

EVALUASI PENERAPAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA
(STUDI PADA KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
KABUPATEN BANTUL)

Andi Amirullah Arif tiro
andhiearif@gmail.com

Rusdi Akbar, M.Sc., Ph.D., CMA., Ak. CA.)
rusdi.akbar@ugm.ac.id

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi penerapan sistem pengukuran kinerja dengan melihat kesesuaian informasi menggunakan model logika cetak biru kinerja (performance blueprints) pada dokumen perencanaan strategis hingga pelaporan kinerja, dan mengidentifikasi faktor-faktor yang berperan dalam penerapan sistem pengukuran kinerja pada kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan metode dokumentasi dan wawancara mendalam terhadap pegawai negeri sipil (PNS) yang terkait dengan perencanaan kinerja. Dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan model alur logika Performance Blueprint dan analisis data tekstual.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul telah melakukan penerapan sistem pengukuran kinerja berdasarkan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Namun dalam penerapannya, mulai perencanaan kinerja sampai dengan pelaporan kinerja masih belum cukup memberikan gambaran alur logika yang sesuai antar dokumen. Masih terdapat beberapa ketidakselarasan, terutama antara perjanjian kinerja dan laporan kinerjanya dalam hal penetapan program dan indikator kinerja. Kemudian berdasarkan evaluasi model performance blueprint, secara umum indikator kinerja program yang ditetapkan masih berorientasi pada upaya (kuantitas upaya 56% dan kualitas upaya 44%), dan belum berorientasi pada dampak. Dan faktor-faktor yang memengaruhi penerapan sistem pengukuran kinerja di Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Bantul yaitu sumber daya manusia, status kelembagaan, rotasi pegawai, dan budaya ewuh pakewuh.

Kata Kunci: *New Public Management*, Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja, SAKIP, *Performance Blueprint*, Indikator Kinerja.

1. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Bastian 2006). Pengukuran kinerja mempunyai banyak manfaat bagi organisasi antara lain membantu memperbaiki kinerja pemerintah, pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, dan mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan (Mardiasmo 2009). Selanjutnya hasil pengukuran kinerja dapat menjadi bahan evaluasi bagi para pemangku kepentingan seperti pimpinan lembaga atau kementerian, kepala daerah, kepala instansi SKPD, dan pimpinan institusi untuk memperbaiki kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Kemudian untuk mendukung berjalannya pengukuran kinerja yang baik, pemerintah pusat selaku pengawas pemerintah daerah telah membuat Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) yang ditegaskan melalui Peraturan Presiden No 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. SAKIP adalah instrumen pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja atas penyelenggaraan pemerintahan kepada masyarakat. SAKIP mengintegrasikan berbagai elemen mulai dari proses perencanaan strategik, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, hingga evaluasi kinerja.

Produk akhir dari SAKIP selanjutnya dilaporkan dalam bentuk laporan akuntabilitas kinerja pemerintah yang dikenal dengan sebutan LAKIP (Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah). LAKIP merupakan alat evaluasi atas program dan kegiatan yang telah dilakukan di masa lalu dan digunakan untuk perbaikan masa mendatang. Dari LAKIP ini kemudian dilakukan evaluasi tiap tahunnya oleh Kementerian Pendayagunaan

Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan output berupa nilai akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hasil evaluasi tersebut penting bagi pemerintah baik pusat maupun daerah untuk menstimulasi penerapan sistem akuntabilitas instansi pemerintah dalam rangka memperbaiki kekurangan dan menyempurnakan sistem yang ada.

Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang disampaikan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Asman Abnur, untuk Kabupaten dan Kota tahun 2016 menunjukkan rata-rata nasional nilai evaluasinya berada dibawah 50 yang termasuk kagetori C (Detik News 2017). Kemudian, untuk wilayah regional III (DIY, Jawa Tengah, Sulawesi, Maluku, dan Papua) yang terdiri dari 156 Kabupaten dan Kota hanya terdapat empat pemerintah daerah yang memperoleh nilai BB yakni Yogyakarta, Bantul, Sleman, dan Kulonprogo (Deputi Bidang Reformasi Birokrasi Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan 2017).

Kabupaten Bantul merupakan salah satu dari empat pemerintah daerah wilayah regional III yang memperoleh nilai sangat baik yakni BB. Namun hasil atas penilaian kinerja melalui evaluasi AKIP yang diperoleh oleh kabupaten Bantul, tidak mampu diikuti oleh perangkat daerah lain yakni Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Bantul. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik merupakan salah satu unsur pendukung pemerintah daerah yang dipimpin oleh kepala kantor yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada bupati melalui sekretaris daerah. Organisasi Perangkat Daerah ini mempunyai tugas melaksanakan penyelenggaraan pemerintah daerah di bidang kesatuan bangsa dan politik dalam negeri. Berdasarkan hasil evaluasi tahun 2016, penilaian kinerja organisasi pemerintah daerah ini menempati posisi tiga

terendah (Antara Yogya 2017). Selanjutnya tahun 2017 semester pertama, penilaian kinerja Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Bantul bahkan mengalami penurunan dari kategori B menjadi CC (Sorot Bantul 2017).

Penelitian ini mencoba menggali lebih dalam terkait penerapan sistem pengukuran kinerja pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul dengan menggunakan alat bantu berfikir logis yaitu cetak biru kinerja (*Performance Blueprint*). Rendahnya penilaian kinerja terhadap AKIP satuan instansi pemerintah ini berbanding terbalik dengan Laporan Kinerja Tahun 2016 yang menunjukkan kinerja yang sangat baik dengan penyerapan belanja sebesar 81,04% dan rata-rata pencapaian sasaran mencapai 95%. Hal ini kemudian menunjukkan belum optimalnya penerapan Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagai sistem pengukuran kinerja dan secara eksplisit mengindikasikan diperlukan banyak perbaikan termasuk perbaikan pada hal-hal yang mendasar seperti perencanaan kinerja.

