

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Maju mundurnya sebuah negara, provinsi, kabupaten/kota, dan semua organisasi dapat dipengaruhi oleh banyak hal, salah satunya yaitu kemampuan personel (staf, pegawai, dan pemimpin) dalam melaksanakan tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan bersama (Wibawa dalam Sudarmanto, 2015: x). Penggambaran suatu tingkat capaian keberhasilan atau prestasi individu maupun kelompok yang dapat diukur dalam periode tertentu, disebut dengan istilah kinerja. Pengukuran kinerja digunakan pimpinan untuk menilai kinerja dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. (Simons dalam Mahsun, 2013: 26).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu bagian dari manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan suatu cara atau upaya mengelola kinerja dari individu maupun kelompok dalam organisasi, untuk meningkatkan hasil atau pencapaian target, standar, dan persyaratan yang telah ditentukan (Dharma, 2012:25). Hakikatnya manajemen kinerja merupakan cara dalam mengelola segala aktivitas dalam mencapai tujuan organisasi. (Wibowo, 2013: 10).

Pada organisasi publik, sistem manajemen kinerja diadaptasi menjadi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Lenna Juliarsih Sunarja, 2017). Lebih lanjut dasar hukum penyelenggaraan SAKIP diatur oleh Peraturan Presiden Nomer 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pada Pasal 1 Angka 1 Perpes ini menjelaskan bahwa Sistem Akuntabilitas Kinerja

Instansi Pemerintah (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, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Penyelenggaraan SAKIP mencakup proses atau siklus yang sistematis dan berkesinambungan, meliputi rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, reviu dan evaluasi kinerja.

Bentuk dari pertanggungjawaban instansi pemerintah terkait SAKIP tertuang di dalam laporan kinerja. Di mana menurut Peraturan Presiden Nomer 29 Tahun 2014 Pasal 1 Angka 11, laporan kinerja adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/ Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBN/APBD). Lebih lanjut laporan kinerja secara khusus diatur oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Melalui SAKIP dan laporan kinerja, diharapkan instansi pemerintah tidak hanya sekedar berfokus untuk menghabiskan anggaran namun juga memperhatikan tindakan kerjanya dapat memberikan outcome dan melaporkannya sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) diwajibkan melakukan akuntabilitas kinerja sebagai bentuk

pertanggungjawaban dalam pencapaian tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu, salah satunya yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo. Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo memiliki Visi dan Misi yang mengacu dengan Visi dan Misi Bupati dan Wakil Kabupaten Wonosobo terpilih, sehingga terjadi kesesuaian tujuan antara RPJMD Kabupaten Wonosobo tahun 2016-2021 dengan Rencana Strategis (Renstra) Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo tahun 2017-2021. Bunyi visi yang dimaksud yaitu:

“TERWUJUDNYA WONOSOBO BERSATU UNTUK MAJU, MANDIRI DAN  
SEJAHTERA UNTUK SEMUA”.

Visi, kemudian dijabarkan ke dalam tujuan, sasaran, strategis, dan arah kebijakan pembangunan serta program dan kegiatan indikatif beserta rencana pendanaannya yang akan dilaksanakan dalam 5 (lima) tahun sebagai respon atas kondisi, kebutuhan dan aspirasi masyarakat Kabupaten Wonosobo. Berikut ini merupakan tujuan, sasaran dan indikator kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo:

Tabel. 1.1

Tujuan, Sasaran dan Indikator Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo

No	Tujuan	Indikator Tujuan	Sasaran	Indikator Sasaran
1.	Meningkatkan semangat persatuan dan kegotongroyongan demi keharmonisan hidup bermasyarakat.	Presentase nilai swadaya masyarakat terhadap total nilai APBDes	1. Meningkatnya semangat persatuam dan budaya gotong royong	Presentase kenaikan zakat di lembaga ZIS Presentase nilai swadaya masyarakat terhadap total nilai APBDes
2.	Meningkatkan kualitas reformasi		2. Meningkatkan kualitas	Presentase desa yang menetapkan

	birokrasi dan aparaturn pemerintahan daerah dan desa yang professional, transparan, bersih dan melayani	Indeks Kepuasan Masyarakat	penyelenggaraan pemerintahan desa	APBDesa tepat waktu
				Presentase kepala desa yang mempunyai sertifikat bidang pemerintahan desa
			3. Meningkatkan kualitas pengelolaan birokrasi dan kelembagaan pemerintah daerah	Rasio realisasi Propemperda
				Presentase struktur kelembagaan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
			4. Meningkatkan kualitas pelayanan publik	Indek Kepuasan Masyarakat
	Presentase kecamatan yang menerapkan PATEN			
			5. Memperkuat sistem akuntabilitas kinerja pemerintahan	Opini BPK atas laporan keuangan
				Predikat SAKIP
3.	Meningkatkan daya saing daerah	Laju inflasi	6. Optimalisasi kinerja Badan Usaha Milik Daerah	Presentase Kontribusi pendapatan BUMD terhadap PAD

Sumber: LKjIP Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo tahun 2018

Berdasarkan tabel 1, menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo memiliki 6 (enam) sasaran strategis dan 11 (sebelas) indikator kinerja. Indikator ini dijadikan sebagai dasar penyusunan Perjanjian Kinerja Sekretariat Daerah

Kabupaten Wonosobo dan dilaporkan pencapaiannya dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP).

Secara umum Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo telah melaksanakan tugas dan fungsinya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra 2017-2021. Tahun 2018 adalah tahun kedua pelaksanaan Renstra Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo, pencapaian kinerja sasaran strategis berdasarkan Perjanjian Kinerja (target) Tahun 2018 adalah sebagai berikut:

Tabel. 1.2

Capaian Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo Tahun 2018

No	INDIKATOR KINERJA	TAHUN 2017			TAHUN 2018			RENSTRA 2021	
		Target	Realisasi	Capaian Kinerja	Target	Realisasi	Capaian Kinerja	Target	Capaian Kinerja
1	Presentase kenaikan zakat di lembaga ZIS	30	-7,28	-24,27	40	248,24	620,6	40	620,6
2	Presentase nilai swadaya masyarakat terhadap total nilai APBDes	3	3,43	114,33	4	3,83	95,75	40	9,58
3	Presentase desa yang menetapkan APBDesa tepat waktu	80	0	0	80	85,17	106,46	100	85,17

4	Presentase kepala desa yang mempunyai sertifikat bidang pemerintahan desa	100	12,71	12,71	12,71	12,71	100	100	100
5	Rasio realisasi Propemperda	10/25	15/25	150	10/25	11/25	110	10/25	100
6	Presentase struktur kelembagaan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan	100	100	100	100	100	100	100	100
7	Indek Kepuasan Masyarakat	72	76,80	106,67	74	80,17	108,34	80	100,21
8	Presentase kecamatan yang menerapkan PATEN	100	100	100	100	100	100	100	100
9	Opini BPK atas laporan keuangan	WTP	WTP	100	WTP	WTP	100	WTP	100
10	Predikat SAKIP	CC	CC	100	B	B	100	B	100
11	Presentase Kontribusi	6,86	11,25	163,99	7,76	6,78	87,37	8,39	80,81

Sumber: LKjIP Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo Tahun 2018

Berdasarkan tabel 2, hasil pengukuran kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo Tahun 2018 terhadap capaian sebanyak 6 (enam) sasaran strategis dan 11 (sebelas) indikator kinerja menunjukkan sebagai berikut:

1. Terdapat 4 (empat) indikator kinerja yang berkriteria capaian “sangat baik” atau melebihi/melampaui target yang ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja Tahun 2018,
2. Terdapat 6 (enam) indikator kinerja yang berkriteria capaian “baik” atau sesuai target yang ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja Tahun 2018, dan
3. Terdapat 1 (satu) indikator kinerja yang tidak mencapai target yang ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja Tahun 2018.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa pencapaian target terhadap indikator kinerja yang ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo Tahun 2018 dapat dipenuhi sesuai dengan harapan meskipun masih terdapat indikator yang belum memenuhi target. Sehubungan dengan hal tersebut, diharapkan Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Lebih lanjut, pada butir ke 10 (sepuluh) terkait dengan predikat SAKIP di Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo berasal dari penilaian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia yang dibantu oleh Inspektorat Kabupaten Wonosobo terkait dengan evaluasi dan implementasi SAKIP. Pada tahun 2017, Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo memperoleh nilai 56.18 dengan predikat CC (cukup) dan pada tahun 2018 memperoleh nilai 62.70 dengan predikat B (baik). Nilai tersebut menunjukkan bahwa terjadinya peningkatan perolehan nilai SAKIP sebesar 6,52%. Meskipun demikian, Sekretariat Daerah tidak boleh merasa puas karena masih banyak hal yang perlu untuk diperbaiki sehingga dapat mencapai predikat SAKIP AA (sangat

memuaskan). Tujuannya agar misi organisasi dapat tercapai sehingga dapat terwujudnya pelayanan publik yang prima dan kesejahteraan masyarakat terjamin. Berdasarkan kondisi tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Manajemen Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo Terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)**”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sebagaimana telah diuraikan dalam bagian latar belakang, maka penelitian dengan judul “Manajemen Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo Terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)”, rumusan masalahnya adalah “Bagaimana manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo terkait SAKIP?”

