

## **Manajemen Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat Terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)**

Jembris T. Mangar  
[jembrismangar@gmail.com](mailto:jembrismangar@gmail.com)

Elfie Mingkid  
[elfie\\_mingkid@yahoo.com](mailto:elfie_mingkid@yahoo.com)

Evelin J. R. Kawung  
[evelinkawung70@gmail.com](mailto:evelinkawung70@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Manajemen kinerja diadaptasi menjadi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang didalamnya mencakup proses yang sistematis dan berkesinambungan. Penyelenggaraan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan evaluasi kinerja yang tidak lain tujuannya untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintah. Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang dikaitkan dengan pendekatan teori siklus manajemen kinerja (*The Performance Management Cycle*). Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini dengan cara mewawancarai 7 (tujuh) informan yang sudah dipilih serta dokumen-dokumen yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat. Analisis data dilakukan dengan cara Reduksi Data, Penyajian Data dan Penarikan kesimpulan atau verifikasi data. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat sudah melaksanakan konsep dari manajemen kinerja, namun sampai sejauh ini setiap tahapannya masih belum optimal seperti rendahnya kualitas dokumen perencanaan kinerja, pengukuran kinerja tidak tepat sasaran, lambatnya pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja secara internal kurang maksimal sehingga akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat belum memuaskan. Upaya atau strategi untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat yaitu dengan meningkatkan kualitas dokumen perencanaan kinerja, melaksanakan pelatihan/bimbingan teknis untuk meningkatkan kualitas SDM, dan lebih sering melaksanakan evaluasi internal yang tujuannya untuk menindaklanjuti dengan cepat setiap rekomendasi dari hasil evaluasi program kerja.

*Kata kunci: Manajemen Kinerja. SAKIP*

## **Performance Management of the Regional Secretariat of West Halmahera Regency Related to the Performance Accountability System of Government Agencies (SAKIP)**

Jembris T. Mangar  
jembristmangar@gmail.com

Elfie Mingkid  
elfie\_mingkid@yahoo.com

Evelin J. R. Kawung  
evelinkawung70@gmail.com

### **ABSTRACT**

*Performance management is adapted into a government agency performance accountability system which includes a systematic and continuous process. The implementation of a performance accountability system for government agencies which includes performance planning, performance measurement, performance reporting, and performance evaluation, which aims to increase accountability for government performance. This research was conducted by analyzing the performance management of the West Halmahera District Secretariat related to the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP) which is associated with the performance management cycle theory approach (The Performance Management Cycle). In this study using a qualitative research type. The data collection procedure in this research is by interviewing 7 (seven) selected informants and documents related to the issues raised. Data analysis was carried out by means of data reduction, data presentation and drawing conclusions or data verification. The results of the research obtained are that the Regional Secretariat of West Halmahera Regency has implemented the concept of performance management, but so far each stage is still not optimal, such as the low quality of performance planning documents, performance measurement is not on target, slow performance reporting and internal performance evaluation is not optimal so that the performance accountability of the Regional Secretariat of West Halmahera Regency has not been satisfactory. Efforts or strategies to increase the performance accountability of the Regional Secretariat of West Halmahera Regency, namely by improving the quality of performance planning documents, implementing technical training / guidance to improve the quality of human resources, and more often carrying out internal evaluations with the aim of following up quickly on any recommendations from the results of work program evaluations.*

*Keywords: Performance Management. SAKIP*

## PENDAHULUAN

Manajemen kinerja dimulai dari proses perencanaan dituntut memiliki input yang kemudian dapat diolah melalui suatu proses dan menghasilkan keluaran yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dimaksudkan untuk merubah *mindset* atau paradigma instansi pemerintah, yang semula hanya berorientasi kepada anggaran (*input-oriented*) menjadi berorientasi kepada hasil (*result-oriented*). Artinya instansi pemerintah tidak hanya sekedar menghabiskan anggaran dan melaporkan penggunaan anggaran saja, namun yang lebih penting adalah kinerja apa yang ingin dihasilkan dan dipertanggungjawabkan. Untuk mendorong kualitas sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dipandang perlu dilakukan evaluasi atas sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tersebut.