Pertanyaan Penelitian

- 1) Bagaimana penerapan sistem pengukuran kinerja mulai perencanaan strategis hingga pelaporan kinerja di kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul?
- 2) Mengapa kinerja Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul memperoleh rapor merah dalam pengukuran akuntabilitasnya?

2. TINJAUAN PUSTAKA

Teori Institusional

Teori Institusional atau teori kelembagaan didasari oleh pemikiran bahwa organisasi terbentuk oleh lingkungan institusional yang ada disekelilingnya. Pemikiran tersebut kemudian diinstitutionalkan dan dianggap sah serta diterima sebagai cara berpikir organisasi tersebut (DiMaggio dan Powell 1983). Teori ini berpendapat bahwa orga-

nisasi yang mengutamakan legitimasi akan memiliki kecenderungan untuk berusaha menyesuaikan diri pada harapan eksternal atau harapan sosial dimana organisasi berada (DiMaggio dan Powell 1983). Kemudian penyesuaian pada harapan, baik eksternal maupun sosial mengakibatkan timbulnya suatu kecenderungan organisasi untuk memisahkan kegiatan internal mereka (Cavalluzzo dan Ittner 2004) dan berfokus pada sistem yang sifatnya simbolis pada pihak eksternal (Meyer dan Rowan 1977). Dan organisasi publik yang cenderung untuk memperoleh legitimasi akan cenderung memiliki kesamaan atau isomorfisma (*isomorphism*) dengan organisasi publik lain. Isomorfisma merupakan suatu proses yang mendorong satu unit dalam suatu organisasi untuk menyerupai unit yang lain dalam menghadapi kondisi lingkungan yang sama (DiMaggio dan Powell 1983). Isomorfisma terbagi atas 3 (tiga), yaitu sebagai berikut.

- 1) Isomorfisma koersif (*Coercive isomorphism*) merupakan respon terhadap tekanan dari organisasi lain di mana organisasi bergantung serta untuk memenuhi harapan masyarakat. Respon ini dapat berarti bahwa proses penerapan peraturan atau penyesuaian menuju kesamaan terjadi dengan suatu paksaan. Isomorfisma ini juga biasa datang dari pengaruh politik dan masalah legitimasi.
- 2) Isomorfisma mimetik (*Mimetic isomorphism*) merupakan isomorfisma yang terjadi jika organisasi berusaha untuk meniru proses, struktur dan praktek organisasi lain. Ini merupakan respon terhadap situasi ketidakpastian di mana organisasi berada di bawah tekanan untuk meningkatkan kinerja, tetapi tidak mengetahui bagaimana cara untuk mencapai tujuan.
- 3) Isomorfisma normatif (*Normative isomorphism*) merupakan isomorfisma yang diasosiasikan dengan profe-

sionalisme sehingga organisasi dalam melakukan kegiatannya cenderung mengikuti cara-cara yang normatif.

Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/-program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Bastian 2006). Kemudian untuk mengetahui keberhasilan/kegagalan kinerja suatu organisasi maka seluruh aktivitas organisasi tersebut harus dapat diukur maka dari itu dilakukan pengukuran kinerja. Dijelaskan Bastian (2006) pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan demikian, melalui pengukuran kinerja organisasi maka dasar pengambilan keputusan yang masuk akal dapat dikembangkan dan dipertanggungjawabkan oleh organisasi. Dalam pengukuran tersebut tidak semata-mata kepada masukan (*input*), tetapi lebih di-tekanakan kepada keluaran (*output*) atau hasil (*outcome*) program tersebut.

Pengukuran kinerja sektor publik dalam buku “Akuntansi Sektor Publik” yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2009), menyatakan bahwa pengukuran kinerja dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, yaitu:

- 1) Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja yang dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus kepada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik.
- 2) Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.

- 3) Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagan.

Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah

Dalam lingkup sektor publik, pemerintah menerapkan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai bentuk manajemen kinerja di sektor pemerintahan. Peraturan Presiden Republik Indonesia No 24 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang selanjutnya disingkat SAKIP mendefinisikan:

“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.”

Selanjutnya dalam pasal 5 peraturan tersebut dijelaskan bahwa penyelenggaraan SAKIP meliputi perencanaan strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, dan *review* dan evaluasi kinerja. Berdasarkan uraian tersebut SAKIP merupakan bentuk sistem manajemen kinerja pemerintah yang komprehensif mulai dari perencanaan, pengukuran, pelaporan, hingga evaluasi kinerja.

Performance Blueprint

Model logika (*logic model*) adalah alat bantu berfikir yang disusun secara sederhana menerangkan sebuah gagasan dalam mencapai sebuah hasil yang diharapkan berdasarkan rasionalisasi hubungan sebab-akibat yang digunakan dalam menjalankan sebuah program agar dapat dideskripsikan dengan logis (Knowlton 2013). Secara umum berdasarkan PMK No 143 Tahun 2015, *Logic Model* digunakan untuk memberikan gambaran hubungan logis antara sumber daya (*input*), aktivitas

(proses), keluaran (*output*) dan hasil dari program (*outcome*).

Ongoing Performance Management and Measurement (OPM&M) merupakan pendekatan yang digunakan untuk melihat kemungkinan adanya hubungan logika sebuah program dan untuk mengevaluasi sebuah program (Longo 2002). Pendekatan OPM&M ini selanjutnya juga dikenal dengan istilah model logika cetak biru kinerja (*Performance Blueprint*). *Performance blueprint* merupakan penyempurnaan model logika sederhana dengan ditambahkan pengukuran kinerja Friedman yakni pendekatan empat kuadran (*four quadrans*) (Longo 2002). Dalam pendekatan empat kuadran Friedman ini, direkomendasikan strategi yang lebih transparan dalam model *performance blueprint*. Model ini diaplikasikan dengan mengidentifikasi pengukuran kinerja sebuah program menjadi dua bagian yaitu kuantitas (*quantity*) dan kualitas (*quality*). Selanjutnya dari sisi kuantitas dan kualitas, masing-masing program dikelompokkan kedalam tipe yang berhubungan dengan upaya (*effort*) dan dampak (*effect*). Friedman (2000) dalam Longo (2002) menyatakan bahwa semua sistem akuntabilitas kinerja ditetapkan dengan cara ukuran/indikator kuantitas dan kualitas dari upaya dan dampak.