## **1.3 Tujuan**

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis dan mendeskripsikan manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo terkait SAKIP sehingga dapat digunakan sebagai bahan untuk meningkatkan penyelenggaraan SAKIP di Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi baik itu manfaat dan masukan bagi pengembangan kajian ilmu di bidang administrasi publik, khususnya pada manajemen kinerja terkait SAKIP.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

#### 1. Bagi Penulis

Penelitian ini berguna sebagai gambaran yang mendalam tentang ilmu yang telah didapat selama kuliah kaitannya dengan dunia praktis dan sebagai media mengembangkan pengetahuan mengenai manajemen kinerja terkait SAKIP.

#### 2. Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo

Hasil penelitian ini dapat membantu menganalisis dan mendeskripsikan manajemen kinerja terkait SAKIP sehingga dapat dijadikan bahan masukan dan evaluasi agar pelaksanaan SAKIP di Sekretariat Daerah dapat mendapatkan hasil yang maksimal.

#### 3. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen kinerja terkait SAKIP serta dapat dijadikan dasar bagi penelitian selanjutnya untuk dikembangkan lebih dalam lagi.

## **1.5 Kerangka Teori**

### **1.5.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan kajian dasar untuk memperkaya teori yang akan digunakan. Penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Addairobi, Ayi Reza (2019) dengan judul Implementasi Manajemen Kinerja Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Cianjur dalam Thesis, Perpustakaan Pascasarjana Universitas Pasundan. Penelitian tersebut menggunakan metode

deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian tersebut bahwasanya implementasi manajemen kinerja SAKIP pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Cianjur belum berjalan efektif. Benang merah penelitian tersebut dengan penelitian ini yaitu terdapat kesamaan mengenai fenomena penelitian, namun penelitian tersebut lebih menekankan pada sudut pandang kebijakan sedangkan penelitian ini melihat dari sudut pandang manajemen. Lebih lanjut lokus atau tempat antara penelitian tersebut dengan penelitian ini berbeda.

Penelitian lain yang dirujuk oleh penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sasmita Putu A. G., dkk. (2018) dengan judul Pengelolaan Manajemen Kinerja Pada Satuan Kerja Perangkat Dinas dengan Menggunakan Sistem Terpadu Berbasis E-SAKIP (Studi Kasus di Dinas Pendapatan Kab. Buleleng) dalam Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika Vol. 8 No. 3. Penelitian tersebut menggunakan metode analisis kualitatif. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa E-SAKIP mampu menjamin kesesuaian antara target yang dicapai dengan data yang ada di lapangan, selain itu pengaplikasian E-SAKIP di Dispenda Kab. Buleleng paling sering mengalami kendala diantara OPD yang ada di Kab. Buleleng. Kendala tersebut meliputi sistem yang rumit dan seringkali terjadi perubahan peraturan. Benang merah antara penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama mengkaji tentang manajemen kinerja di OPD terkait SAKIP, namun memiliki perbedaan dalam lokus atau tempat penelitian serta fokus penelitian tersebut berbasis online.

Lebih lanjut penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Lenna Juliarsih Sunarja (2017) dengan judul Manajemen Kinerja Sekretariat Daerah Kab. Cianjur Terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dalam Masters Thesis, Universitas Terbuka. Teori yang digunakan oleh penelitian tersebut yaitu teori manajemen, kinerja, dan manajemen kinerja. Metode penelitian yang digunakan oleh penelitian tersebut adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian tersebut adalah masih terdapat kelemahan dalam proses manajemen kinerja yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kab. Cianjur seperti pengukuran kinerja tidak tepat sasaran. Benang merah antara penelitian tersebut dengan penelitian ini yaitu sama-sama membahas mengenai manajemen kinerja pada OPD terkait dengan SAKIP. Merujuk pada penelitian tersebut terdapat perbedaan dengan penelitian ini, yaitu model manajemen yang digunakan dalam menganalisis fenomena penelitian. Lebih lanjut, lokus atau tempat dan tahun penelitian berbeda.

Penelitian ini juga merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Christy Yunita, dkk. (2017) dengan judul Efektivitas Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Pemerintah Daerah Kota Bandung (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan; Bagian Umum dan Perlengkapan dan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik) dalam Jurnal Akuntansi Maranatha Vol. 9 No. 2 (pp 93-103). Penelitian tersebut menggunakan teori kinerja dan SAKIP serta menggunakan metode penelitian kuantitatif. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa SAKIP berorientasi insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS, namun SAKIP berorientasi eksplorasi mempengaruhi kinerja

PNS. Benang merah penelitian tersebut dengan penelitian ini yaitu sama-sama membahas mengenai SAKIP namun dengan metode berbeda, di mana penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif.

Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh B. Dumais A. A. (2017) dengan judul Akuntabilitas Instansi Pemerintah Daerah Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam *Lex Crimen* Vol. 6 No. 10. Metode yang digunakan oleh penelitian tersebut yaitu yuridis normatif dengan menggunakan data sekunder. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penyelenggaraan SAKIP meliputi; rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja dan revidi serta evaluasi kinerja dan laporan pemerintah pusat. Benang merah dari penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas mengenai SAKIP, namun penelitian tersebut menggunakan sudut pandang hukum sedangkan penelitian ini menggunakan sudut pandang dari urutan atau siklus manajemen kinerja.

Lebih lanjut penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari, Eka (2016) dengan judul Efektivitas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Purworejo dalam *Journal Student UNY* Vol. 5 No. 4. Penelitian tersebut menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan SAKIP di Didukcapil belum efektif karena terdapat kendala seperti sarana prasarana yang kurang memadai, kualitas SDM rendah dan belum adanya

Indikator Kepuasan Masyarakat. Benang merah dari penelitian tersebut dengan penelitian ini yaitu sama-sama membahas mengenai SAKIP, namun penelitian tersebut menekankan pada tingkat efektivitas SAKIP sedangkan penelitian ini menekankan pada siklus manajemen kinerja yang digunakan terkait SAKIP.

Penelitian ini selanjutnya merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Siti Amanah, Endang Larasati dan Sudarso (2015) dengan judul Analisis Kinerja Kantor Kecamatan Karangsumbing Kabupaten Kebumen dalam *Journal of Public Policy and Management Review*. Teori yang digunakan dalam penelitian tersebut yaitu teori organisasi, teori kinerja dan teori dimensi kinerja organisasi. Penelitian tersebut menggunakan metode penulisan deskriptif kualitatif. Hasil Penelitian tersebut menunjukkan bahwasannya sebagian besar dimensi kinerja Kantor Kecamatan Karangsumbing belum tercapai. Hal ini dipengaruhi oleh faktor penghambat yang berasal dari kualitas sumber daya manusia dan sarana prasaranan yang masih kurang serta belum memadai. Benang merah dengan penelitian ini yaitu pembahasan penelitian mengenai kinerja, namun penelitian tersebut berfokus kepada analisis kinerja dengan menggunakan dimensi kinerja serta faktor pendorong dan penghambat. Lebih lanjut, penelitian ini berfokus kepada siklus manajemen kinerja terkait dengan SAKIP.

Penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Wiwik Andriani, Irda Rosita, dan Hidayatul Ihsan (2015) dengan judul Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* pada Politeknik Negeri Padang dalam jurnal Akuntansi dan Manajemen. Penelitian tersebut menggunakan teori akuntabilitas, SAKIP dan

LAKIP, serta *Good Governance*. Penelitian tersebut menggunakan tipe penelitian deskriptif. Hasil penelitian tersebut yaitu Implementasi LAKIP di Politeknik Negeri Padang cukup baik, hal ini dapat dilihat dari tercapainya visi dan misi yang telah ditetapkan di awal. Benang merah terhadap penelitian ini yaitu membahas mengenai SAKIP, sedangkan perbedaan yang paling menonjol yaitu lokus yang diteliti berbeda. Lebih lanjut, penelitian ini mengkaji mengenai siklus manajemen kinerja terkait dengan SAKIP.

Penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Zulystiawati (2014) dengan judul *Performance Management System: The Practices in the Public Organization in the Developing Countries* dalam jurnal *Information and Knowledge Management*, teori yang digunakan yaitu teori manajemen kinerja dan sistem manajemen kinerja. Metode yang digunakan yaitu metode kualitatif. Hasil penelitian tersebut mengatakan bahwa sistem manajemen kinerja diperlukan dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan kompetitif disesuaikan dengan tujuan dan sasaran organisasi publik di negara berkembang yang dilengkapi dengan pemberian umpan balik terhadap kinerja pegawai. Benang merah penelitian tersebut dengan penelitian ini yaitu sama-sama membahas mengenai manajemen kinerja, namun pada penelitian ini memfokuskan pada manajemen kinerja terkait dengan SAKIP.

Penelitian selanjutnya yang dirujuk oleh penelitian ini, dilakukan oleh Desta Triangoro, Endang Larasati, dan Nina Widowati (2014) dengan judul *Analisis Kinerja Komisi Pemilihan Umum Kota Semarang dalam Pemilihan Umum 2014* dalam artikel Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro, menggunakan teori organisasi, kinerja dan indikator kinerja. Tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian tersebut yaitu kinerja KPU Kota Semarang dalam Pemilihan Umum 2014 belum optimal dikarenakan masih ditemukan beberapa permasalahan seperti, masih terbatasnya jumlah SDM yang dimiliki, masih belum optimalnya upaya KPU Kota Semarang dalam memaksimalkan sosialisasi, dan juga masih minimnya dana yang didistribusikan kepada KPU Kota Semarang. Benang merah dengan penelitian ini yaitu pembahasan penelitian mengenai kinerja, namun penelitian tersebut berfokus kepada analisis kinerja, sedangkan penelitian ini berfokus kepada siklus manajemen kinerja dalam SAKIP.