Evaluasi atas sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah ini dilaksanakan setiap tahun untuk mengetahui sejauhmana instansi pemerintah menerapkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah serta untuk mendorong adanya peningkatan kinerja. Evaluasi ini adalah aktivitas analisis yang sistematis, pemberian nilai, atribut, apresiasi dan pengenalan masalah serta alternatif solusi atas masalah yang ditemukan. Melalui evaluasi tersebut instansi pemerintah secara konsisten dan dapat mewujudkan capaian kinerja sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan sebelumnya yang selanjutnya mewujudkan instansi pemerintah yang akuntabel. Komponen sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan yang dievaluasi meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan pencapaian kinerja organisasi.

Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat merupakan salah satu unit organisasi di lingkungan Pemerintahan

Kabupaten Halmahera Barat yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Daerah. Berdasarkan Peraturan Bupati (PERBUP) Nomor 8 Tahun 2017 Tentang Pembagian Tugas Koordinasi Para Asisten Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat, Sekretariat Daerah bertugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif. Sekretaris Daerah berperan sebagai manajer yang mengelola manajemen kinerja di lingkungan Sekretariat Daerah. Sebagai unsur staf pemerintahan daerah, idealnya penerapan manajemen kinerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat dapat berjalan sebagaimana kaidah-kaidah manajemen kinerja yang telah diadaptasi menjadi sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Namun pada kenyataanya, manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat masih belum maksimal dalam menjalankan tugasnya. yang dibuktikan dengan hasil observasi dari penulis atas sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang dicapai oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat dari tahun-ketahun ini dibuktikan dengan interpretasi yang kurang, (sistem dan tatanan kurang dapat diandalkan, memiliki sistem untuk manajemen kinerja tapi perlu banyak perbaikan minor dan perbaikan mendasar).

Perencanaan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat yang kurang maksimal. Dikarenakan instansi pemerintah tidak memahami dengan baik alasan keberadaannya dan kontribusinya dalam pembangunan. Selai itu pemahaman instansi pemerintah terhadap konsep *value for money* yang menjadi nyawa bagi anggaran berbasis kinerja sangat rendah. Instansi pemerintah terbiasa dengan paradigma penganggaran *Line Item Budgeting* yang hanya fokus membiayai input tanpa mengetahui apakah pembiayaan input tersebut akan

menghasilkan *output* dan *outcome* yang berdampak bagi pembangunan.

Pengukuran kinerja yang masih setengah hati dalam hal ini tidak menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Yang semestinya pengukuran kinerja menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Penyatuan alat ukur yang meliputi rantai nilai sebuah organisasi diyakini dapat membantu manajer (SEKDA) untuk memahami hubungan lintas fungsional yang mengarahkan pada pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang lebih baik dan tepat. Akan tetapi pada kenyataannya Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat masih minim dalam melaksanakan sistem pengukuran kinerja yang baik dikarenakan terbatasnya SDM yang handal dan masih belum melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai mana mestinya contohnya dalam proses pembuatan LAKIP masih bergantung pada penyusunan ataupun konsep dari kabupaten lainnya.

Pelaporan kinerja (LAKIP) Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat yang masih kurang transparansinya dalam pelaporan akuntabilitas kinerja dikarenakan pelaksanaan manajemen kinerja yang masih berorientasi pada *output* dari pada *outcome*, kualitas perencanaan kinerja yang belum menggambarkan alur logika program dan kinerja logis, penetapan kinerja baik kinerja utama maupun kinerja sasaran atau kinerja program yang belum berorientasi pada hasil (*outcome*), belum optimalnya evaluasi kinerja internal yang dilakukan serta dibahas dalam LAKIP, serta belum dimanfaatkannya LAKIP dalam penyusunan rencana dan pelaksanaan manajemen kinerja pada periode berikutnya.

Evaluasi dari keseluruhan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dalam hal ini sekretariat daerah Kabupaten

Halmahera Barat yang seharusnya untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan kegagalan kinerja suatu organisasi dan memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada, melalui evaluasi juga kinerja organisasi dapat diketahui apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam pelaksanaan misi dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan dimasa yang akan datang akan tetapi hal ini masih kurang ditindaklanjuti.