Penelitian terdahulu

Akbar (2012) menemukan bahwa pemerintah daerah di Indonesia dalam mengembangkan indikator kinerja cenderung hanya untuk memenuhi persyaratan peraturan daripada membuat organisasi mereka lebih efektif dan efisien. Dalam penerapan implementasi pengukuran kinerja, komitmen melalui kepemimpinan yang baik menjadi faktor utama yang berperan. Kemudian tekanan koersif dari pemerintah pusat juga berdampak pada hasil seperti isomorfisme normatif melalui pelatihan oleh universitas dan berbagi pengetahuan. Selanjutnya Akbar (2015) me-

menemukan bahwa para pegawai menganggap isomorfisma koersif sebagai penggerak terhadap kepatuhan Pemerintah Daerah di Indonesia dengan instruksi presiden Presiden BJ Habibie (Inpres No. 7/1999). Laporan Akuntabilitas Kinerja Institusi Pemerintah (LAKIP), banyak instansi masih belum melaporkan dan belum melakukannya dengan baik. Banyak instansi kekurangan motivasi manajemen, dengan beberapa memilih untuk hanya meniru (isomorfisme mimetik) apa yang sedang dilakukan orang lain.

3. METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus. Pendekatan kualitatif adalah pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari sejumlah individu atau sekelompok orang yang berasal pada suatu masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell 2014). Pendekatan kualitatif ini memungkinkan peneliti untuk memeriksa pengalaman orang secara rinci, dengan menggunakan seperangkat metode penelitian yang spesifik seperti wawancara mendalam, fokus diskusi kelompok, observasi, analisis konten, metode visual, dan riwayat hidup atau biografi (Hennink et al. 2011). Selanjutnya pendekatan studi kasus merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu (Creswell 2014). Lebih lanjut, Yin (2009) mengatakan studi kasus merupakan penyelidikan empiris yang menginvestigasi fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteks tidak begitu jelas. Secara umum studi kasus merupakan strategi yang cocok untuk menjawab pertanyaan pertanyaan penelitian yang berkenaan dengan bagaimana (*how*) dan mengapa (*why*).

Sumber Data dan Teknik Pengumpulan

Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara berbagai pihak yang terkait dengan penerapan sistem pengukuran kinerja pada kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul. Sedangkan, data sekunder diperoleh melalui dokumen-dokumen yang terkait dengan pengukuran kinerja pada kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul, seperti RPJMD, Renstra, Renja, Perjanjian Kinerja, LAKIP, dan dokumen-dokumen yang terkait dengan masalah yang diteliti. Selain itu, data mengenai profil Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik, visi, misi, dan struktur organisasi diperoleh melalui situs resmi.

Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada model analisis data tekstual dalam Hennink et al. (2011). Tahapan analisis data tekstual tersebut sebagai berikut.

a) Deskripsi Tebal (*Thick Description*)

Deskripsi tebal adalah kegiatan induktif yang mencakup pembacaan data dan penggalan lebih dalam setiap isu dengan mengeksplorasi konteks, makna dan nuansa yang mengelilinginya. Membuat deskripsi tebal biasanya mencakup fokus pada sebagian data, seperti kode tunggal, topik yang lebih luas, proses, atau perilaku tertentu.

b) Perbandingan (*Comparison*)

Perbandingan memungkinkan peneliti untuk lebih mengeksplorasi masalah, mengidentifikasi pola dan mulai memperhatikan kumpulan data. Tujuan dalam melakukan perbandingan ini yakni 1) melihat masalah lebih jauh dengan menjelaskan apa yang membuat masing-masing isu berbeda dari yang lain; 2) mengungkap pola setiap

isu dalam data dan mulai mengidentifikasi sifat hubungan antar isu; dan 3) perbandingan juga digunakan pada tahap analisis data selanjutnya untuk menentukan kategori kode dan saat mengembangkan penjelasan dari data.

c) Kategorisasi dan Konseptualisasi (*Categorizing and Conceptualizing*)

Kategorisasi merupakan kegiatan mengelompokkan kode dengan atribut serupa ke dalam sebuah kategori tertentu. Selanjutnya kategori-kategori yang telah dibuat dikonseptualisasi dengan mempertimbangkan hubungan antara kategori untuk melihat data secara keseluruhan dan mengembangkan pemahaman dari isu.

d) Pengembangan Teori (*Theory Development*)

Pengembangan teori merupakan bagian akhir dalam siklus analitik yang melibatkan seluruh komponen analisis sebelumnya untuk mengembangkan teori induktif tentang masalah penelitian. Pengembangan teori ini erat kaitannya dengan data yang telah dikonseptualisasi karena di sini peneliti mulai mencari penjelasan yang membentuk kerangka teori. Dan pengembangan teori ini selanjutnya akan mengarahkan deskripsi ke ranah penjelasan serta membawa hasil temuan ke tingkat yang lebih konseptual.

Uji Validitas Data

Uji validitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik pengujian data, yaitu Triangulasi dan *Member check*. Triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu (Sugiyono 2011). Triangulasi terdiri dari beberapa macam, di antaranya adalah triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Pada penelitian ini menggunakan triangulasi

sumber yang menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh dari beberapa sumber. Sedangkan *member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti dari partisipan. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang dimaksud oleh pemberi data (Sugiyono 2011).

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

a) Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Perencanaan Kinerja

Perencanaan ini bertujuan untuk mendapatkan arah dan tujuan yang jelas dalam suatu instansi. Dalam melakukan perencanaan kinerja, Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul melibatkan beberapa pihak dalam penyusunannya. Pihak-pihak yang terkait antara lain adalah masing-masing kepala seksi dalam hal ini Seksi Kewaspadaan dan Ketahanan Nasional, Seksi Kebangsaan dan Politik Dalam Negeri, serta Kepala Sub Bagian Tata usaha. Dan tak terlepas juga dari Kepala Kantor sebagai penanggungjawab secara keseluruhan dan Bappeda sebagai pendamping. Hal ini berdasarkan hasil wawancara partisipan sebagai berikut.