## **1.5.2 Administrasi Publik**

### **1.5.2.1 Pengertian Administrasi**

Kata “administrasi” menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti usaha dan kegiatan yang berkaitan dengan penyelenggaraan kebijakan untuk mencapai tujuan. Kegiatan yang di maksud yaitu kegiatan kantor atau tatusaha terkait dengan penyelenggaraan pemerintah. Pengertian administrasi menurut para ahli memiliki pandangan yang berbeda, hal ini dikarenakan latar belakang yang berbeda-beda. Seperti pengertian administrasi yang dikemukakan oleh Prajudi Atmosudirdjo yang merupakan seorang birokrat. Menurutnya administrasi merupakan

suatu fenomena sosial, suatu perwujudan tertentu didalam masyarakat modern. Eksistensi daripada administrasi ini berkaitan dengan organisasi, artinya administrasi itu terdapat di dalam suatu organisasi. Jadi barang siapa hendak mengetahui adanya administrasi dalam masyarakat ia harus mencari terlebih dahulu suatu organisasi yang masih hidup, disitu terdapat administrasi (dalam Syafiie, 2010: 13).

Pengertian yang dikemukakan oleh Prajudi Atmosudirdjo tentang definisi menitik beratkan bahwa administrasi merupakan fenomena sosial di dalam organisasi yang merupakan perwujudan dari masyarakat modern.

Berbeda dengan pendapat Prajudi Atmosudirdjo, menurut The Liang Gie (dalam Syafiie, 2010: 14), seorang akademisi, mendefinisikan pengertian administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu. Definisi ini menitik beratkan administrasi sebagai rangkaian pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dengan kerjasama untuk mencapai tujuan. Senada dengan pendapat The Liang Gie, menurut Sondang P. Siagian (dalam Syafiie, 2010: 14), seorang akademisi, bahwa administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan dari keputusan-keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Titik berat pada definisi ini yaitu, administrasi merupakan proses implementasi dari keputusan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan.

Lebih lanjut dijelaskan oleh Banga (2018: 15-22), seorang akademisi, bahwasannya pemahaman mengenai istilah administrasi di bagi menjadi dua pemahaman yaitu, administrasi dalam arti sempit dan administrasi dalam arti luas.

1. Administrasi dalam arti sempit adalah:

Keseluruhan aktivitas bersifat ketatausahaan, yaitu mencakup kegiatan surat menyurat, mulai dari pencatatan atau agenda surat masuk dan surat keluar, pengetikan, penggandaan, pendistribusian, dan pengarsipan surat, termasuk pencatatan dan pengelolaan data dan informasi yang diperlukan oleh pemimpin dalam rangka

penentuan kebijakan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi organisasi.

Teori tersebut didukung teori yang dikemukakan oleh Silalahi dan Wajong. Administrasi dalam arti sempit menurut Silalahi lebih tepat disebut tata usaha (*clerical work* atau *office work*). Selanjutnya menurut Wajong menyebutkan bahwa kegiatan administrasi sebagai pekerjaan tata usaha yang bersifat mencatat segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi untuk menjadi bahan keterangan bagi pemimpin (dalam Banga, 2018: 15).

2. Administrasi dalam arti luas yaitu, suatu rangkaian aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh kelompok individu, yang didasarkan pada pertimbangan rasionalitas tertentu, dimana di dalamnya terdapat struktur dan fungsi yang didukung oleh ketersediaan sumber daya, dalam rangka pencapaian tujuan.

#### **1.5.2.2 Pengertian Publik**

Istilah publik berasal dari bahasa Inggris *public* yang berarti umum dan dapat pula diartikan sebagai sesuatu yang berkaitan dengan rakyat atau negara. Arti dari *public* menurut Syafiie (2010: 18) adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan harapan, sikap, dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki. Berdasarkan pada pengertian tersebut bahwasannya. Pendapat ini menitik beratkan pada sekelompok orang yang mempunyai nilai-nilai norma bersama untuk dijadikan dasar dalam bertindak.

### 1.5.2.3 Pengertian Administrasi Publik

Para ahli memiliki pendapat yang berbeda mengenai pengertian administrasi publik. Salah satunya, menurut pendapat Chandler dan Plano bahwa administrasi publik adalah

proses dimana sumber daya dan personeli publik diorganisasikan dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola berbagai keputusan dalam kebijakan publik. Administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditujukan untuk mengatur *public affairs* dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Sebagai suatu disiplin ilmu, administrasi publik melalui perbaikan atau penyempurnaan terutama di bidang organisasi, sumber daya manusia dan keuangan (dalam Keban, 2014: 4).

Pengertian ini menitik beratkan bahwa administrasi publik dapat dianggap sebagai seni dan ilmu untuk melaksanakan tugas yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut, Dimock, Dimock & Fox mengemukakan bahwa administrasi publik merupakan produktivitas barang dan jasa yang direncanakan untuk melayani kebutuhan masyarakat konsumen. Siapa yang dimaksud dalam merencanakan disini adalah pemerintah. Senada dengan pendapat Dimock, Dimock & Fox, bahwa Barton & Chappel memandang administrasi publik sebagai *the work of government* atau pekerjaan yang dilakukan oleh pemerintah. Lebih jelasnya Nigro & Nigro mengemukakan bahwa administrasi publik adalah usaha kerjasama kelompok dalam suatu lingkungan publik, yang mencakup tiga cabang yaitu yudikatif, legislatif dan eksekutif; mempunyai suatu peranan penting dalam memformulasikan kebijakan publik, sehingga menjadi bagian dari proses politik; sangat berbeda dengan cara-cara yang ditempuh oleh administrasi swasta; dan berkaitan erat dengan beberapa kelompok swasta dan individu dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat (dalam Keban, 2014: 5).

#### **1.5.2.4 Paradigma Administrasi Publik**

Perkembangan suatu disiplin ilmu dilihat dari perkembangan paradigmanya. Menurut Khun (dalam Keban, 2014: 31) paradigma merupakan cara pandang, nilai-nilai, metoda-metoda, prinsip dasar atau cara yang digunakan untuk memecah masalah dalam periode waktu tertentu. Dapat diartikan pula bahwasannya paradigma tidak dapat diganti namun bergeser mengikuti perkembangan manusia. Pada perkembangannya paradigma administrasi publik mengalami pergeseran sebanyak lima kali, hal ini berdasarkan pada pendapat menurut Nicholas Henry (dalam Keban, 2008: 31-33).

Paradigma I muncul pada tahun 1900 sampai tahun 1926 dan dikenal sebagai paradigma “Dikotomi Politik dan Administrasi”. Tokoh atau pelopor dari paradigma ini adalah Frank J. Goodnow dan Leonard D. White. Paradigma ini memandang politik harus memusatkan perhatian pada kebijakan atau perumusan kehendak rakyat. Administrasi memusatkan perhatian pada implementasi kebijakan dan kehendak rakyat. Implikasi dari paradigma ini adalah administrasi publik harus netral dan birokrasi diarahkan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Kelemahan dari paradigma ini adalah hanya menekankan pada aspek lokusnya, yaitu birokrasi pemerintah, sedangkan aspek fokusnya yaitu metode apa yang harus dikembangkan dalam administrasi publik kurang mendapat perhatian.

Paradigma II dikenal dengan paradigma “Prinsip-prinsip Administrasi” yang muncul pada tahun 1927 sampai dengan tahun 1937. Tokoh-tokoh dalam paradigma ini adalah Wiloughby, Gullick & Urwick yang dipengaruhi oleh tokoh manajemen klasik seperti Fayol dan Taylor. Paradigma ini memperkenalkan prinsip-prinsip

administrasi sebagai fokus administrasi publik. Prinsip-prinsip tersebut disebut sebagai POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting* dan *Budgeting*) yang menurut mereka bersifat universal atau dapat diterapkan dimana saja. Sedangkan lokus dari administrasi publik tidak pernah diungkapkan secara jelas karena mereka beranggapan bahwa prinsip-prinsip tersebut dapat berlaku dimana saja termasuk di organisasi pemerintah. Dengan demikian fokus lebih ditekankan dari pada lokus dalam paradigma ini.

Paradigma III mulai berkembang pada tahun 1950 sampai dengan tahun 1970 dan dikenal sebagai paradigma “Administrasi Publik sebagai Ilmu Politik“. Paradigma ini muncul berawal kritikan dari Morstein-Max dan Herbert Simon mengenai paradigma sebelumnya, dan munculnya anggapan oleh John Guas bahwa teori administrasi publik sebenarnya juga teori politik. Akibatnya, muncul paradigma baru yang menganggap administrasi publik sebagai ilmu politik dimana lokusnya adalah birokrasi pemerintahan. Sedangkan fokusnya menjadi kabur karena prinsip-prinsip administrasi publik mengandung banyak kelemahan. Sayangnya, kritik yang ada tidak dapat memberikan jalan keluar tentang focus yang digunakan dalam administrasi publik. Pada masa ini terjadi krisis administrasi publik karena ilmu politik dianggap disiplin yang sangat dominan dalam dunia administrasi publik.