Akhirnya dampak dari permasalahan tersebut mempengaruhi masa pemerintahan daerah Kabupaten Halmahera Barat yang dipimpin oleh Bupati, dari beberapa permasalahan tersebut satu periode masa kepemimpinan Bupati belum selesai bahkan baru setengah jalan suda tiga kali pergantian Sekretaris Daerah. Maka dari hal inilah yang mendorong penulis untuk mengadakan penelitian dengan judul “Manajemen Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat Terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP)”.

Manajemen Kinerja Menurut amstorn (2015:1) manajemen kinerja adalah sebuah proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengembangkan kinerja individu dan team atau kelompok. Tujuan manajemen kinerja adalah untuk untuk mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik kinerja yang lebih baik secara organisasional, team atau individu dengan upaya pemahaman, pengelolaan dan kesepakatan yang terintegrasi dalam satu kesatuan tujuan yang terencana, meliputi standar dan persyaratan kompetensi. Ruang lingkup manajemen kinerja meliputi tujuan dan upaya pengembangan SDM apa yang akan dilakukan untuk jangka pendek dan jangka panjang. Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai untuk mendapatkan kinerja yang mampu melebihi target yang telah ditentukan dan

untuk memanfaatkan potensi secara maksimal untuk kepentingan individu dan organisasi. Dapat disimpulkan, bahwa manajemen kinerja selalu memperhatikan dan meyakinkan bahwa dukungan dan bimbingan yang dibutuhkan pegawai selalu tersedia dengan baik.

Didalam mencapai tujuan suatu organisasi pemerintah yang baik manajemen kinerja juga memiliki peran yang sangat penting. Bagaimana proses manajemen kinerja bisa berhasil dapat dilihat dari salah satu model manajemen kinerja dari Amstrong (2015:17) sebagai berikut:

1. *Plan (Performance Agreement)*/ Perencanaan Kinerja Perencanaan kinerja adalah bagian dari proses manajemen kinerja, agar pegawai bekerja sesuai target. Perencanaan kinerja juga bertujuan untuk meyakinkan setiap pegawai berperilaku sesuai standar, mengembangkan keterampilan dan kecakapan pegawai. Tujuan lain perencanaan kinerja adalah agar para manajer menyiapkan dukungan dan bimbingan yang diperlukan pegawai. Manajemen kinerja juga membantu pegawai dalam mencapai hasil yang direncanakan dan disepakati. Hasil yang ingin dicapai dalam manajemen kinerja disebut Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Manajemen kinerja fokus terhadap apa yang harus dikerjakan, bagaimana dan apa yang harus dicapai. Manajemen kinerja juga fokus terhadap pengembangan dan dukungan kebutuhan pegawai untuk bekerja secara optimal. Acuan dasar manajemen kinerja adalah kesepakatan kinerja. (*Performance Agreement*), yang merupakan hasil dari perencanaan dan pengembangan kinerja. Kesepakatan kinerja adalah dasar mengelola kinerja berkelanjutan dan sebagai pedoman dalam setiap aktivitas peningkatan

dan pengembangan kinerja. Kesepakatan kinerja dapat digunakan sebagai bahan referensi pada saat mengevaluasi kinerja, pencapaian dan pengembangan kinerja.

2. *Act (Performance Activities)*/ Pengukuran Kinerja Pengukuran kinerja pegawai bermanfaat untuk pengembangan karir, dan pengembangan yang berkelanjutan meliputi kekuatan yang harus ditingkatkan dan kelemahan yang harus diatasi. Hal ini bisa dilakukan apabila tersedia alat atau instrument pengukuran yang reliabel dan disepakati sesuai kriteria pengukuran standar. Manajemen kinerja bertujuan mendorong pegawai untuk mengeksplor kinerjanya secara optimal. Hal ini bisa dilakukan jika kita mampu mengukurnya, menilai dan memonitor kemajuan kinerja terhadap target yang ditetapkan. Pengukuran kinerja merupakan konsep penting dalam manajemen kinerja. Pengukuran sebagai acuan untuk memberikan umpan balik (*feedback*), mengidentifikasi hal-hal yang arahnya tidak baik terhadap tujuan manajemen kinerja, sehingga tindakan korektif bisa dilakukan.
3. *Monitor (Ongoing Performance Management)* / Pelaporan Kinerja Pelaporan kinerja merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada setiap instansi pemerintah atas penggunaan anggaran. Hal terpenting yang diperlukan dalam penyusunan laporan kinerja adalah pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja serta pengungkapan (*disclosure*) secara memadai hasil analisis terhadap pengukuran kinerja.