“KTU itu jelas, terus PPTK. PPTK itu Kasi. Juga Pak kepala juga menurut saya. Kasi Waspangpoldagri tadi itu sama ketahanan nasional, kewaspadaan dan ketahanan nasional” (P1)

“Masing-masing seksi kan nyusun, nah setelah masing-masing seksi tersusun, itu baru digabung menjadi penyusunan rencana kantor Kesbang, untuk penyusunan program akhir itu yang berperan itu masing-masing seksi, kepala, dan mungkin ada Bappeda. Karena kan perencanaan harus mengacu visi misi Bupati Bantul yang baru” (P4)

Dalam pelaksanaan proses perencanaan kinerja Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul, diawali dengan surat yang diberikan Bappeda kepada masing-masing OPD, dari situ lalu

dilakukan pertemuan sosialisasi sebelum melakukan perencanaan. Setelah dilakukan perencanaan baru kemudian dikirimkan kembali ke Bappeda untuk ditelaah. Hal ini berdasarkan hasil wawancara partisipan sebagai berikut.

“Prosesnya, kita ada semacam surat dari Bappeda, kemudian pertemuan sosialisasi, kemudian baru penyusunan itu, kemudian dikirim lagi ke Bappeda. Dengan maksud untuk perbaikan, sudah sempurna..., baru. ... Kemudian kalau belum sempurna nanti ada pemberitahuan dari Bappeda” (P3)

Selanjutnya dalam proses penyusunan perencanaan strategis dan tahunan, secara umum Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik mengacu pada RPJMD Kabupaten Bantul dan juga masukan dari Musrembang untuk menyelaraskan visi dan misi OPD dengan tujuan daerah. Hal ini berdasarkan hasil wawancara partisipan sebagai berikut.

“Penyusunan-penyusunan, yang pertama jangka panjang dulu, itu menganut pada visi misi bupati yang baru.... Dari RPJMD, turun ke masing-masing SKPD, kantor. Disini dibuat menjadi Renstra, diturunkan menjadi Renja, terus dari rencana itu selanjutnya kegiatan..., program dan kegiatan, terakhir pelaksanaan.” (P4)

“Jadi perencanaan tahunan harus mengacu pada Renstra-nya selama 5 tahun yang mengacu pada RPJMD tadi. Kemarin kan tahun 2017 awal sampai ke tengah itu baru ada proses reuiu RPJMD, kemudian Renstra juga. Di sisi lain juga ada masukan juga melalui Musrembang kecamatan per februari..” (P5)

Kemudian untuk proses pembuatan program dan kegiatan dalam rencana kerja tahunan, Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik melalui staff perencanaan Sub Bagian Tata Usaha menawarkan kepada masing-masing seksi, kegiatan seperti apa yang mereka ingin lakukan. Hal ini berdasarkan hasil wawancara partisipan sebagai berikut.

“...Kalau Bappeda ada surat untuk menyiapkan apa renja... saya disuruh membuat rencana..., saya menawarkan ke

seksi-seksi itu pak..., kegiatannya itu mau apa-apa? Biasanya kan cuma hampir sama, kalau tidak ada perubahan nomenklatur atau apa, itu kan biasanya sama. Cuma nanti mungkin di sarannya, misalnya workshop apa..., sarannya apa..., saya tanya mau berapa kali? Saya minta rangkuman sana. (P1)

Berdasarkan petikan wawancara tersebut, menunjukkan adanya isomorfisma mimetik pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik karena dalam membuat program dan kegiatannya masih merujuk pada rencana kerja tahun sebelumnya.

Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Bastian 2006). Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui keberhasilan/kegagalan kinerja suatu organisasi secara keseluruhan. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik terkait pengukuran kinerja telah melakukan pengukuran secara berkala. Pengukuran tersebut telah dilakukan baik secara bulanan, triwulan, maupun semesteran. Hal ini ditunjukkan dalam petikan wawancara sebagai berikut.

“Di Bantul itu, setiap saat ketika di setiap bulan, setiap triwulan pasti ada pengukuran dan semacam evaluasi, dan ngumpul rapor setiap semester itu. Kemarin kantor kesbang mendapat predikat ..., itukan salah satu pengukuran yang dilakukan Pemda dan setiap saat dari pelaksana teknis itu pasti mendapat (istilahnya) teguran ketika realisasi atau kerjanya itu tidak sesuai dengan target.” (P2)

Pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul, pengukuran kinerja sementara baru lebih kepada keluaran (*output*) yang dilakukan dengan membandingkan target kinerja sasaran dengan realisasi kinerja sasaran atau membandingkan indikator kinerja sampai dengan tahun berjalan dengan target kinerja 5 (lima) tahun yang direncanakan.

“Kalau sementara, baru lebih kepada output. Karena kalau outcome-nya, itu kan dua indikator tadi menjadi bukan kita yang menentukan.” (P2)

“Yah itu hasil tadi, capaian kegiatan. Kalau program ini berhasil berarti perencanaannya bagus.”(P4)

Kemudian dari realisasi anggaran, Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul pada tahun anggaran 2016 untuk melaksanakan 9 program dan 38 kegiatan berdasarkan DPPA tahun 2016 mendapat alokasi anggaran sebesar Rp. 2.412.092.700. Alokasi anggaran tersebut terdiri dari belanja tidak langsung sebesar Rp. 1.207.092.700 dan belanja langsung sebesar Rp. 1.205.806.000. Berikut tabel alokasi anggaran untuk masing-masing program pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul tahun 2016.

