinsi Jawa Barat;
2 Asisten Pemerintahan Setda Kabupaten Ciamis;

ADITYA RAMDHANI



Data Pribadi

Tmp, Tgl Lahir : Ciamis, 11-02-1996
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Agama : Islam
 Warga Negara : Indonesia
 Status : Belum Menikah
 Alamat : Jl Cokro Aminoto
 No 405 Ciamis
 Jawa Barat

Kontak

Telepon : 081336430378
 Email : aditwaf@gmail.com

Kemampuan

Komputerisasi

MS Word ★★★★★
 MS Exel ★★★★★
 MS Power Point ★★★★★
 Internet ★★★★★
 Photoshop ★★★★★

CURRICULUM VITAE

Riwayat Pendidikan

FORMAL

1. TK TUNAS MULIA BOGOR (2000-2002)
2. SD NEGERI BANGKA 4 BOGOR (2002-2004)
3. SD NEGERI 2 CIAMIS (2004-2006)
4. SD PERTAMINA 2 PALEMBANG (2006-2008)
5. SMP NEGERI 16 PALEMBANG (2008-2011)
6. SMA NEGERI 8 PALEMBANG (2011-2014)
7. UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG, S1 ADMINISTASI PUBLIK (2014-2018)

IPK: 3,64

NON FORMAL

1. KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
 Sebagai peserta mangang selama 2 bulan (2017)

PENGALAMAN ORGANISASI

Kecakapan

Bhs Indonesia



Bhs Inggris



1. **COMPUTER CLUB (2011-2014)**
Sebagai Anggota Computer Club
2. **MAJELIS TA'LIM (2011-2012)**
Sebagai Anggota Majelis Ta'lim
3. **ONE DAY ONE JUZ (2017-2018)**
Sebagai Anggota One Day One Juz Malang