4. *Review (Join Analysis of Performance) / Evaluasi Kinerja*  
Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan. Tujuan lain dari evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi.

Akuntabilitas secara umum dapat diartikan sebagai permintaan pertanggungjawaban atas pemenuhan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya. Dalam tugasnya mengaudit laporan keuangan, auditor dituntut bekerja dengan akuntabilitas yang tinggi dan secara profesional. Hal ini untuk memenuhi permintaan klien yang menginginkan kinerja yang tinggi. Akuntabilitas merupakan konsep kompleks yang lebih sulit mewujudkannya dari pada memberantas korupsi. Akuntabilitas adalah keharusan lembaga-lembaga sektor publik untuk lebih menekan pada pertanggungjawaban horizontal (masyarakat) bukan hanya pertanggungjawaban vertikal (otoritas yang lebih tinggi). Sedangkan menurut Budi Setiyon (2014:181), *accountability* adalah konsep yang memiliki beberapa makna. Terminologi ini sering digunakan dengan beberapa konsep seperti *answerability*, *responsibility*, dan *terminology lain yang berkaitan dengan "the expectation of account-giving"* (harapan pemberi mandat dengan pelaksana mandat). Dengan demikian

*accountability* mencakup dengan harapan atau asumsi perilaku hubungan antara pemberi dan penerima mandat. Maka dari pengertian Akuntabilitas dari beberapa para ahli diatas penulis menyimpulkan Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban dari seseorang atau sekelompok orang yang diberi amanat untuk menjalankan tugas tertentu kepada pihak pemberi amanat baik secara vertikal maupun secara horizontal.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah SAKIP adalah sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan, dimana sistem ini merupakan integrasi dari sistem perencanaan, sistem penganggaran dan sistem pelaporan kinerja, yang selaras dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas keuangan. Dalam hal ini setiap organisasi diwajibkan mencatat dan melaporkan setiap penggunaan keuangan serta kesesuaiannya dengan ketentuan yang berlaku. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) terdapat didalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 yang mana didalamnya menyebut SAKIP merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklarifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggung jawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis Penelitian Pada penelitian ini peneliti menggunakan jenis metode penelitian Kualitatif. Secara umum penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis. Tujuan utama penelitian kualitatif adalah untuk memahami (to understand) fenomena atau gejala social dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap

tentang fenomena yang dikaji dari pada rincinya menjadi variable-variabel yang saling terikat. Menurut pandangan Sugiyono (2016:2) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah dimana peneliti adalah instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Sumber Data Dalam penelitian ini penulis menggunakan sumber data primer dan sekunder: Informan Penelitian Informan penelitian adalah seseorang yang memiliki informasi mengenai objek penelitian tersebut.

Informan dalam penelitian ini yaitu bersal dari wawancara langsung yang disebut dengan narasumber. Dalam penelitian ini menentukan informan dengan menggunakan teknik purposive, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu, yang benar-benar menguasai suatu objek yang penulis teliti. Berikut dibawah ini yang menjadi pilihan penulis terhadap informan yang dirasa mampu memberikan informasi/data pada saat diwawancarai sebagai berikut: pertama Sekretaris Daerah Kabupaten Halmahera Barat, kedua Asisten I Bidang Pemerintahan dan Administrasi Umum, ketiga Asisten II Bidang Pembangunan, Kesra dan Perekonomian, keempat Kepala Bidang Pemerintahan, kelima Kepala Bidang Hukum dan Organisasi, keenam Kepala Bidang Layanan Pengadaan Barang dan Jasa, ketujuh Kepala Bagian Umum dan Perlengkapan

Teknik Pengumpulan Data Teknik pengumpulan data yang penulis pakai dalam penelitian penelitian ini ada beberapa Teknik dalam pengumpulan data, yaitu: pertama wawancara merupakan percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara narasumber dan

pewawancara. Tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan informasi yang tepat dari narasumber yang terpercaya. Kedua observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian. Ketiga Dokumentasi adalah pengumpulan data dengan cara melihat dokumen, gambar maupun data yang berakitan dengan penelitian ini.