Paradigma IV dikenal sebagai paradigma “Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi“ berkembang pada tahun 1956 sampai dengan tahun 1970. Dalam paradigma ini prinsip-prinsip manajemen dikembangkan lebih dalam. Perilaku organisasi, analisis manajemen, penerapan teknologi modern seperti metode

kuantitatif, analisis sistem, riset operasi, dsb., merupakan fokus dari paradigma ini. Ada dua arah perkembangan yang terjadi dalam paradigma ini, yaitu yang berorientasi kepada perkembangan ilmu administrasi murni yang didukung oleh disiplin psikologi sosial yang berorientasi pada kebijakan publik. Semua fokus yang dikembangkan disini diasumsikan dapat diterapkan tidak hanya dalam dunia bisnis tetapi juga dalam dunia administrasi publik. Karena itu lokusnya menjadi tidak jelas.

Paradigma V berkembang dari tahun 1970 hingga sekarang. Paradigma ini dikenal sebagai paradigma “Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik”. Paradigma V memiliki fokus dan lokus yang jelas. Fokus administrasi publik dalam paradigma ini adalah teori organisasi, teori manajemen dan kebijakan publik, sedangkan lokusnya adalah masalah-masalah kepentingan publik.

Berdasarkan penjelasan mengenai paradigma administrasi, tulisan ini lebih menjurus kepada Paradigma V yaitu Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik. Hal ini dikarenakan, salah satu fokus pada Paradigma V yaitu teori manajemen. Teori manajemen kemudian berkembang sehingga melahirkan teori manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan landasan dari teori yang digunakan dalam fenomena penelitian ini.

### **1.5.3 Manajemen**

Secara etimologi, kata *management* atau di dalam Bahasa Indonesia berarti manajemen berasal dari kata *manus* (tangan) dan *agree* (melakukan), yang kemudian digabung menjadi kata *manage* (bahasa Inggris) berarti mengurus atau *managiere* (bahasa Latin) yang berarti melatih. Ilmu manajemen menurut Frederick

W. Taylor (dalam Syafie, 2010: 48) dapat diterjemahkan sebagai ilmu pengetahuan yang mandiri yang sebenarnya akan Anda kerjakan, selanjutnya mengkaji apakah sesuatu itu dikerjakan dengan cara terbaik serta termudah atau tidak.

Pengertian ilmu manajemen menurut Frederick W. Taylor senada dengan pengertian manajemen menurut George Terry (dalam Syafie, 2010: 49) bahwa manajemen adalah suatu proses khusus yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, aktuasi atau pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya. Dari pendapat George Terry (dalam Hariani, 2013) dapat dilihat bahwasannya fungsi-fungsi manajemen terbagi menjadi 4 (empat) yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah tindakan pemilihan fakta dan usaha menghubungkannya, berdasarkan asumsi-asumsi yang dibuat untuk masa yang akan datang, dalam hal ini menggambarkan serta memformulasi aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Perencanaan memberikan pola pandang secara menyeluruh terhadap segala pekerjaan yang harus dilaksanakan, seperti memberikan tuntunan bagi pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan menjadi lebih efektif dan efisien. Hal ini berarti perencanaan merupakan landasan pokok bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah langkah untuk menetapkan, menggolong-golongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan yang dipandang perlu untuk mencapai tujuan organisasi. Dasar tindakan pengorganisasian menyangkut: pekerjaan, orang-orangnya, tempat yang disediakan untuk bekerja, dan hubungan-hubungan antara orang dan sarana lain dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Langkah pengorganisasian harus menuju ke arah yang lebih berdaya guna dan berhasil guna baik bagi organisasi dan orang-orangnya.

## 3. Aktuasi

Istilah aktuasi, *dicection*, *motivating*, dan *influencing* memiliki pengertian dasar yang sama yaitu gerak pelaksanaan yang diarahkan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Fungsi aktuasi merupakan gerak pelaksana dari kegiatan-kegiatan yang berupa fungsi perencanaan dan pengorganisasian. Tujuan utama dari dilakukannya aktuasi adalah terciptanya kerjasama yang efisien, berkembangnya kemampuan, dan ketrampilan anggota serta timbulnya perasaan untuk menyukai pekerjaan yang dilakukan.

## 4. Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Pengawasan akan sangat menentukan apakah terjadi suatu kemajuan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fungsi perencanaan, pengorganisasian dan aktuasi tidak bisa terlaksana dengan baik tanpa melakukan fungsi pengawasan.

Lebih lanjut istilah manajemen menurut Shafritz dan Russel (dalam Keban, 2014: 92) bahwa manajemen berkenaan dengan orang yang bertanggungjawab menjalankan suatu organisasi dan proses menjalankan organisasi itu sendiri yaitu pemanfaatan sumber daya (seperti orang dan mesin) untuk mencapai tujuan organisasi. Dari tiga teori di atas dapat dilihat bahwa titik fokus pengertian manajemen adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan efektif dan efisien.

#### **1.5.4 Manajemen Publik**

Menurut Overman (dalam Keban, 2014: 93) bahwa manajemen publik yaitu manajemen pemerintah. Manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan *controlling* di satu sisi, dengan sumber daya manusia, keuangan, fisik, informasi, dan politik disisi lain.

Berdasarkan pendapat dari Keban (dalam 2014: 94-100) terdapat dua pendekatan manajemen publik, yaitu normatif dan deskriptif. Pendekatan normatif melihat manajemen sebagai suatu proses penyelesaian tugas atau upaya pencapaian tujuan sementara, pendekatan deskriptif yang dikemukakan oleh Mintzberg bahwa kenyataannya seorang manager lebih terlibat dalam melakukan kegiatan-kegiatan personal, interaktif, administratif dan teknis. Titik berat dari pandangan ini bahwasannya manajemen publik dapat diartikan sebagai gambaran mengenai apa yang sebaiknya dilakukan (normatif) dan yang senyatanya (deskriptif) harus dilakukan oleh para manajemen publik di instansi pemerintah.

## 1.5.5 Kinerja

### 1.5.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Pengertian *performance* yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja memiliki makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Mahsum (2013: 25) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Senada dengan pendapat Mahsum, Mangkunegara (2012: 15) mengemukakan bahwa kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Dapat disimpulkan bahwasannya kinerja merupakan gambaran dari pencapaian kerja sesuai dengan standar kerja dalam pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2015: 7) mengemukakan ada 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu atau pekerja, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan

pekerjaan, rancangan pekerjaan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

### **1.5.5.2 Dimensi Kinerja**

Dimensi atau indikator kinerja menurut Sudarmanto (2015: 11) merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran tersebut akan digunakan sebagai tolak ukur dalam penilaian kinerja. Penggunaan dimensi maupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena dapat membawa manfaat bagi banyak pihak. Berikut ini beberapa pendapat mengenai dimensi kinerja antara lain;

1. Bernardin menyampaikan ada enam dimensi pengukuran kinerja, yaitu:
  - a. *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
  - b. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
  - c. *Timelines* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
  - d. *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
  - e. *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

- f. *Interoersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah (Sudarmanto, 2015:12).
2. Amstrong menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk dapat diperbaiki pelaksanaan kerja yang dapat dicapai. Menurutnya ada empat jenis ukuran kinerja, yaitu :
  - a. Ukuran uang, yang mencakup pendapatan, pengeluaran dan pengembalian (*rate of return*).
  - b. Ukuran upaya atau dampak, yang mencakup pencapaian sasaran, penyelesaian proyek, tingkat pelayanan, serta kemampuan memengaruhi perilaku rekan kerja dan pelanggan.
  - c. Ukuran reaksi, yang menunjukkan penilaian rekan kerja, pelanggan atau pemegang pekerjaan lainnya.
  - d. Ukuran waktu, yang menunjukan pelaksanaan kinerja dibandingkan jadwal, batas akhir, kecepatan respons, atau jumlah pekerjaan sasaran (dalam Sudarmanto, 2015:14).
3. Dwiyanto mengemukakan lima indikator pengukuran kinerja organisasi, yaitu:
  - a. Produktivitas, dengan mengukur tingkat efisiensi, efektivitas, dan tingkat pelayanan publik untuk mencapai hasil yang diharapkan.
  - b. Kualitas layanan diukur dengan menghitung kepuasan masyarakat.
  - c. Responsitas, dengan mengukur kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan

mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

- d. **Responsibilitas**, menjelaskan atau mengukur kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.
  - e. **Akuntabilitas**, seberapa besar kebijakan dan kegiatan-kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat publik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki para *stakeholders* (dalam Sudarmanto, 2015:16).
4. Lembaga Administrasi Negara/LAN menetapkan lima indikator menyusun laporan kinerja dalam organisasi publik, yaitu:
- a. **Masukan** adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan keluaran, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi dan sebagainya.
  - b. **Keluaran** adalah segala sesuatu berupa produk atau jasa (fisik dan non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan program berdasarkan masukan yang digunakan.
  - c. **Hasil** adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan ada jangka menengah. Hasil merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat.

- d. Manfaat adalah kegunaan suatu keluaran yang dirasakan langsung masyarakat seperti, tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik.
- e. Dampak adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan, atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan (dalam Sudarmanto, 2015:19).

## **1.5.6 Manajemen Kinerja**

### **1.5.6.1 Pengertian Manajemen Kinerja**

Wibowo (2014: 7) mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Lebih lanjut Dharma (2018: 25) mengemukakan pengertian manajemen kinerja adalah

Cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Dapat diartikan manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Pendapat dari Dharma yang disebutkan di atas, dapat diuraikan lebih lanjut melalui unsur-unsur penting yang terkandung didalamnya, yaitu:

1. Suatu kerangka kerja dari sasaran yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah disepakati. Manajemen kinerja adalah suatu kesepakatan diantara seorang karyawan dengan manajernya tentang berbagai harapan. Manajemen kinerja kebanyakan adalah tentang pengelolaan harapan dari seorang pegawai.