Berdasarkan tabel 4.9, dari 9 (sembilan) program Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul dapat dilihat bahwa alokasi anggaran terbesar adalah pada program Kemitraan dan Pengembangan Wawasan Kebangsaan 19,15%, diikuti program Pemberdayaan Masyarakat untuk Menjaga Ketertiban dan Keamanan 18,99%, dan program Pendidikan Politik Masyarakat sebesar 17,62%. Kemudian di sisi lain, alokasi anggaran terendah adalah pada program perencanaan pembangunan daerah. Terkait persentase-persentase tersebut, hal ini menunjukkan bahwa alokasi anggaran Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul tahun 2016 lebih banyak mengarah pada pencapaian sasaran kondusifitas masyarakat yang stabil yang merupakan indikator kinerja utama (IKU).

Dan meskipun pengukuran kinerja telah dilakukan, namun masih ada beberapa kendala yang dialami Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik dalam pengukuran indikatornya. Kendala tersebut yaitu inkonsistensi indikator yang ditetapkan

dalam rencana strategis dan laporan kerjanya. Hal-hal tersebut ditunjukkan dari hasil analisis dokumen (Tabel 4.10) yang menunjukkan antara dokumen Renstra, Penetapan Kinerja, dan Laporan Kinerja banyak indikator kinerja yang berbeda meskipun program dan kegiatannya sama.

Pelaporan Kinerja

Pelaporan kinerja merupakan pelaporan tahunan yang berisi pertanggungjawaban kinerja dalam upaya menyajikan capaian kinerja secara transparan dan akuntabel. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul Tahun 2016 dalam penerapan sistem pengukuran kinerja telah melaksanakan pelaporan terkait pelaksanaan kerjanya. Pelaporan kinerja ini kemudian dilaporkan dalam bentuk Laporan Kinerja (Lkj). Laporan kinerja ini disusun berdasarkan Instruksi Presiden No 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Selain itu laporan kinerja ini juga berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 53 Tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan laporan kinerja tahun 2016, penyerapan belanja langsung mencapai 81,04% dengan rata-rata pencapaian sasaran 95%. Hal ini mengindikasikan adanya penghematan atau efisiensi anggaran.

Namun meskipun begitu, dalam penyusunan laporan kinerja ini masih terdapat banyak perbedaan informasi yang disajikan. Salah satunya adalah penyajian indikator kinerja yang tidak konsisten antara yang tercantum pada laporan kinerja dengan dokumen perencanaan lainnya seperti RPJMD, Renstra, dan Perjanjian Kinerja. Untuk menunjukkan ketidakkonsistenan itu, berikut ditampilkan perbedaan informasi indikator program yang dilaporkan dalam LAKIP Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik tahun 2016 dengan informasi pada dokumen

RPJMD, Renstra dan perjanjian kerjanya pada Tabel 4.10.

Dan selanjutnya terkait tindak lanjut dari pelaporan kinerja, Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik telah melakukan analisis pencapaian kinerja atas pelaksanaan kegiatannya. Namun tindak lanjut tersebut masih belum maksimal dan tidak dapat diakomodir secara keseluruhan karena beberapa pertimbangan.

“Yah ada, cuman bisa dikatakan belum maksimal. Misalnya gimana yah?, sebenarnya dari LAKIP itu kan analisisnya ada hal yang belum bisa tercapai, kemudian untuk selanjutnya tidak bisa semua bisa kita akomodir. Tentu banyak pertimbangan ketika ini tidak bisa diakomodir tadi.” (P2)

Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja bertujuan untuk mengetahui capaian realisasi, kemajuan, dan kendala yang dijumpai di dalam pelaksanaan aktivitas dalam rangka pencapaian misi organisasi agar dapat dinilai dan dipelajari untuk perbaikan pelaksanaan program dan kegiatan di masa yang akan datang. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik dalam penerapan sistem pengukuran kinerja telah melaksanakan evaluasi kinerja dengan melakukan reviu secara berkala. Evaluasi dilakukan dalam bentuk pengawasan internal oleh pihak-pihak yang tergabung dalam tim pengawasan.

“Hmm sudah itu..., sudah dilakukan. Misalnya pengawasan internal itu kan ada. Pengawasan internal.” (P3)

“yah mulai dari pimpinan..., kami, kemudian kasi-kasi, termasuk kasubag. Itu tim namanya itu. Tim pengawasan internal..., pemerintah.”(P3)

Namun meskipun telah melakukan pengawasan internal, tetapi Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Bantul belum menerapkan mekanisme *Reward* dan *Punishment* sebagai evaluasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Mekanisme tersebut, hanya dilakukan oleh pemerintah daerah melalui

pemeringkatan berdasarkan kinerja masing-masing organisasi perangkat daerah dan pemberian tunjangan.

“Teguran melalui pemerintah daerah, yah seperti kemarin itu. Peringkat seperti itu menjadi punishment tersendiri.” (P2)

“Ada, yah pujian. Khusus kantor ini. Kalau Kabupaten sudah ada, bentuknya Tukin (Tunjaangan Kinerja). Kalau kinerjanya sesuai dengan target, sudah ada standar maksimal. Kalau tidak memenuhi, yah tunjangan nya berkurang.” (P4)

Four Quadran Friedman

Friedman (2000) menyatakan bahwa semua sistem akuntabilitas kinerja ditetapkan dengan cara ukuran/indikator kuantitas dan kualitas dari upaya dan dampak. Model *four quadran Friedman* ini merupakan strategi untuk mengidentifikasi dan mengukur melalui metode prioritas atau ranking empat tipe kinerja suatu *output* kegiatan atau program yang berhubungan dengan upaya (*effort*) dan dampak (*effect*) serta terbagi atas kuantitas dan kualitas.