Instrumen Penelitian Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri sehingga peneliti harus "divalidasi". Validasi terhadap peneliti, meliputi; pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian baik secara akademik maupun logiknya (Sugiyono, 2016:26). Berikut ini merupakan alat instrumen yang digunakan oleh penulis untuk didalam pelaksanaan penelitian sebagai berikut: pertama Pedoman wawancara kedua Tape recorder dan ketiga Camera.

Teknik Analisis Data Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis data dari model analisis data interaktif diformulasikan oleh Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2016:92). Yaitu Pengumpulan Data, Reduksi Data, Penyajian Data dan Penarikan kesimpulan atau verifikasi data.

## **PEMBAHASAN**

Manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, penulis melakukan analisis berdasarkan teori *The Performance Management Cyle* terhadap permasalahan

yang ada di lingkungan organisasi pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat sebagai berikut:

1. Plans (Performance Agreement)

Didalam perencanaan kinerja pemerintah daerah dibutuhkan proses penyusunan perencanaan kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategi (Rensra) maupun rencana kerja (Renja), yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Didalam perencanaan kinerja ditetapkan capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkatan sasaran dan kegiatan. Didalam indikator perencanaan kinerja sekretariat daerah kabupaten Halmahera Barat perencanaan dapat dilihat melalui 2 aspek yaitu pembuatan rencana strategi (Rensra) serta rencana kerja (Renja) dan seberapa berkualitasnya dari kedua dokumen perencanaan kinerja tersebut.

2. Act (Performance Activities)

Pengukuran kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan dan target, kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya. Untuk tolak ukur manajemen kinerja dilihat dari kualitas dokumen perencanaan kerjanya.

3. Monitor (Ongoing Performance Management)

Pelaporan kinerja sebagai salah satu pelaporan yang harus disiapkan baik untuk kepentingan pimpinan atau pihak eksternal instansi, pada saat ini sudah banyak dihubungkan dengan

laporan keuangan. Khusus untuk pelaporan kinerja sebagai sebuah pertanggungjawaban atau laporan akuntabilitas kinerja disusun setahun sekali dan dibuat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Penerapan manajemen kinerja Sekretariat Daerah pada komponen pelaporan kinerja dapat diukur melalui: Pembuatan Pelaporan, Melaporkan Kinerja dan Pemanfaatan Pelaporan Kinerja

4. Review (Joint Analysis Of Performance)

Evaluasi kinerja dapat dikatakan sebagai suatu sistem dan cara penilaian pencapaian hasil kerja organisasi pemerintah dan cara penilaian pencapaian hasil kerjanya secara keseluruhan. Untuk manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat dalam melaksanakan evaluasi kerjanya sebagai berikut: Evaluasi Internal, Rekomendasi Evaluasi dan Pemanfaatan Evaluasi

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perencanaan Kinerja

Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera barat sampai saat ini suda memiliki dokumen perencanaan yang ditetapkan secara formal melalui peraturan Kepala Daerah. Hal ini menunjukkan bahwa titik awal manajemen kinerja Sekretariat Daerah sudah berjalan dengan baik akan tetapi kualitas dari pada setiap dokumen perencanaan yang masih lemah dan belum maksimal. Dan juga berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan mengatakan masih terdapat hambatan dalam proses perencanaan

kinerja misalnya penyesuaian dengan Permendagri Nomor 90 Tahun 2019 yang dimana sistem penganggaran maupun perencanaannya berbasis elektronik atau sistem online untuk tahun anggaran selanjutnya.

## 2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah sudah sesuai dengan konsep manajemen kinerja karena sudah melaksanakan pengukuran secara berkala atas kinerja yang telah disepakati sebelumnya dalam perjanjian kinerja. Sekretariat Daerah sudah melaksanakan pengukuran atas dokumen Renja maupun Rensra sebagai bahan laporan dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan semuanya belum optimal. Proses pengukuran kinerja yang belum tepat sasaran tersebut menyebabkan terjadinya hambatan dalam penyampaian laporan kinerja kepada pimpinan.