2. Kata “sebuah proses” dalam pengertian di atas dapat diartikan bahwa manajemen kinerja tidak hanya mencangkup serangkaian sistem formulir dan prosedur, melainkan serangkaian tindakan yang diambil untuk mencapai suatu hasil dari hari ke hari dan mengelola peningkatan kinerja diri mereka sendiri maupun orang lain.
3. Kata “pemahaman bersama” dalam pengertian diatas dapat diartikan sebagai perlunya para individu memiliki pemahaman bersama tentang bagaimana seharusnya bentuk dari tingkat kinerja dan kompetensi yang tinggi serta tujuan yang dicapai dalam upaya yang dilakukan untuk memperbaiki kinerja.
4. Suatu pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia. Manajemen kinerja berfokus pada tiga hal. Pertama, bagaimana para manajer dan pemimpin kelompok bekerja secara efektif dengan orang-orang yang ada di sekitar mereka. Kedua, bagaimana para individu bekerja sama dengan para manajer dan kelompok. Ketiga, bagaimana individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kepiawaian mereka dan tingkat kompetensi serta kinerja mereka.
5. Pencapaian. Pada akhirnya, manajemen kinerja adalah pencapaian yang berhubungan dengan pekerjaan individu sehingga mereka dapat memanfaatkan kemampuannya sebaik-baiknya, menyadari potensi mereka sendiri dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Lebih lanjut terdapat pengertian manajemen kinerja menurut Sudarmanto (2015: 8) yang mengemukakan bahwa manajemen kinerja dapat di kategorikan dalam dua garis besar, yaitu:

1. Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. Didalam konteks hasil, Bernadin menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Pengertian ini menekankan pengertian kinerja sebagai hasil bukan karakter sifat dan perilaku. Pengertian kinerja sebagai hasil memiliki keterkaitan dengan produktivitas dan efektivitas. Menurut Miner, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal dan sumber daya yang digunakan dalam suatu produksi.
2. Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku. Murphy menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja. Senada dengan pengertian tersebut, menurut Campbell, kinerja merupakan sinonim dengan perilaku. Kinerja adalah sesuatu yang secara aktual orang kerjakan dan dapat diobservasi. Pengertian ini menunjukkan kinerja mencakup tindakan dan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Jadi kinerja bukan konsekuensi atau hasil tindakan, tetapi tindakan itu sendiri. Pengertian kinerja sebagai perilaku juga dikemukakan oleh Mohrman, Cardy dan Dobbins, serta Waldman.

#### **1.5.6.2 Tujuan dan Manfaat Manajemen Kinerja**

Adapun tujuan dan manfaat suatu organisasi menggunakan manajemen kinerja. Dharma (2018: 18) mengemukakan bahwasanya manajemen kinerja bertujuan untuk membangun harapan yang jelas dan pemahaman tentang:

1. Fungsi kinerja esensial yang diharapkan dari para karyawan;

2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan organisasi;
3. Apa arti konkretnya “melakukan pekerjaan dengan lebih baik”;
4. Bagaimana karyawan dan penyalinya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja yang sudah ada sekarang;
5. Bagaimana prestasi kerja dapat diukur; dan
6. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

Senada dengan hal tersebut, menurut Noe, dkk., mengemukakan ada tiga tujuan manajemen kinerja yaitu:

1. Tujuan strategik, manajemen kinerja harus mengaitkan kegiatan pegawai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan strategi tersebut perlu didefinisikan hasil yang akan dicapai, perilaku, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai.
2. Tujuan administratif, kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administrasi seperti penggajian, promosi, penghentian pegawai, dan lain-lain.
3. Tujuan pengembangan, jika seorang pegawai mempunyai kinerja yang tidak baik maka perlu untuk mendapatkan pemberdayaan melalui training, penempatan yang lebih cocok dan sebagainya. Pihak manajemen perlu memahami apa saja yang menyebabkan pegawai tidak berkinerja baik, apabila faktor skill, motivasi, dan lain-lain sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikan kerjanya (dalam Dharma, 2018: 19).

Secara umum, tujuan manajemen kinerja dapat diartikan sebagai upaya menciptakan budaya yang membangun bagi individu maupun kelompok dalam menjalankan tanggungjawabnya, meningkatkan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Sedangkan secara khusus dan spesifik manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi, komitmen pegawai dan kepuasan kerja yang bermanfaat bagi individu maupun kelompok (Widodo, 2014: 11).

Pada hakikatnya manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen kinerja memberikan manfaat kepada organisasi, manajer dan individu. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah terjadi penyesuaian antara tujuan organisasi dan tujuan kelompok dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pegawai, dan membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah. Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain adalah menawarkan peluang penggunaan waktu secara berkualitas, mendukung kepemimpinan, dan mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi. Sementara itu, manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain adalah memperjelas peran dan tugas, mendukung untuk tampil baik, dan membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja (Widodo, 2014: 12).

#### **1.5.6.3 Prinsip Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja bekerja menggunakan prinsip dasar yang dijadikan acuan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Prinsip-prinsip dasar manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Widodo (2014: 12-20) bersifat sebagai berikut:

1. Strategis, artinya manajemen kinerja membahas masalah yang lebih luas dan penting dengan tujuan jangka panjang.
2. Holistik, artinya manajemen kinerja mencakup seluruh aspek dalam ruang lingkup, sejak perumusan tujuan, perencanaan, umpan balik, pengukuran, penilaian, review, evaluasi, dan perbaikan kinerja.
3. Terintegrasi, artinya manajemen kinerja merupakan sebuah sistem yang saling berkait antara masukan, proses, hasil, dan manfaat.
4. Perumusan tujuan, artinya manajemen kinerja dimulai dari perumusan tujuan yang hendak dicapai organisasi. Selanjutnya, rumusan tujuan tersebut diperinci menjadi tujuan di tingkat jenjang organisasi yang lebih rendah seperti tujuan divisi, departemen, tim, dan individu.
5. Perencanaan, artinya manajemen kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi.
6. Umpan balik, artinya manajemen kinerja memerlukan umpan balik yang dapat digunakan untuk meninjau kembali perencanaan kinerja dan menilai semua kinerja terhadap keseluruhan tujuan yang telah disepakati.
7. Pengukuran, artinya manajemen kinerja perlu diukur untuk mengetahui apakah pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan apakah terdapat kesenjangan antara hasil kinerja dengan yang ingin tercapai.
8. Perbaikan kinerja, dapat dilakukan terhadap seluruh proses manajemen kinerja. Perbaikan dilakukan apabila kinerja individu, tim atau organisasi belum mencapai harapan yang diinginkan.

9. Berkelanjutan, artinya manajemen kinerja merupakan suatu proses yang berlangsung terus-menerus dan bersifat evolusioner, dimana kinerja secara bertahap selalu diperbaiki menjadi semakin baik.
10. Menciptakan budaya, manajemen kinerja yang menuntut untuk terjadinya perbaikan kinerja secara berkelanjutan menimbulkan budaya organisasi yang ada mendorong individu untuk meningkatkan kinerjanya.
11. Pengembangan, manajemen kinerja dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan pegawai.
12. Kejujuran, manajemen kinerja akan mendorong umpan balik komunikasi yang jujur diantara manajer, pegawai dan rekan kerja.
13. Pelayanan, dalam proses manajemen kinerja, umpan balik dan pengukuran harus membantu pegawai dan perencanaan kinerja. Prinsip pelayanan merupakan tanda yang paling kuat untuk pengukuran dan *coaching* pegawai.
14. Tanggungjawab, dengan memahami dan menerima tanggungjawab atas apa yang mereka kerjakan dan apa yang tidak mereka kerjakan untuk mencapai tujuan, pegawai belajar tentang apa yang perlu diperbaiki sehingga dapat memengaruhi hasil yang dicapai.
15. Konsensus dan kerjasama, artinya manajemen kinerja berkerja atas dasar kesepakatan antara manajer dengan pegawai. Pegawai menjadi akan tanggungjawabnya atas kontrak kinerja yang sudah disetujui sebagai standar kinerja. Sedangkan bagi manajer, kontrak kesepakatan merupakan jaminan akan tercapainya kinerja organisasi.

16. Komunikasi dua arah, manajemen kinerja memerlukan komunikasi yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah antara manajer dengan pegawai. Dengan demikian, manajer dan pegawai akan saling memahami dan terhindar dari terjadinya salah persepsi. di antara keduanya.
17. Berbagai harapan, dalam manajemen kinerja, manajer dapat mengidentifikasi apa yang mereka harapkan dari individu dan tim. Sebaliknya individu dan tim dapat mengkomunikasikan harapan mereka tentang bagaimana mereka harus dikelola dan apa yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan.
18. Mengelola perilaku, manajemen kinerja perlu memastikan bahwa individu terdorong berperilaku dengan cara yang memungkinkan dan memperkuat hubungan kerja yang lebih baik. Perilaku positif karyawan yang bersifat mendorong peningkatan kinerja yang dikembangkan.
19. Bermain, dengan prinsip ini dalam manajemen kinerja orang mendapatkan kepuasan dari apa yang mereka kerjakan bukan rasa beban.
20. Rasa kasian, merupakan prinsip bahwa manajer memahami dan empati terhadap orang lain. Rasa kasihan seorang manajer akan melupakan kesalahan dibelakang mereka dan memulai sesuatu yang baru. Manajer yang baik membiarkan bawahan mengalami konsekuensi wajar dari tindakannya sehingga mereka belajar memperbaiki dirinya.