Berdasarkan identifikasi indikator kinerja program menggunakan empat kuadran Friedman pada tabel 4.11, maka diperoleh hasil Prioritas 4 yaitu 5 indikator, yang mana indikator kinerja lebih kepada kuantitas upaya (*Quantity of effort*), kemudian Prioritas 3 (tiga) yaitu 4 (empat) indikator yang fokus pada kualitas upaya (*Quality of effort*). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara umum indikator kinerja Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik masih didominasi oleh upaya (kuantitas upaya 56% dan kualitas upaya 44%), dan belum berorientasi pada dampak. Hal ini disebabkan karena keterbatasan kompetensi yang dimiliki pegawai dalam menetapkan indikator kinerja.

b) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan input yang sangat berperan dalam menjalankan roda aktivitas organisasi. SDM dalam hal ini pegawai Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja mengalami beberapa permasalahan terkait SDM yang dimiliki. Permasalahan tersebut antara lain, pelaksanaan yang lemah karena kurangnya kemampuan atau kompetensi pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas.

“Yah yang paling anu kita, tentang SDM. SDM nya disini masih kurang. Dibandingkan dengan di tempat-tempat yang lain. Selain dari pada jumlah, juga keterampilan belum pas, pas sesuai dengan keperluan dan kebutuhan. Dibandingkan dengan kabupaten lain itu yah, pegawainya sampai 30 lebih, kalau kita 18 orang. Itupun sudah mau pensiun semua..., maaf mau pensiun sebagian bukan semua. Jelas kalau mau pensiun yah volume pekerjaannya juga tambah turun.” (P3)

“Karena yah nganu, dulu waktu pindahan pegawai sini tidak anu kok, tidak minta kriteria harus kemampuan ini-ini cuma untuk dapat pindahan dengan pengangkatan pegawai yang baru. Kebutuhan pegawai dengan kriteria ini, kemampuan komputer ini-ini, kemampuan ini. Kalau disini, tau-tau pindah. SDM nya tidak sesuai dengan harapan.” (P4)

Kemudian masalah penempatan personel pada posisi-posisi krusial kemudian menjadi kendala signifikan yang dialami di organisasi perangkat daerah ini. Penempatan personel yang tidak tepat dapat menyebabkan pekerjaan tertumpu pada satu personil atau bahkan tidak memiliki arah.

“...di sekretariat itu kan menjadi tumpuan, tumpuan pelaporan, perencanaan, semuanya itu di sekretariat. Sedangkan seharusnya menurut saya kan yang dipasang di orang-orang TU itu orang-orang yang tangguh (suara pelan, dengan nada kecewa). Tapi kalau sekarang seperti ini, seperti berjalan gak ada komando kan.” (P1)

“Dari perencanaan, pelaporan, itu biasanya tertumpu pada orang-orang tertentu saja. Tidak semuanya, tidak semua staf atau pegawai, bisa apa yo, membuat perencanaan atau pelaporan. Yang mengerti TI cuma terbatas, sehingga bagi staf yang mengerti TI biasanya tugasnya cuma dibebankan, lebih banyak ditumpukan pada orang-orang tersebut..., yang sebetulnya pekerjaannya sudah banyak.” (P4)

Dan terkait rapor merah, kemampuan PPTK dan PPK dalam mengatur dan menjaga anggaran kas sangat berpengaruh. Pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik sering terjadi keterlambatan pelaporan meskipun kegiatan sudah sesuai jadwal. Terkadang kegiatan untuk triwulan pertama telah dilaksanakan dan dirasa telah rampung, namun kenyataannya baru dilaporkan pada triwulan berikutnya. Selain itu ketidakpatuhan terhadap arus kas juga menyebabkan kegiatan yang harusnya dilaksanakan pada triwulan tertentu mundur dan baru dapat dilaksanakan pada triwulan lainnya. Hal tersebut secara finansial material tetap dijalankan, presentasi baik tapi kinerja tetap buruk.

“Anu..., ketaatan dari PPTK (Pejabat Penerjemah Teknis Kegiatan) dalam melaksanakan. Karena gini, ketika non sewu saya menjalankan. Telah dilaksanakan kegiatan masuk anggaran kas di Triwulan satu. Saya sekedar sosialisasi masalah UU. Kemudian maret saya laksanakan SPJ. Setelah dilaksanakan merasa sudah harus rampung. SPJ sudah taat jadwal. Dia belum keluar, masuk triwulan dua baru dientri. April baru sosialisasi baru dientri, kan dia etok (ngerti) kelihatan kan baru dilaksanakan di triwulan dua. Ini loh, penjagaan-penjagaan ini kan perlu.” (P5)

*Kemudian PPK (Pejabat Penatausahaan Keuangan), ini yang *** selaku PPK itu, sebenarnya ora pusing. Ketidakpatuhan terhadap arus kas itu sendiri, anggaran kas itu ketika tidak dijaga maka pasti akan menjadi rapor merah. Tetapi ada rapor merah itu terjadi karena kita tergantung orang lain, yaitu regulasi tadi.” (P5)*

Status Kelembagaan

Status kelembagaan suatu organisasi merupakan landasan hukum yang sangat penting dimiliki agar dapat menjalankan aktivitas secara sah dan sesuai peraturan. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja mengalami kendala peraturan terkait status kelembagaan yang dimiliki. Status kelembagaan organisasai perangkat daerah ini menjadi tidak jelas karena terjadinya tumpang tindih peraturan yang satu sisi Kantor Kesbangpol tetap menjalankan tugas, namun sisi lain peraturan untuk pembentukan organisasi juga dicabut. Hal ini menyebabkan para pegawai dalam bekerja menjadi kurang terarah oleh karena ketidakjelasan posisi kelembagaannya. Statusnya tidak jelas apakah masuk pusat atau daerah.