## 3. Pelaporan Kinerja

Laporan kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat sudah dibuat dalam bentuk LAKIP meskipun begitu penyajian analisis atas kinerjanya masih lemah dari pencapaian yang diperoleh karena konsep LAKIP yang digunakan masih bergantung atau mengikuti hasil LAKIP dari daerah kabupaten lainnya.

## 4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja atas penerapan manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat dilaksanakan oleh Inspektorat dan menghasilkan beberapa rekomendasi untuk ditindaklanjuti oleh Sekretariat Daerah atas rekomendasi yang dimaksud dan mengenai hasil evaluasi laporan kinerja atas implementasi SAKIP Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat belum termasuk Akuntabel karena

semua yang diusulkan ke sekretariat daerah sebagian besar itu belum diakomodir dalam sistem perencanaan yang dilaksanakan serta kurangnya konsistensi dalam pengelolaan penggunaan anggaran daerah yang belum optimal dari tahun-ketahun.

Berdasarkan kesimpulan di atas mengenai manajemen kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat terkait Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

### 1. Perencanaan Kinerja

Untuk mengatasi perbedaan substansi regulasi mengenai penetapan dokumen perencanaan secara formal, dapat disusun Peraturan Kepala Daerah ke depannya yang mengkombinasikan substansi dari beberapa peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi terutama penyesuaian dalam Permendagri Nomor 90 Tahun 2019 karena semua bentuk perencanaan maupun laporan berbasis elektronik atau sistem online.

### 2. Pengukuran Kinerja

Untuk menjaga konsistensinya data kinerja dapat dibuat suatu mekanisme pengumpulan data berbasis elektronik (E-SAKIP) agar Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat dalam menjalankan manajemen kinerjanya dengan baik dan tetap konsisten.

### 3. Pelaporan Kinerja

Meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dalam penyusunan laporan kinerja dengan cara mengikuti bimbingan teknis/pelatihan penyusunan laporan kinerja sehingga mampu menyusun laporan kinerja yang dilengkapi analisis secara mendalam terkait kinerja organisasi.

### 4. Evaluasi Kinerja

Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat lebih sering

melakukan evaluasi internal dalam setiap menindak lanjuti setiap program kerja yang berjalan maupun program yang ada dalam dokumen perencanaan agar bisa mengetahui program apa yang menjadi prioritas dikemudian hari meskipun tidak tercantum didalam dokumen perencanaan pada awalnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael (2015), *“Performance Management 5<sup>th</sup> Edition”*. London Philadelphia and New Delhi: Kogan Page
- ..
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 Tentang *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- Kementrian Pendayaguna Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2014). *“Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah”*. Jakarta: Kementrian Pendayaguna Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
- Mardia, Dani (2016) *“Implementasi Kebijakan Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Sekretariat Daerah Kabupaten Cianjur”*. Bandung: Tesis, Magister Administrasi Publik Lembaga Administrasi Negara.
- Mocheriono (2014). *“Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Edisi Revisi”*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Halmahera Barat (LAKIP) Tahun 2019
- Peraturan Bupati (PERBUP) Nomor 10 Tahun 2016 Tentang *Struktur Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat*
- Peraturan Bupati (PERBUP) Nomor 8 Tahun 2017 Tentang *Pembagian Tugas Koordinasi Para Asisten Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Barat*
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 Tentang *Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 Tentang *kewajiban Daerah dalam menyusun RPJPD, RPJMD dan Rensra SKPD, Renja SKPD, serta RKPD*.
- Peraturan Kementrian Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019 Tentang *Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah*.
- Peraturan Mentri Pendayaguna Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 Tentang *Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- Simanjuntak, Payaman (2011). *“Manajemen dan Evaluasi Kinerja”*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Soemohadiwidjojo (2015). *”Panduan Praktis Menyusun KPI (Key Performance Indicator)”*. Jakarta: Penerbit Raih Asa Sukses.
- Sugiyono (2016). *“Memahami Penelitian Kualitatif”*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno (2010). *“Budaya Organisasi”*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang *Pemerintahan Daerah*
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang *Keuangan Negara*
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang *perbendaharaan Negara*
- Wibowo (2012). *“Manajemen Kinerja”*. Jakarta: Rajawali Pers.