Lebih singkatnya, menurut pendapat Cliver Fletcher dan Richard Wiliams terdapat empat prinsip dasar manajemen kinerja yang efektif, yaitu:

1. Manajemen kinerja dimiliki dan digerakan oleh manajer lini dan bukan oleh Bagian Sumber Daya Manusia;
2. Manajemen kinerja menekankan pada nilai dan target organisasi;
3. Manajemen kinerja bukanlah sekumpulan pemecahan masalah, tetapi sesuatu yang harus dikembangkan secara khusus oleh organisasi;
4. Manajemen kinerja tidak hanya berlaku untuk sebagai dari kelompok manajerial saja tetapi berlaku untuk semua staf (Dharma, 2018: 57).

#### **1.5.6.4 Model Manajemen Kinerja**

Model manajemen kinerja menerangkan proses mengenai manajemen kinerja yang seharusnya dijalankan. Model manajemen kinerja diungkapkan berbeda-beda oleh para pakar. Setiap model memiliki tahapan atau proses yang berbeda dalam menerapkan suatu manajemen kinerja. Berikut ini penjelasan model-model manajemen kinerja yang disebutkan oleh Widodo (2014: 23-30), yakni:

1. Model Deming

Model Deming menjelaskan bahwa proses manajemen kinerja dimulai dari penyusunan rencana, pelaksanaan tindakan, memonitori jalannya dan hasil pelaksanaan, dan akhirnya melakukan *review* atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai. Hasil dari *monitoring* dan *review* dapat digunakan untuk menyimpulkan bahwa tercapai atau tidaknya rencana yang telah ditentukan.

2. Model Torrington dan Hall

Model Torrington dan Hall menggambarkan bahwa proses manajemen kinerja dilakukan dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau

hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Tahap selanjutnya yaitu menentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Sementara itu, pelaksanaan kinerja berlangsung dilakukan peninjauan kembali dan penilaian terhadap kinerja. Langkah terakhir dari tahapan yang harus dilakukan yaitu melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Pengelolaan standar kinerja memiliki tujuan untuk mencapai tujuan bersama.

### 3. Model Costello

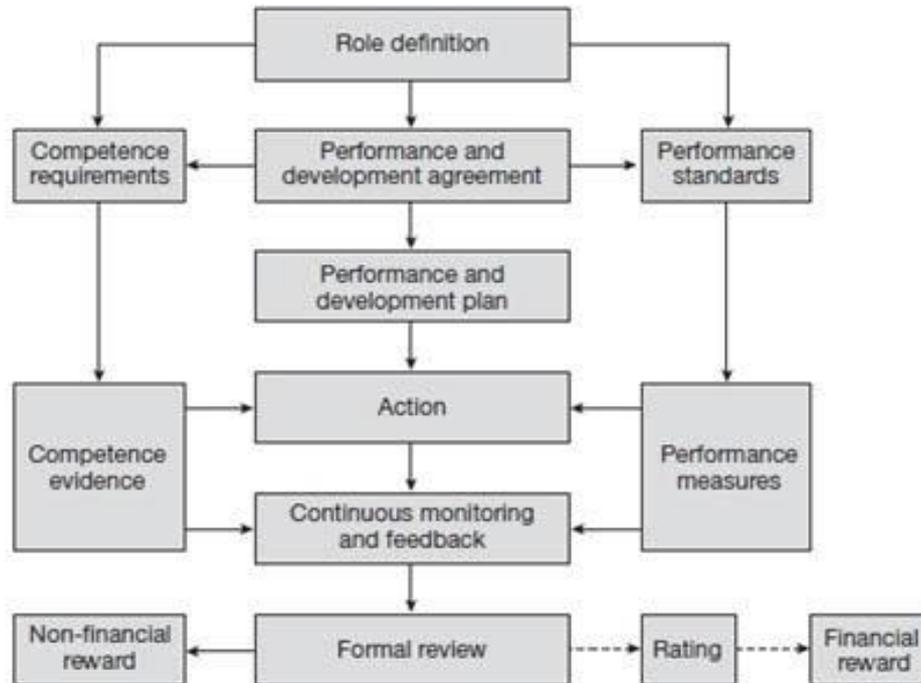
Model Costello menggambarkan bahwa proses manajemen kinerja dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibuat suatu rencana dalam bentuk rencana kinerja dan pengembangan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan memberikan *coaching* pada sumber daya manusia dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja. Peninjauan kembali perlu untuk selalu dilakukan terhadap kemajuan pekerjaan dan apabila diperlukan dilakukan perubahan rencana. Pelaksanaan *coaching* dan *review* dilakukan secara berkala atau periodik agar dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan penggajian dan menjadi umpan balik untuk rencana selanjutnya.

### 4. Model Amstrong dan Baron

Model ini mengemukakan bahwa siklus manajemen kinerja sebagai sekuen atau urutan. Proses manajemen kinerja dilihat merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Sekuen atau urutan kegiatan manajemen kinerja yang dimaksud adapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar. 1.1

## Model Manajemen Kinerja Menurut Amstrong dan Baron



Sumber: Widodo (2014: 25)

## 1. Misi Organisasi dan Tujuan Strategis

Misi organisasi dan tujuan strategis organisasi merupakan titik awal proses manajemen kinerja. Misi dan tujuan strategis digunakan sebagai acuan bagi tingkat manajemen di bawahnya. Tujuannya untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada prestasi.

## 2. Rencana dan Tujuan Bisnis dan Departemen

Rencana dan tujuan bisnis departemen mengalir langsung dari tujuan organisasi atau dengan kata lain rencana dan tujuan bisnis departemen merupakan penjabaran dari misi organisasi dan tujuan strategis. Rencana dan tujuan bisnis merupakan penjumlahan rencana dan tujuan departemen.

### 3. Kesepakatan Kinerja dan Pengembangan

Kesepakatan kinerja atau *performance contract* (kontrak kinerja) merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan manajernya tentang sasaran dan akuntabilitasnya. Kontrak kinerja merupakan dasar untuk mempertimbangkan rencana yang harus dibuat untuk memperbaiki kinerja. Kontrak kinerja juga menjadi dasar dalam melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan.

### 4. Rencana Kinerja dan Pengembangan

Rencana kinerja dan pengembangan merupakan eksplorasi bersama tentang apa yang perlu dilakukan dan diketahui individu untuk memperbaiki kinerjanya dan mengembangkan keterampilan dan kompetensinya dan bagaimana manajer dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang mereka perlukan.

### 5. Tindakan Kinerja dan Pengembangan

Manajemen kinerja membantu orang untuk siap bertindak sehingga mereka dapat mencapai hasil seperti direncanakan. Dengan demikian manajemen kinerja merupakan pekerjaan yang berhubungan dengan aktivitas orang dalam menjalankan pekerjaan dan bagaimana cara yang dipakai untuk mencapainya. Apabila diperlukan, dilakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

### 6. *Monitoring* dan Umpan Balik Berkelanjutan

Konsep terpenting manajemen kinerja adalah proses mengelola dan mengembangkan standar kinerja yang mencerminkan praktik yang baik

secara normal tentang menetapkan arah, *monitoring* dan mengukur kinerja, mengusahakan umpan balik, dan mengambil tindakan.

#### 7. *Review* Formal dan Umpan Balik

*Review* mencakup pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, pencapaian pelaksanaan rencana pengembangan pribadi, pertimbangan tentang masa depan, perasaan dan aspirasi tentang pekerjaan, dan kompetar terhadap dukungan manajer. Hasil *review* menjadi umpan balik bagi kontrak kerja.