“...untuk kesbangpol itu kan dari sisi organisasi kelembagaan, itu kan agak menjadi kurang jelas.. Karena di perda untuk pembentukan OPD, disitu disampaikan bahwa untuk kesbang dalam melaksanakan tugas masih menggunakan dasar pembentukan, menggunakan perda yang lama, sementara di masa peralihan perda pembentukan kesbang ini dicabut.” (P2)

“Tentang kelembagaan. Lembaganya kan belum jelas, apakah pusat atau daerah, kan gitu. Apa pusat atau daerah, masih tarik-menarik.” (P3)

“Januari itu saya masuk langsung ke produk hukum, saya buka dasar hukumnya pasal 9 itu mengatakan peralihan itu... pasal 9 itu mengatur peralihan kantor Kesbangpol yang dibentuk dengan peraturan daerah sebelumnya, tetap menjalankan fungsinya. Artinya itu peraturan peralihan tidak perlu dibentuk sudah ada. Tetapi masuk di pasal 14, pasal yang mendasari Kesbangpol dibentuk itu dicabut. Lah saya kan langsung sama teman, hop... bentar saya konsultasi dulu. Nanti kita menjalankan kegiatan anggaran keluar, salah sebelum mengembalikan, gak ada dasar hukumnya.” (P5)

Lebih lanjut (sambil tertawa) dijelaskan oleh

kepala seksi Wawasan Kebangsaan dan Politik Dalam Negeri, Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik merupakan satu-satunya kantor diantara semua organisasi perangkat daerah yang ada di Kabupaten Bantul, sedangkan di peraturan perangkat daerah tidak ada kantor. Kemudian melihat beban pekerjaan yang tidak sedikit, idealnya Kantor Kesatuan Bangsa harusnya adalah badan.

“...Dan idealnya kantor Kesbang itu, bukan kantor. Mengingat beban pekerjaannya, harusnya badan. Ini pegawainya cuma 16 atau 17, besok ada pensiun lagi. Beban pekerjaannya seharusnya badan. Badan kan strukturnya tidak cuma dua bidangnya. Karena mengurus semua permasalahan se-kabupaten Bantul.” (P4)

Rotasi Pegawai

Salah satu faktor yang menjadi kendala Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja adalah seringnya terjadi rotasi pegawai. Rotasi pegawai atau perpindahan pegawai dari satu posisi ke posisi lain maupun instansi satu ke instansi lain menjadi suatu masalah bagi kinerja Kantor Kesbangpol. Hal ini karena, seringkali posisi yang ditempati oleh pegawai baru yang dirotasi tidak sesuai dengan latar belakangnya. Selain itu seringnya terjadi rotasi di organisasi perangkat daerah ini juga menyebabkan pegawai perlu waktu dalam penyesuaiannya sehingga menjadi kendala dalam melaksanakan pekerjaan.

“Kemarin itu terakhir Mei, terjadi rotasi besar-besaran, terus sebelumnya awal tahun ini, kalau dirata-rata setiap setengah tahun itu pasti ada. Itu kalau yang memegang jabatan itu dirotasi yang dengan latar belakang tidak punya, perlu penyesuaian, itu salah satu kendala.” (P4)

“Kendalanya itu loh mas, sering terjadi rotasi, kendalanya. Diadakan pelatihan, tapi disini satu tahun belum nganu..., mutasi. Yang baru belum pernah mengikuti sosialisasi. Diadakan lagi, rotasi lagi. Berarti memang sek nemu... Disini kalau pelatihan-

pelatihan sering, banyak, malah disini kadang tidak mengirimkan karena sudah beberapa kali. Itu amat kendala. Lebih-lebih yang mengampu itu basisnya bukan pekerjaannya, bukan latar belakangnya maksudnya. .” (P4)

Budaya Ewuh Pakewuh

Budaya *ewuh pakewuh* merupakan suatu budaya jawa yang masih terjaga di masyarakat. *Ewuh pakewuh* secara umum adalah suatu perasaan sungkan atau tidak enak terhadap orang lain. Terkait budaya tersebut, bagi Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik ini menjadi suatu kendala dalam menerapkan sistem pengukuran kinerjanya. Perasaan sungkan antar pegawai, terutama terhadap atasan atau orang yang lebih tua ternyata menjadi suatu masalah dalam Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik. Ini dapat terlihat ketika ada suatu pekerjaan yang salah atau kurang tepat dilakukan oleh satu pegawai, pegawai yang lain menjadi enggan untuk menegur. Hal ini tentu menjadi masalah yang kompleks, karena perasaan sungkan antar pegawai ini justru menyebabkan keadaan menjadi tidak kondusif. Bahkan perasaan sungkan ini juga dialami oleh pegawai yang posisinya lebih tinggi namun memiliki usia yang tidak lebih tua. Dampaknya adalah pada kinerja, pegawai dalam melakukan pekerjaannya cenderung menerima keadaan walaupun mereka tahu ada hal yang kurang tepat.

“... karena budaya “Ewo Pokewoh”. Mungkin gambarannya misalkan: Mas dan saya masih keluarga, mas berbuat melanggar aturan, kemudian saya mau mengingatkan mas, saya ewoh. Saya sungkan karena masih ada hubungan keluarga, berbeda dengan mungkin kalau dengan pihak luar, saya akan dor-dor saja. Apa istilahnya yah, sungkan.” (P4)

“Biasanya teman-teman buat laporan baik-baik tetapi kenyataannya serapannya masih kurang. Tapi laporannya baik, pelaksanaan masih kurang. Antara laporan dengan pelaksanaan, kan kadang-kadang lebih baik laporan.” (P4)

5. KESIMPULAN

Terdapat dua tujuan utama dalam penelitian ini yaitu mengevaluasi penerapan sistem pengukuran kinerja dengan melihat kesesuaian informasi menggunakan model logika cetak biru kinerja (*performance blueprints*) pada dokumen perencanaan strategis hingga pelaporan kinerja, dan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berperan dalam penerapan sistem pengukuran kinerja pada kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul. Terkait hal tersebut, kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini ialah sebagai berikut.

1. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul telah melakukan penerapan sistem pengukuran kinerja berdasarkan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Penerapan SAKIP sebagai sistem pengukuran kinerja yang telah dilaksanakan pada organisasi perangkat daerah ini meliputi kegiatan perencanaan strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, review dan evaluasi kinerja (Sesuai Pasal 5 Perpres Nomor 29 Tahun 2014). Namun begitu, dalam penerapannya mulai perencanaan kinerja sampai dengan pelaporan kinerja masih belum cukup memberikan gambaran alur logika yang sesuai antar dokumen. Masih terdapat beberapa ketidakselarasan terutama antara perjanjian kinerja dan laporan kerjanya dalam hal penetapan program dan indikator kinerja. Kemudian berdasarkan evaluasi model logika cetak biru kinerja (*performance blueprint*), secara umum indikator kinerja program yang ditetapkan Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik

masih berorientasi pada upaya (kuantitas upaya 56% dan kualitas upaya 44%), dan belum berorientasi pada dampak.

2. Faktor-faktor yang memengaruhi penerapan sistem pengukuran kinerja di Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Bantul yaitu sumber daya manusia, status kelembagaan, rotasi pegawai, dan budaya *ewuh pakewuh*.

Rekomendasi

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan di atas, rekomendasi yang diberikan yaitu:

1. Perlu dilakukan perbaikan sistem pengukuran kinerja, khususnya pada bagian perencanaan kinerja. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul perlu memperhatikan konsistensi penetapan indikator kinerja dalam penetapan kinerja dan pelaporan kerjanya agar pengukuran kinerja dapat dilakukan relevan dan berorientasi hasil untuk menunjang tujuan organisasi.
2. Perlu dilakukan peningkatan kapasitas sumber daya manusia baik kuantitas maupun kualitas dan penempatan personel yang tepat pada posisi utama penggerak aktivitas organisasi khususnya perencanaan dan administrasi keuangan. Kemudian Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik juga perlu memperjelas status kelembagaannya kepada pemerintah daerah. Selain itu diperlukan kerja sama dan komitmen bersama untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain:

1. Penelitian ini hanya dilakukan atas dokumen-dokumen perencanaan strategis dan pelaporan kinerja tahun 2016 saja, sehingga belum memban-

dingkan dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya.

2. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu SKPD yaitu Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Bantul.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, R, Robyn P, dan Brian P. 2012. *"Performance Measurement in Indonesia: The Case of Local Government"*. Pacific Accounting Review, Vol. 24, No. 3, pp. 262-291.
- Akbar, R, Robyn P, dan Brian P. 2015. *"Implementing Performance Measurement System: Indonesian Local Government under pressure"*. Qualitative Research in Accounting & Management, Vol.12, No.1, Emerald Group Publishing Limited.
- Antara Yogya. 2017. *Nilai akuntabilitas kinerja Pemkab Bantul naik*. Diakses tanggal 9 September 2017. <https://jogja.antaranews.com/berita/345127/nilai-akuntabilitas-kinerja-pemkab-bantul-naik>.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Cavalluzzo, K.S., dan Ittner, C.D. 2004. "Implementing performance measurement innovations: Evidence from government". Accounting, Organizations and Society. Vol. 29 Nos 3/4, pp. 243-267.
- Creswell, J.W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Fourth ed. California: Sage Publication, Inc
- Deputi Bidang Reformasi Birokrasi Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan 2017. *Penyerahan LHE AKIP 2016 Wilayah Regional III, Menteri PAN-RB: Kinerja Birokrat Harus Memberi Manfaat Untuk Rakyat*. Diakses tanggal 9 September 2017. <https://rbkunwas.menpan.go.id/berita/berita-terkini/323-penyerahan-lhe-akip-2016-wilayah-regional-iii-menteri-panrb-kinerja-birokrat-harus-memberi-manfaat-untuk-rakyat>.
- Detik News. 2017. *Nilai Rata-rata Kinerja Pemda Se-Indonesia Tahun 2016 Masih C*. Diakses tanggal 9 September 2017. <https://news.detik.com/berita/d-3409973/nilai-rata-rata-kinerja-pemda-se-indonesia-tahun-2016-masih-c>.
- DiMaggio, P.J., dan Powell, W.W. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." Dalam W. W. Powell & P. J. DiMaggio (editor). *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 63-82). Chicago: The University of Chicago Press.
- Hennink, M, Hunter, I, Bailey, I. 2011. *Qualitative Research methods*. Los Angeles : Sage Publication Ltd.
- Hood, C. 1991. "A Public Management for All Seasons." *Journal Public Administration*, Vol. 69 No.1, p. 3-19
- Indrawati, K. K. 2016. "Evaluasi Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Purworejo)". Tesis.

- Yogyakarta: Magister Manajemen Farmasi Universitas Gadjah Mada.
- Sociology. Vol. 83 No. 2, pp. 340-363.
- Kaskey, V. L. 2008. *The Balanced Scorecard: A Comparative Study of Accounting Education and Experience on Common Measure Bias and Trust in a Balanced Scorecard*. PhD Dissertation. School of Business and Technology, Capella University, USA.
- Knowlton, W dan Philips, C. 2013. *The Logic Model Guidebook Better Strategies for Great Results*. California: Sage Publication.
- Kusumaningrum, S. 2015. "Evaluasi Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Pada Poltekkes Kemenkes Ternate). Tesis. Yogyakarta: Magister Manajemen Farmasi Universitas Gadjah Mada.
- Lipe, M. G., dan Salterio, S. E. 2000. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75 (3), 283-298.
- Longo, P. J. 2002. *The Performance Blueprint: An Integrated Logic Model Developed to Enhance Performance Measurement Literacy: The Case Performance-Based Contract Management*. Paper presented at the Annual Meeting of American Evaluation Association, Arlington, VA.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 2. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Meyer, J.W. dan Rowan, B. 1977. "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony". *American Journal of*
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 143/PMK.02/2015 Tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran
- Republik Indonesia. 2006. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah
- Republik Indonesia. 2014. Peraturan Presiden No 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Sorot Bantul. 2017. *Hasil Evaluasi Kinerja OPD, Disdikpora dan Kesbangpol Dapat Raport Merah*. Diakses tanggal 9 September 2017. <http://bantul.sorot.co/berita-6071-bantul-hasil-evaulasi-kinerja-opd-disdikpora-dan-kesbangpol-dapat-raport-merah.html>.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Yin, R. K. 2009. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.