#### 8. Penilaian Kinerja Menyeluruh

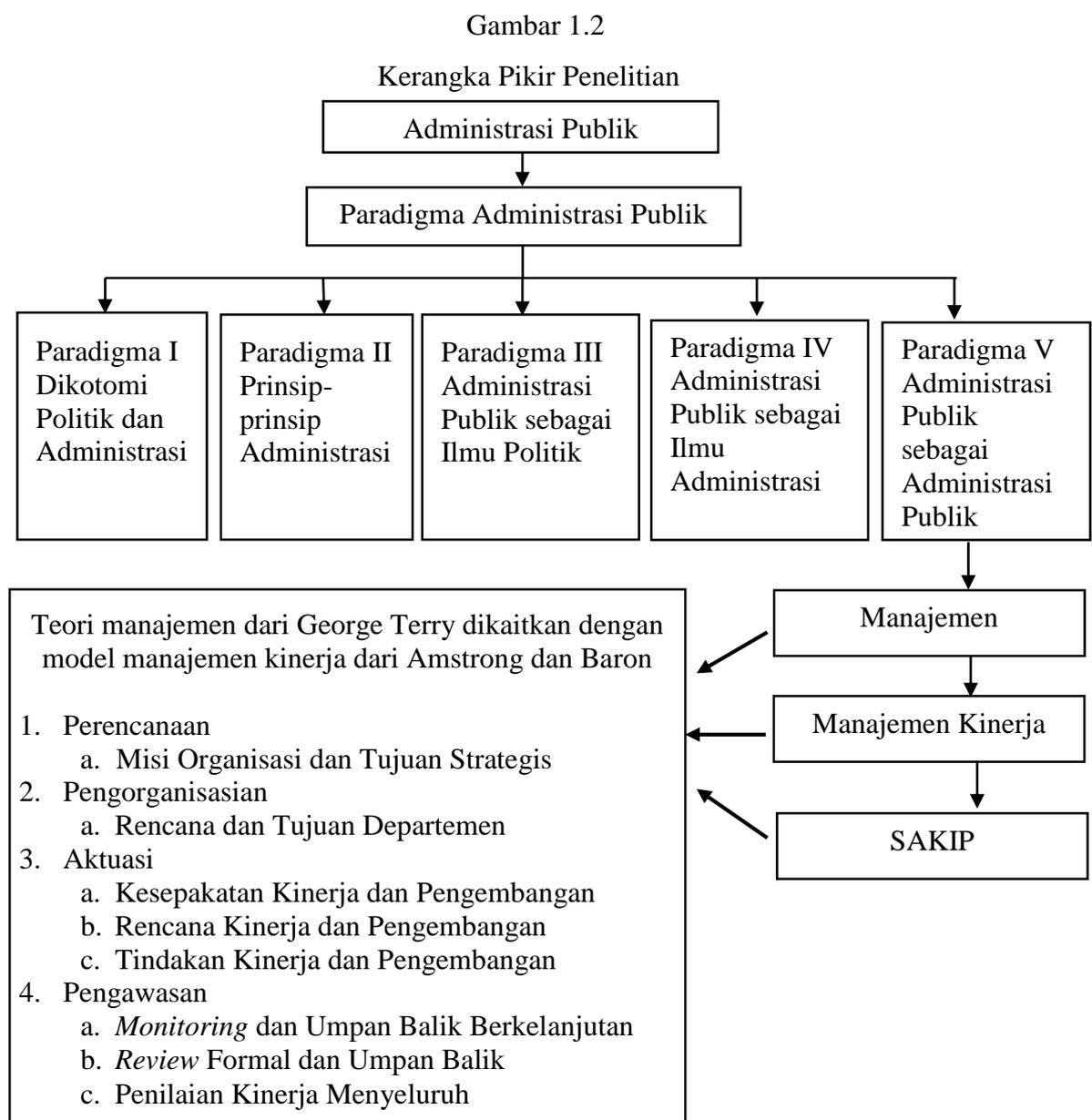
Dengan memperhatikan hasil atau prestasi kerja, dapat ditetapkan penilaian kinerja. Terdapat pendapat yang menyetujui maupun menolak penilaian menyeluruh. Tingkatan penilaian yang lebih dari lima akan mengurangi diskriminasi dalam memberi pertimbangan. Penamaan tingkatan penilaian dapat bervariasi, dapat bersifat angka, alphabet, skala, atau sangat efektif, efektif, berkembang, dan dapat diperbaiki. Metode yang cocok digunakan untuk dipakai sangat tergantung pada jenis organisasi dan pekerjaan yang dilakukan.

#### 5. Model Ken Blanchard dan Garry Ridge

Menurut model ini sistem manajemen kinerja yang efektif terdiri dari tiga bagian, yaitu *Performance Planning* (perencanaan kinerja), *Day-to-Day Coaching* (*coaching* setiap hari) atau *Execution* (pelaksanaan), dan *Performance Evaluation* (evaluasi kinerja) atau *Review and Learning* (peninjauan ulang dan pembelajaran). *Performance planning* ditetapkan

tujuan, sasaran, dan standar kinerja. Tahap *execution*, manajer mengamati dan memonitoring kinerja individu, memberikan pujian dan mengarahkan ulang bila diperlukan. Pada *performance evaluation*, manajer duduk bersama anggotanya di akhir periode waktu dan meninjau ulang kinerja mereka.

## 1.6 Kerangka Pikir Penelitian



## 1.7 Fenomena Penelitian

Penelitian ini mengenai manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Manajemen Kinerja diartikan sebagai proses untuk mendapatkan hasil terbaik bagi individu, kelompok dan organisasi melalui serangkaian tindakan untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien. SAKIP merupakan adaptasi manajemen kinerja di instansi pemerintah.

Penyelenggaraan SAKIP mencakup proses atau siklus yang sistematis dan berkesinambungan, meliputi rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, revidi dan evaluasi kinerja yang kemudian akan dinilai setiap tahunnya oleh Kemenpan RB bersama Inspektorat. Penyelenggaraan SAKIP di Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo pada tahun 2017 memperoleh nilai 56.18 dengan predikat CC (cukup) dan pada tahun 2018 memperoleh nilai 62.70 dengan predikat B (baik). Hal ini menunjukkan adanya perbaikan kinerja antara tahun 2017 ke 2018, namun perbaikan kinerja belum dilakukan dengan maksimal. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian ini melihat fenomena penelitian dari sudut pandang fungsi-fungsi manajemen yang dikaitkan dengan siklus atau urutan manajemen kinerja dalam penyelenggaraan SAKIP, yakni;

### 1. Perencanaan

Perencanaan merupakan tindakan pemilihan fakta dan usaha menghubungkannya, berdasarkan asumsi-asumsi yang dibuat untuk masa yang akan datang. Perencanaan memberikan pola pandang secara menyeluruh

terhadap segala pekerjaan yang harus dilaksanakan. Hal ini berarti perencanaan merupakan landasan pokok bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Bentuk dari perencanaan dalam penyelenggaraan SAKIP terdapat pada penentuan misi organisasi dan tujuan strategis.

a. Misi Organisasi dan Tujuan Strategis

Misi organisasi merupakan dasar atau titik awal manajemen kinerja. Di dalam menggerakkan suatu organisasi untuk mencapai dan mewujudkan misi dan tujuan organisasinya diperlukan identifikasi potensi dan permasalahan yang akan dihadapi atau yang disebut dengan tujuan strategis. Lebih lanjut, pada fenomena ini berfokus pada misi organisasi, tujuan organisasi dan tujuan strategis.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan langkah untuk menetapkan, menggolong-golongkan (departemenisasi) dan mengatur berbagai macam kegiatan yang dipandang perlu untuk mencapai tujuan organisasi.

a. Rencana dan Tujuan Bisnis dan Departemen

Dasar pembentukan atau penyusunan rencana dan tujuan departemen yaitu bersumber dari misi organisasi dan tujuan strategis. Penyusunan rencana dan tujuan departemen dapat dilihat dari penyusunan program dan kegiatan. Di dalam rangka untuk memastikan program dan kegiatan yang disusun bersumber dari misi organisasi dan tujuan strategis maka diperlukan sinkronisasi. Sinkronisasi dapat terbentuk apabila semua unsur departemen menerapkan prinsip

koordinasi. Lebih lanjut, pada fenomena ini berfokus pada penyusunan program dan kegiatan, sinkronisasi dan koordinasi.

### 3. Aktuasi

Aktuasi memiliki pengertian gerak pelaksanaan yang diarahkan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Tujuan utamanya yaitu terciptanya kerjasama yang efektif dan efisien, berkembangnya kemampuan, dan keterampilan anggota serta timbulnya perasaan untuk menyukai pekerjaan yang dilakukan. Bentuk dari aktuasi dalam penyelenggaraan SAKIP tercermin pada kesepakatan kinerja dan pengembangan; Rencana kinerja dan pengembangan; serta tindakan kinerja dan pengembangan.

#### a. Kesepakatan Kinerja dan Pengembangan

Kesepakatan kinerja atau perjanjian kinerja merupakan kesepakatan yang dilakukan oleh individu dengan manajernya mengenai sasaran dan akuntabilitas. Perjanjian Kinerja juga menjadi dasar dalam melakukan penilaian terhadap kinerja bawahan yang mana di dalam PK terdapat indikator penilaian. Lebih lanjut, pada fenomena ini berfokus pada proses penyusunan perjanjian kinerja dan kriteria pemilihan indikator.

#### b. Rencana Kinerja dan Pengembangan

Rencana kinerja merupakan penjabaran dari kesepakatan kinerja dan merupakan proses penyusunan dari sasaran dan program yang telah ditetapkan. Pengembangan rencana kinerja merupakan bentuk dari eksplorasi bersama antara bawahan dengan manajer, bagaimana

seorang manajer dapat memberikan bimbingan kepada bawahan untuk memperbaiki kinerjanya. Lebih lanjut, pada fenomena ini berfokus pada prosedur penyusunan rencana kinerja dan peranan pemimpin dalam proses penyusunan rencana kinerja.

c. Tindakan Kinerja dan Pengembangan

Tindakan kinerja dapat berupa kegiatan tata usaha seperti mencatat, menulis, mengirim, dan merekam atau kegiatan kolektif seperti pengelolaan data. Pengembangan tindakan kinerja diperlukan untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan individu. Lebih lanjut, pada fenomena ini berfokus pada pengelolaan data kinerja dan keuangan serta pelatihan individu.

4. Pengawasan

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. Pengawasan dalam pelaksanaan SAKIP meliputi *monitoring* dan umpan balik berkelanjutan; reviu formal dan umpan balik; serta penilaian menyeluruh.

a. *Monitoring* dan Umpan Balik Berkelanjutan

*Monitoring* atau pemantauan, diartikan sebagai proses pengumpulan dan analisis informasi secara sistematis dan kontinu terkait dengan tindakan atau kinerja dalam menjalankan kegiatan atau program apakah terdapat kekeliruan atau tidak. Umpan balik berkelanjutan di dalam *monitoring* dilakukan untuk melakukan tindakan koreksi guna menyempurnakan program atau kegiatan selanjutnya. Lebih lanjut,

pada fenomena ini berfokus pada *monitoring* SAKIP dan umpan balik berkelanjutan.

b. *Review* Formal dan Umpan Balik

Reviu menghasilkan keyakinan terbatas atas laporan kinerja. Tujuan reviu yaitu untuk membantu penyelenggaraan SAKIP. Reviu kinerja akan mendapat hasil yang maksimal jika instansi pemerintah memberikan umpan balik. Lebih lanjut, pada fenomena ini berfokus pada pelaksanaan reviu dan ruang lingkup reviu.

c. Penilaian Kinerja Menyeluruh

Penilaian kinerja menyeluruh merupakan penilaian yang dilakukan dengan membandingkan rencana dan pencapaian antara sasaran kinerja dan indikator kinerja. Hasil penilaian kinerja menyeluruh dapat digunakan sebagai pedoman pemberian *reward* atau *punishment* kepada individu maupun organisasi. Selain itu, melalui proses penilaian kinerja menyeluruh dapat diketahui hambatan kinerja yang selanjutnya akan dianalisis untuk mengetahui upaya-upaya apa saja yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan yang ada. Lebih lanjut, pada fenomena ini berfokus pada proses penilaian kinerja menyeluruh, sistem *reward* dan *punishment*, dan hambatan dan upaya yang dilakukan dalam penyelenggaraan SAKIP.

## **1.8 Metode Penelitian**

### **1.8.1 Desain Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Kualitatif. Penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2016: 6). Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif karena jenis penelitian ini dapat mendeskripsikan manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) secara jelas dan akurat.

### **1.8.2 Situs Penelitian**

Penelitian ini mengambil lokasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo dan Inspektorat Kabupaten Wonosobo. Alasan peneliti mengambil Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo sebagai situs penelitian dikarenakan Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo mempunyai kedudukan tugas dan fungsi untuk membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasir perangkat daerah yang berkedudukan disebagai staf. Berdasarkan hal tersebut menjadikan Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo sebagai motor penggerak dari OPD di Kabupaten Wonosobo. Lebih lanjut, apabila Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo dapat meningkatkan penyelenggaraan SAKIP-nya maka OPD lainnya akan mengikuti.

Selain itu, berdasarkan pertimbangan waktu, biaya dan tenaga lokasi Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo dapat dijangkau oleh peneliti.

### **1.8.3 Subyek Penelitian**

Penentuan subyek penelitian didasari pada teknik *purposive*, menurut Sujarweni (2014: 72) *purposive* adalah teknik penentuan sampel dilakukan pertimbangan kriteria-kriteria tertentu. Senada dengan pengertian tersebut, Sugiono (2016:219-219) yang berpendapat bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Berdasarkan dua pendapat tersebut bahwasanya pertimbangan yang dimaksud untuk menentukan sampel sumber data yaitu berkaitan dengan kapasitas informasi yang dimiliki oleh subyek penelitian yang dapat memberikan informasi mengenai situasi dan kondisi sesuai dengan latar penelitian. Adapun subyek penelitian dalam skripsi ini yaitu:

1. Kasubag. Pendayagunaan Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo yang diantaranya memiliki tugas dan fungsi untuk mengkoordinasikan dan menyiapkan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, pembinaan dan fasilitasi, pemantauan evaluasi dan pelaporan kinerja terkait dengan penetapan kinerja perangkat daerah dan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
2. Analis Akuntabilitas Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo yang memiliki tugas dan fungsi untuk mengumpulkan dan mengklasifikasi dan menelaah, untuk menyimpulkan dan menyusun rekomendasi di bidang akuntabilitas kinerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.

3. Inspektur Pembantu Inspektorat Kabupaten Wonosobo, yang merupakan perwakilan dari Inspektorat Kabupaten Wonosobo sebagai pengawas yang membantu Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia dalam mengevaluasi pelaksanaan SAKIP di seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Wonosobo, salah satunya yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo.

Semua informan yang di atas merupakan informan kunci dari penelitian ini. Para informan memiliki jabatan dan kewenangan yang berbeda-beda namun saling berkaitan antara satu dengan yang lain dalam siklus manajemen kinerja terkait SAKIP.

#### **1.8.4 Jenis Data**

Salah satu jenis data penelitian adalah data kuantitatif. Data kualitatif dapat didefinisikan sebagai data bukan angka sehingga tidak dapat dilakukan operasi matematika seperti penambahan, pengurangan, perkalian, dan pembagian (Sujarweni, 2014: 89-90). Jenis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif menurut Lofland dan Lofland (dalam Moleong, 2016: 157), yaitu:

1. Data berupa kata-kata,
2. Tindakan,
3. Data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif yang secara sederhana dapat disebut sebagai data yang berupa kata-kata mengenai penjabaran tindakan dan informasi didalam dokumen.

### **1.8.5 Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Sumber data primer dan sekunder menurut Sujarweni (2014: 73-74), yaitu:

1. Sumber data primer yaitu data yang diperoleh dari langsung dari sumbernya seperti data yang berasal dari hasil wawancara dengan narasumber.
2. Sumber data sekunder yaitu data yang didapat tidak melalui sumbernya langsung seperti data yang berasal dari catatan, buku, majalah atau laporan. Sumber data sekunder diperlukan sebagai pendukung dari sumber data primer.

### **1.8.6 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil menatap muka antara penanya atau pewawancara dengan penjawab atau responden dengan menggunakan instrument wawancara (Sugiyono, 2016: 137-138). Dalam penelitian ini, peneliti mencatat semua jawaban dari responden sebagaimana adanya. Ada kemungkinan pewawancara sesekali menyelingi jawaban responden, baik untuk meminta penjelasan maupun untuk meluruskan bilamana ada jawaban yang menyimpang dari pertanyaan. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur. Maksudnya, dalam melakukan wawancara peneliti sudah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis.

2. Observasi merupakan teknik yang mendasar dalam memperoleh data yang berdasarkan fakta mengenai kenyataan. Observasi dapat dilakukan dengan cara pengamatan yang jelas, rinci, lengkap, dan sadar tentang perilaku individu sebenarnya di dalam keadaan tertentu (Sugiyono, 2016: 145). Alasan penggunaan teknik observasi adalah menguatkan data penelitian sehingga dapat memperoleh hasil yang akurat.
3. Dokumentasi, merupakan teknik pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen baik yang berupa tulisan maupun gambar. Studi dokumentasi merupakan pelengkap data yang terkumpul dari wawancara dan observasi (Sugiyono, 2016: 240).

### **1.8.7 Analisis dan Interpretasi Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara maupun observasi sehingga dapat lebih mudah dipahami serta temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain (Bogdan dalam Sugiyono, 2016: 244).

Terdapat langkah-langkah yang harus ditempuh dalam analisis data. Penelitian ini menggunakan pendapat Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman (dalam Sugiyono, 2016: 246) tentang langkah-langkah analisis data yaitu sebagai berikut:

1. *Data Reduction* (Reduksi data) sebagai suatu proses pemilihan, pemusatan, perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan lapangan, sehingga data itu memberi gambaran yang lebih jelas tentang hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi.
2. *Data Display* (Penyajian data), yaitu sekumpulan informasi tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, tabel, grafik, pictogram, dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan sehingga akan semakin mudah dipahami.
3. *Conclusion Drawing* atau *Verification* (Simpulan atau verifikasi), peneliti membuat kesimpulan berdasarkan data yang telah diproses melalui reduksi dan penyajian data. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap menjadi jelas.

### **1.8.8 Kualitas Data**

Kualitas data penelitian kualitatif diperoleh dari uji keabsahan, seringkali data penelitian hanya di titik beratkan pada uji validitas dan reliabilitas. Validitas memiliki arti sebagai derajat atau tingkat ketepatan antara data dari obyek peneliti dengan gaya pelaporan data oleh peneliti atau dengan kata lain, tidak ada perbedaan antara data sesungguhnya dengan data yang dilaporkan. Jika ditemukan perbedaan atau ketidaksesuaian antara data sesungguhnya dengan data yang dilaporkan, maka data tersebut dapat dinyatakan data tidak valid (Sugiyono, 2016: 267).

Reliabilitas yang dimaksud dalam penelitian kualitatif memiliki pengertian yang berbeda dengan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan paradigma untuk melihat suatu realitas. Penelitian kualitatif melihat bahwa realitas dapat bersifat majemuk atau ganda serta dinamis (selalu berubah) sehingga menimbulkan ketidak konsistensi dan tidak berulang seperti sebelumnya. Terdapat kecenderungan yang dilakukan oleh peneliti dalam menyajikan laporannya menggunakan bahasa dan cara berpikir sesuai dengan pendapatnya sehingga seringkali terkandung unsur-unsur individualistic (Sugiyono, 2016: 268-269).

Menurut Sugiyono (2016: 275) terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk pengujian kredibilitas data salah satu diantaranya yaitu triangulasi. Triangulasi berperan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber, dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu.

1. Triangulasi sumber merupakan uji validasi dengan cara mengecek data yang diperoleh dari sumber yang berbeda.
2. Triangulasi teknik merupakan uji kredibilitas dengan mengecek data kepada sumber yang sama melalui teknik yang berbeda, bisa menggunakan wawancara, kemudian dilanjutkan mengecek dengan dokumentasi dan observasi.
3. Triangulasi waktu, merupakan uji data dengan sumber yang sama pada waktu yang berbeda.

Pengujian validasi data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Sumber informasi tidak hanya didapat dari satu informan saja, melainkan dengan melakukan wawancara dengan tiga informan yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang benar dan sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu, peneliti melakukan validasi data dengan menganalisis dan menyandingkan data dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi.