STRATEGI PENINGKATAN KINERJA DINAS TENAGA KERJA, SOSIAL DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN MAGELANG BERDASARKAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (SAKIP) TAHUN 2016

Tesis

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Diajukan oleh
YUVITA ISNI KADRATIN
152303126

Kepada
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA

2017

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA DINAS TENAGA KERJA, SOSIAL DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN MAGELANG BERDASARKAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (SAKIP) TAHUN 2016

Tesis
untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Diajukan oleh
YUVITA ISNI KADRATIN
152303126

Kepada
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2017

HALAMAN PENGESAHAN

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA DINAS TENAGA KERJA SOSIAL DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN MAGEKANG BERDASARKAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (SAKIP) TAHUN 2016

Dipersiapkan dan disusun oleh

YUVITA ISNI KADRATIN
152303126

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, Oktober 2017

YUVITA ISNI KADRATIN

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Dengan ucapan Alhamdullilah,puji dan syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan kekuatan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis dengan judul "Strategi Peningkatan Kinerja Dinas Tenaga Kerja,Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang Berdasarkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Tahun 2016". Tesis ini menggambarkan proses perencanaan, pelaksanaan kegiatan,pelaporan,monitoring dan evaluasi kinerja . Penulis menyadari bahwa upaya untuk menggambarkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah masih jauh dari sempurna, namun penulis tetap berupaya agar tesis ini dapat memberikan informasi yang berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan serta untuk menentukan strategi peningkatan kinerja di SKPD di Kabupaten / Kota.

Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang langsung maupun tidak langsung memberikan bantuan dan dorongan dalam proses penyusunan tesis ini, yaitu :

1. Orang tua tercinta yang selalu mencurahkan kasih sayang, serta lantunan doa dan restunya untuk anak tercintanya.
2. Para pejabat dan teman-teman di Dinas Tenaga Kerja, Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang yang telah banyak memberikan bantuan dan bimbingan.
3. Bapak Prof.Dr.Slamet Sugiri,MBA,Ak dan Moh Mahsun,SE,M.Si,Ak,CA,CPA yang dengan penuh kesabaran memberikan ilmunya dan membimbing sehingga tesis dapat diselesaikan.
4. Seluruh jajaran Pengelola Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta yang dengan ketulusannya memberikan pelayanan prima selama penulis menuntut ilmu.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

5. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, tulisan ini hanyalah sebagian kecil dari dunia ilmu pengetahuan yang sangat luas. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan dan penerapan strategi peningkatan kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten / Kota.

Yogyakarta, September 2017

Penulis

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

RINGKASAN

Bahwa sesuai hasil Analisis SWOT untuk Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang bahwa terdapat kekuatan besar untuk memanfaatkan peluang yang besar juga, dan disimpulkan bahwa strategi yang akan digunakan untuk strategi peningkatan kinerja dengan strategi SO dan berada di Kuadran I. Strategi SO untuk Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi termasuk pada keadaan yang menguntungkan dengan melaksanakan strategi sebagai berikut :

1. Memanfaatkan dokumen perencanaan dan dokumen pelaksanaan SKPD untuk mendukung program dan kegiatan yang sudah ditetapkan.
2. Memaksimalkan potensi SDM yang ada.
3. Meningkatkan kinerja organisasi melalui pelatihan dan pendidikan SDM yang mendukung target kinerja SKPD.
4. Meningkatkan pengawasan internal dan koordinasi dengan eksternal SKPD.
5. Meningkatkan pencapaian akuntabilitas kinerja SKPD dengan aplikasi *e* – SAKIP.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Data diperoleh secara langsung dari beberapa informan yang memahami dan terlibat dalam proses akuntabilitas kinerja SKPD. Selain itu data diperoleh pula dari dokumen-dokumen perencanaan, serta dokumen pelaporan kinerja.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR ISI

		Halaman
KATA PENGANTAR		i
RINGKASAN		iii
DAFTAR ISI		iv
DAFTAR TABEL		v
DAFTAR GAMBAR		vi
DAFTAR LAMPIRAN		vii
BAB I :	PENDAHULUAN	1
	A. Latar Belakang Masalah	1
	B. Rumusan Masalah	8
	C. Pertanyaan Penelitian	8
	D. Tujuan Penelitian	8
	E. Manfaat Penelitian	8
BAB II :	LANDASAN TEORI	10
	A. Kajian Teori	10
	1. Perencanaan Strategik	16
	2. Perencanaan Kinerja	20
	3. Pengukuran Kinerja	24
	4. Pelaporan Kinerja	36
BAB III :	METODE PENELITIAN	42
	A. Rancangan / Desain Penelitian	42
	B. Definisi Operasional	42
	C. Populasi dan Sampel	47
	D. Instrumen Penelitian	48
	E. Pengumpulan Data	49
	F. Metode Analisa Data	50

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 52
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian 52
B. Deskripsi Data 55
C. Pembahasan 60

BAB V: SIMPULAN DAN SARAN 72
A. Kesimpulan 72
B. Saran 73

DAFTAR PUSTAKA 74
LAMPIRAN

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

1.1	Daftar SKPD yang dievaluasi Inspektorat Kabupaten Magelang Tahun 2016	5
1.2	Daftar SKPD yang dievaluasi Inspektorat Kabupaten Magelang Tahun 2015	6
1.3	Realisasi kinerja berdasarkan sasaran program Tahun 2015.....	57
1.4	Perbandingan capaian kinerja Tahun 2014 dan Tahun 2015 dengan kategori memuaskan	57
1.5	Perbandingan capaian kinerja Tahun 2014 dan Tahun 2015 dengan kategori cukup …….....	58
1.6	Perbandingan realisasi kinerja s.d Tahun 2015 dengan target Renstra	58

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

1.1	Komponen –komponen SAKIP.....	15
1.2.	Mekanisme Penyusunan Renstra	19
1.3.	Alur Bagan Renstra	23
1.4	Diagram keterkaiatan IKU dengan SAKIP.....	41
1.5.	Analisa SWOT	51
1.6	Kuadran SWOT.....	71

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR LAMPIRAN

Surat Ijin Pengumpulan Data

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja,Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah,Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) adalah laporan kinerja tahunan yang berisi pertanggungjawaban kinerja suatu instansi dalam mencapai tujuan/sasaran strategis instansi. Laporan ini berisi ikhtisar pencapaian sasaran sebagaimana yang ditetapkan dalam dokumen penetapan/perjanjian kinerja dan dokumen perencanaan sebagai perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih (*Good governance dan clean goverment*) merupakan tuntutan masyarakat yang harus mendapatkan perhatian. Melalui Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah telah mendorong pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang jelas,teratur, efektif dan transparan yang kemudian dikenal dengan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang

selanjutnya di singkat SAKIP adalah rangkaian sistematik dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran data, pengklasifikasian, pengikhtisaran dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi, terdiri dari berbagai komponen yang merupakan satu kesatuan, yaitu perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan pelaporan kinerja. Sedangkan Sasaran Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah:

a. Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif, dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya;
b. Terwujudnya transparansi instansi pemerintah;
c. Terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan;
d. Terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Menurut Simbolon (2006 :1)"Akuntabilitas adalah kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindak seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif atau organisasi kepada pihak yang memiliki hak dan berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban". Sedangkan menurut Mardiasmo

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

(2001:1)"Akuntabilitas adalah kewajiban pihak pemberi amanah (agent) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*) yang memiliki hak dan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut".

Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kabupaten Magelang khususnya dalam hal penyusunan pelaporan, monitoring dan evaluasi kinerja masih bersifat manual. Kondisi seperti ini menyebabkan pengumpulan data kinerja lambat, tidak tepat waktu sehingga menyulitkan di dalam melakukan pengukuran kinerja. Selain itu dengan sistem manual stakeholder/ masyarakat tidak bisa melihat capaian kinerja Pemerintah Kabupaten Magelang setiap saat sehingga transparansi penyelenggaraan pemerintahan belum sepenuhnya berjalan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Menindaklanjuti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan berdasarkan Surat Keputusan Bupati Magelang Nomor : 180.182/162/KEP/11/2016 tanggal 15 Maret 2016 tentang Tim Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Magelang Tahun 2016 dan Surat Perintah Inspektur Kabupaten Magelang Nomor : 094/172/11/2016 tanggal 29 Agustus 2016 adalah sebagai berikut :

1. Inspektorat Kabupaten Magelang telah melakukan evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Satuan Kerja Perangkat

Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Magelang, dengan tujuan :

a. Memperoleh Informasi tentang Implementasi Sistem AKIP.
b. Menilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Satuan Kerja Perangkat Daerah.
c. Memberikan saran perbaikan guna peningkatan akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah

2. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, penilaian meliputi: Perencanaan Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pelaporan Kinerja, Evaluasi Internal dan Capaian Kinerja. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LkjIP) Tahun 2015 merupakan salah satu dokumen yang dievaluasi selain Rencana Strategis (Renstra), Dokumen Rencana Kerja Tahunan (RKT), Dokumen Perjanjian Kinerja (PK), Indikator Kinerja Utama (IKU), Rencana Aksi serta dokumen terkait lainnya.
3. Hasil evaluasi dituangkan dalam bentuk nilai dengan kisaran dari 0 s.d 100. SKPD yang dievaluasi oleh Inspektorat Kabupaten Magelang Tahun 2016 sebanyak 27 (dua puluh tujuh) SKPD sebagai sampel dan hasil evaluasi sebagai berikut:

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel. 1.1

Daftar SKPD yang dievaluasi Inspektorat Kabupaten Magelang
Tahun 2016

No	SKPD	Total Kinerja	Kriteria	Ket.
1.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	55,67	CC	Cukup Memadai
2.	Dinas Pendapatan , Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	72,16	BB	Baik Sekali
3.	Dinas Perindustrian Koperasi dan UMKM	61,88	B	Baik
4.	Dinas Peternakan dan Perikanan	56,72	CC	Cukup Memadai
5.	Badan Pemberdayaan Masyarakat,Perempuan dan KB	60,53	B	Baik
6.	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	59,15	CC	Cukup Memadai
7.	RSUD Muntilan	59,01	CC	Cukup Memadai
8.	Badan Lingkungan Hidup	52,81	CC	Cukup Memadai
9.	Badan Penyuluh Pertanian dan Ketahanan Pangan	61,07	B	Baik
10.	Dinas Perdagangan dan Pasar	56,46	CC	Cukup Memadai
11.	Dinas Pertanian,Perkebunan dan Kehutanan	55,95	CC	Cukup Memadai
12.	Badan Kepegawaian Daerah	56,97	CC	Cukup Memadai
13.	Dinas Perhubungan	59,11	CC	Cukup Memadai
14.	**Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi**	**49,37**	**C**	**Kurang**
15.	Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik	54,99	CC	Cukup Memadai
16.	Satuan Polisi Pamong Praja	54,87	CC	Cukup Memadai
17.	Dinas Komunikasi dan Informatika	54,57	CC	Cukup Memadai
18.	Sekretariat DPRD	56,99	CC	Cukup Memadai

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

19.	Kantor Perpustakaan dan Arsip	60,70	B	Baik
20.	Kecamatan Muntilan	57,06	CC	Cukup Memadai
21.	Kecamatan Mungkid	55,43	CC	Cukup Memadai
22.	Kecamatan Salaman	55,95	CC	Cukup Memadai
23.	Kecamatan Kajoran	51,45	CC	Cukup Memadai
24.	Kecamatan Secang	62,30	CC	Cukup Memadai
25.	Kelurahan Mendut	68,05	B	Baik
26.	Kelurahan Sawitan	53,54	CC	Cukup Memadai
27.	Kelurahan Sumberrejo	67,71	B	Baik

Sumber : Inspektorat Kabupaten Magelang Tahun 2016

4. Hasil evaluasi oleh Inspektorat Kabupaten Magelang Tahun 2015 sebanyak 15 (lima belas) SKPD sebagai sampel dan hasil evaluasi adalah sebagai berikut:

Tabel.1.2.

Daftar SKPD yang dievaluasi Inspektorat Kabupaten Magelang Tahun 2015

No	SKPD	Total Kinerja	Kriteria	Ket.
1.	**Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi**	**34,87**	**C**	**Kurang**
2.	Dinas kependudukan dan Pencatatan Sipil	38,64	C	Kurang
3.	Kantor Perpustakaan dan Arsip	47,77	C	Kurang
4.	Dinas Perindustrian Koperasi dan UMKM	48,47	C	Kurang
5.	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	50,92	CC	Cukup Memadai
6.	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	46,04	C	Kurang
7.	Dinas Perdagangan dan Pasar	38,50	C	Kurang
8.	Sekretariat DPRD	42,44	C	Kurang
9.	Kecamatan Tegalrejo	38,64	C	Kurang

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

10.	Kecamatan Tempuran	34,22	C	Kurang
11.	Kecamatan Salam	39,37	C	Kurang
12.	Kecamatan Mungkid	35,12	C	Kurang
13.	Kecamatan Pakis	37,42	C	Kurang
14.	Kecamatan Secang	31,63	C	Kurang
15.	Kelurahan Sawitan	41,30	C	Kurang

Sumber : Inspektorat Kabupaten Magelang Tahun 2015

Berdasarkan hasil Evaluasi LKjIP pada SKPD Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi dapat diketahui bahwa kinerja SKPD tersebut belum optimal. Beberapa kelemahan yang ada adalah sebagai berikut :

1. Indikator tujuan dan indikator sasaran belum termuat dalam Renstra
2. Mekanisme pengumpulan data kinerja belum tersusun
3. Renstra belum dilakukan review secara berkala
4. Rencana aksi atas kinerja belum dibuat dan belum dimonitor pencapaiannya secara berkala dan belum sepenuhnya dimanfaatkan dalam pengarahan dan pengorganisasian kegiatan
5. Pengukuran kinerja atas rencana aksi belum dikembangkan menggunakan teknologi informasi dan belum sepenuhnya digunakan untuk pengendalian dan pemantauan kinerja secara berkala.
6. Belum melakukan publikasi dokumen IKU, LKjIP dan Perjanjian Kinerja (PK).
7. Hasil evaluasi belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk perbaikan perencanaan, perbaikan penerapan manajemen dan kinerja.

Mengacu pada hasil evaluasi LKjIP pada SKPD Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi oleh Inspektorat Kabupaten Magelang pada Tahun 2015 dan Tahun 2016 dengan hasil evaluasi C (Kurang) maka penulis

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

berkesimpulan untuk melakukan penelitian terhadap kinerja SKPD sebagaimana dimaksud.

B. Rumusan Masalah

Kinerja Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang dalam perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pelaporan, monitoring dan evaluasi kinerja belum optimal, dengan demikian diperlukan kajian tentang strategi peningkatan kinerja Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang.

C. Pertanyaan Penelitian

Berangkat dari berbagai masalah yang telah teridentifikasi tersebut maka pertanyaan sebagai berikut:

Bagaimanakah strategi peningkatan kinerja SKPD Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi dalam mewujudkan perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pelaporan, monitoring dan evaluasi kinerja menjadi efektif dan efisien ?

D. Tujuan Penelitian

Bertitik tolak dari rumusan masalah sebagaimana diuraikan di atas, maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi dalam perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pelaporan, monitoring dan evaluasi kinerja.

E. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan apa yang menjadi tujuan penelitian, maka hasil penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan / manfaat sebagai berikut :

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

a. Untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya bagi pengukuran akuntabilitas kinerja SKPD baik dimulai dengan perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pelaporan dan *monitoring* serta evaluasi kinerja.

b. Memberikan umpan balik kepada Pemerintah Kabupaten Magelang khususnya proses perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pelaporan, monitoring, dan evaluasi kinerja dapat terkoneksikan dalam sebuah aplikasi pengukuran kinerja, sehingga sistem dan implementasinya di masa yang akan datang menjadi lebih baik.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Teori

Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang selanjutnya disingkat LAKIP adalah dokumen yang berisi gambaran perwujudan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang disusun dan disampaikan secara sistematik dan melembaga. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang selanjutnya AKIP adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik. Instansi Pemerintah adalah perangkat Negara Kesatuan Republik Indonesia yang menurut peraturan perundangan yang berlaku terdiri dari: Kementerian, Departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara, Markas Besar TNI (meliputi: Markas Besar TNI Angkatan Darat, Angkatan Udara, Angkatan Laut), Kepolisian Republik Indonesia, Kantor Perwakilan Pemerintah RI di Luar Negeri, Kejaksaan Agung, Perangkat Pemerintahan Provinsi, Perangkat Pemerintahan Kabupaten/Kota, dan lembaga/badan lainnya yang dibiayai dari anggaran negara.

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Akuntabilitas adalah kemampuan memberi jawaban kepada otoritas yang lebih tinggi atas tindakan seseorang/sekelompok orang terhadap masyarakat luas dalam suatu organisasi (Syahrudin Rasul,2002:8). Sedangkan menurut UNDP, akuntabilitas adalah evaluasi terhadap proses pelaksanaan kegiatan/kinerja organisasi untuk dapat dipertanggungjawabkan serta sebagai umpan balik bagi pimpinan organisasi untuk dapat lebih meningkatkan kinerja organisasi pada masa yang akan datang.

Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Menurut Rivai (2005:309) konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan menurut pendapat Ilyas (2005:55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yakni arti kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

seseorang dalam melaksanakan tugas atau beban tanggung jawab menurut ukuran atau standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. Ukuran kinerja atau prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar menurut Sutrisno (2009:167) meliputi sebagai berikut:

a. Hasil kerja

b. Pengetahuan pekerjaan

c. Inisiatif

d. Kecekatan mental

e. Sikap dan

f. Disiplin.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi, terdiri dari berbagai komponen yang merupakan satu kesatuan, yaitu perencanaan strategik, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan pelaporan kinerja adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan Strategik

Perencanaan Strategik merupakan satu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai 5 (lima) tahun secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi,peluang, dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul (Instruksi Presiden No:7 Tahun 1999).

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

b. Perencanaan Kinerja

Perencanaan Kinerja merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana strategik. Hasil dari proses ini berupa rencana kinerja tahunan (LAN,2003:12).

c. Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi instansi pemerintah (LAN,2003:18).

d. Pelaporan Kinerja

Pelaporan Kinerja adalah dokumen yang berisi gambaran perwujudan AKIP yang disusun dan disampaikan secara sistematik dan melembaga.

Beberapa persyaratan pelaksanaan AKIP meliputi:

1. Beranjak dari sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya yang konsisten dengan asas-asas umum penyelenggaraan negara;
2. Komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi yang bersangkutan;
3. Menunjukkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan;
4. Berorentasi pada pencapaian visi dan misi, serta hasil dan manfaat yang diperoleh;

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

5. Jujur, obyektif, transparan dan akurat;
6. Menyajikan keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

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

Prinsip – prinsip LAKIP (LAN,2003:28) meliputi:

a. Prinsip lingkup pertanggungjawaban.

   Hal – hal yang dilaporkan harus proporsional dengan lingkup kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dan memuat baik mengenai kegagalan maupun keberhasilan.

b. Prinsip prioritas

   Yang dilaporkan adalah hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi yang diperlukan untuk upaya-upaya tindak lanjutnya.

c. Prinsip manfaat

   Adalah manfaat laporan harus lebih besar daripada biaya penyusunannya, dan laporan harus mempunyai manfaat bagi peningkatan pencapaian kinerja.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Sebagai suatu sistem, SAKIP terdiri dari komponen-komponen yang merupakan satu kesatuan, yakni Perencanaan Strategis (menghasilkan Rencana Strategis), Perencanaan Kinerja (menghasilkan Rencana Kinerja Tahunan), Kontrak Kinerja, Pengukuran dan Evaluasi Kinerja, serta Pelaporan Kinerja.Perencanaan strategis merupakan langkah awal untuk melaksanakan mandat. Sedangkan perencanaan kinerja sebagai komponen SAKIP berperan untuk menghubungkan perencanaan strategis dan perencanaan operasional atau *actionplan* yang lebih spesifik, rinci, membantu pencapaian program, memudahkan proses pengukuran / penilaian kinerja, membantu pemantauan dan evaluasi kinerja, serta membantu dalam penetapan target kinerja.

Gambar 1.1. Komponen-komponen SAKIP

Sumber : Pedoman Penyusunan Dokumen Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Lingkungan Kementerian Perdagangan Tahun 2010.

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

1. Perencanaan Strategik

Karateristik dari perencanaan strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dari perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun ke depan.

Menurut Kerzner, Perencanaan Strategis (Strategic Planning) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan. Menurut Robert N.Anthony, Perencanaan Strategis adalah proses memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dari perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan ke setiap program selama beberapa tahun ke depan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Perencanaan Strategis secara eksplisit berhubungan dengan manajemen perubahan, hal ini telah menjadi hasil penelitian beberapa ahli (e.g.,Ansoff.1965;Anthony,1965; Lorange,1980; Steiner,1979). Lorange (1980),menuliskan, bahwa strategi planning adalah kegiatan yang mencakup serangkaian proses dari inovasi dan merubah perusahaan sehingga apabila strategi planning tidak mendukung inovasi dan perubahan, maka itu adalah kegagalan. Proses perencanaan strategis formal dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Kerangka kerja untuk pengembangan anggaran
2. Alat pengembangan manajemen
3. Mekanisme untuk memaksa manajemen agar memikirkan jangka panjang
4. Alat untuk menyejajarkan manajer dengan strategi korporat

Meskipun perencanaan strategis mempunyai banyak manfaat, namun juga memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

1. Selalu ada bahaya bahwa perencanaan berakhir menjadi pengisian formulir, latihan birokrasi, tanpa pemilikan strategis.
2. Bahwa organisasi mungkin menciptakan departemen perencanaan strategis yang besar dan mendelegasikan pembuatan rencana strategis kepada pada staf dari departemen tersebut.
3. Perencanaan strategis adalah proses yang memakan waktu dan mahal.

Perencanaan strategis merupakan tulang punggung manajemen strategis, dimana perencanaan strategis lebih berhubungan dengan kegiatan-kegiatan operasional dan lebih condong untuk membahas masalah-masalah strategi daripada masalah-masalah operasional (Burhan:1994). Perencanaan strategis merupakan komponen manajemen strategis yang berguna untuk memperjelas tujuan dan sasaran, memilih berbagai kebijakan, terutama dalam memperoleh dan mengalokasikan sumber daya, serta menciptakan pedoman dalam menerjemahkan kebijakan organisasi (Steiss dalam Salusu : 2004). Perencanaan strategis merupakan perencanaan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

dengan fokus pada visi, misi, falsafah, dan strategi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu menengah antara 3-5 tahun (Umar:2003). Perencanaan strategis adalah sebagai instrumen yang menjembatani kesenjangan antara rencana tahunan organisasi dan rencana jangka panjang tradisional (Donnelly:1984).

Perencanaan strategis merupakan upaya untuk melaksanakan tiga langkah penting yaitu:

Pertama, mengidentifikasi kecenderungan, ancaman, dan peluang, dimana hasilnya mungkin dapat mengubah kecenderungan historis.

Kedua, menyempurnakan performance organisasi yang didorong oleh adanya kondisi kompetitif.

Ketiga, membandingkan tiap unit kerja dalam organisasi untuk menyusun prioritas pengembangan dengan cara mengalokasikan sumber daya strategik berdasarkan prospek tiap unit kerja (Salusu:2004).

Sedangkan penilaian kinerja (performance evaluation) menurut Mathis dan Jackson (2006,382) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Pendapat lain mengemukakan sebagai proses mengevaluasi pekerjaan pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan menurut Geenberg dan Baron dalam Wibowo (2007,352). Evaluasi kinerja dapat digunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

sumber daya manusia. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan pentingnya seperti promosi,mutasi dan pemberhentian. Misi organisasi dan tujuan strategis organisasi merupakan titik awal proses manajemen kinerja. Misi dan tujuan strategis dijadikan acuan bagi tingkat manajemen dibawahnya. Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi itu ditujukan untuk memastikan bahwa setiap kegiatan selanjutnya harus sejalan dengan tujuan tersebut dan diharapkan dapat memberi kontribusi pada prestasi.

Gambar 1.2. Mekanisme Penyusunan Rentra

Sumber : Pedoman Penyusunan Dokumen Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Lingkungan Kementerian Perdagangan Tahun 2010.

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

2. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana stratejik, yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan. Didalam rencana kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator kinerja yang ada pada tingkat sasaran dan kegiatan penyusunan rencana kinerja dilakukan seiring dengan agenda penyusunan dan kebijakan anggaran, serta merupakan komitmen bagi instansi untuk mencapainya dalam tahun tertentu. Dokumen rencana kinerja memuat informasi tentang: sasaran yang ingin dicapai dalam tahun yang bersangkutan; indikator kinerja sasaran, dan rencana capaiannya selain itu dimuat pula keterangan yang antara lain menjelaskan keterkaitan kegiatan, dengan sasaran,kebijakan dengan programnya, serta keterkaitan dengan kegiatan -kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi/sektor lain yaitu meliputi:

1. Sasaran

Sasaran yang dimaksud pada rencana kinerja ini adalah sasaran sebagaimana dimuat dalam dokumen Renstra selanjutnya diidentifikasi sasaran mana yang akan diwujudkan pada tahun yang bersangkutan beserta indikator dan rencana tingkat capaiannya (targetnya).

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. Program

Program-program yang ditetapkan merupakan program-program yang berada dalam lingkup kebijakan tertentu sebagaimana dituangkan dalam strategi yang diuraikan pada dokumen rencana strategi. selanjutnya perlu diidentifikasi dan ditetapkan program-program yang akan dilaksanakan pada tahun bersangkutan, sebagai cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

3. Kegiatan

Kegiatan adalah tindakan nyata dalam jangka waktu tertentu yang dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu. Dalam komponen kegiatan ini perlu ditetapkan indikator kinerja kegiatan dan rencana capaiannya.

4. Indikator kinerja kegiatan

Indikator kinerja ialah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu kegiatan yang telah ditetapkan.Indikator kinerja kegiatan yang akan ditetapkan dikategorikan ke dalam kelompok :

a. masukan (inputs) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan output, misalnya sumber daya manusia, dana, material, waktu, teknologi, dan sebagainya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

b. keluaran (outputs) adalah segala sesuatu berupa produk/ jasa (fisik dan atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan dan program berdasarkan masukan yang digunakan.

c. hasil (outcomes) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Outcomes merupakan ukuran seberapa jauh setiap produk/jasa dapat memenuhi dan harapan masyarakat.

d. manfaat (benefits) adalah kegunaan suatu keluaran (outputs) yang dirasakan langsung oleh masyarakat.dan dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses oleh publik.

e. dampak (impact) adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi lingkungan atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja disetiap indikator dalam suatu kegiatan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Perencanaan Kinerja sangat membantu dalam proses berakuntabilitas dan merupakan alat untuk mengelola kinerja organisasi serta mendorong para pimpinan unit lebih terfokus dalam menjalankan strategi organisasi. Hal ini akan mengubah kultur organisasi di semua level ke arah penerapan Manajemen Berbasis Kinerja. Dalam prinsip akuntabilitas, keberhasilan dalam menghasilkan manfaatlah yang harus dipertanggungjawabkan. Manfaat kepada masyarakat ini merupakan *outcome* yang harus direncanakan sejak awal. Rencana yang hanya terfokus pada penggunaan *input*, pemilihan kegiatan, dan juga *output*, baru merupakan "rencana kerja".

Membuat "rencana kinerja" berarti membuat rencana (secara langsung atau berjenjang) mengenai *output* dan *outcome* yang akan dihasilkan oleh organisasi. Perencanaan kinerja tahunan merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari tujuan, sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis, yang akan dilaksanakan melalui berbagai kegiatan tahunan. Di dalam perencanaan kinerja ditetapkan rencana capaian kinerja tahunan untuk seluruh indikator yang ada pada tingkat program dan kegiatan.

Gambar 1.3. Alur Bagan Renstra

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

Sumber : Pedoman Penyusunan Dokumen Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Lingkungan Kementerian Perdagangan Tahun 2010.

Indikator-indikator tersebut secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasi sejauh mana keberhasilan pencapaian sasaran. Dalam hubungan ini, penetapan indikator kinerja kegiatan merupakan proses identifikasi, pengembangan, seleksi dan konsultasi tentang indikator kinerja atau ukuran kinerja atau ukuran keberhasilan kegiatan dan program-program instansi. Penetapan indikator kinerja kegiatan

harus didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan dan sasaran yang ditetapkan serta data pendukung yang harus diorganisasi, indikator kinerja dimaksud hendaknya (1) spesifik dan jelas, (2) dapat diukur secara objektif, (3) relevan dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai,dan (4) tidak bias.

3. Pengukuran Kinerja

Kontrak Kinerja adalah bagian dokumen SAKIP yang harus dibuat Instansi Pemerintah dan Lembaga yang merupakan perwujudan kesepakatan antara atasan dan bawahan dalam menetapkan kinerja sesuai tujuan dan sasaran pada Rencana Strategis pada unit bersangkutan dan mengacu untuk pencapaian tujuan dan sasaran Rencana Strategis atasannya. Kontrak Kinerja ini disusun setelah diterimanya DPA-SKPD dan harus ditandatangani oleh pihak-pihak yang menyepakati.

Kontrak Kinerja merupakan tekad dan janji rencana kinerja tahunan yang akan dicapai antara pimpinan instansi pemerintah/unit organisasi yang menerima amanah/tanggung jawab dengan pihak yang memberikan amanah/tanggung jawab. Kontrak Kinerja merupakan suatu janji kinerja yang wajib diwujudkan oleh penerima amanah kepada atasan langsungnya. Kontrak Kinerja suatu instansi pemerintah/unit kerja akan menggambarkan capaian kinerja yang akan diwujudkan oleh suatu instansi pemerintah/unit kerja dalam suatu tahun tertentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dikelolanya.

Tujuan umum diterapkannya Kontrak Kinerja adalah intensifikasi fokus pada capaian tujuan dan sasaran, pencegahan korupsi, peningkatan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

kualitas pelayanan publik serta percepatan untuk mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan dan akuntabel. Sedangkan tujuan khususnya adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan kinerja aparatur;
b. Sebagai wujud nyata komitmen antara penerima amanah dengan pemberi amanah;
c. Sebagai dasar penilaian keberhasilan/ kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi;
d. Menciptakan tolok ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur;
e. Sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi bila dimungkinkan.

Pengertian Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Menurut Fauzi (1995:207) "Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya".

Menurut Mulyadi (2001:337) "Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan". Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif 10 11 strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut.

Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Pengertian Pengukuran Kinerja untuk memastikan bahwa sumber (input) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

manajemen. Menurut Stout (1993: 33) yang dikutip dari LAN dan BPKP (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal (Tatikonda dan Tatikonda,1998: 67).

Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua 12 perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini, pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan shareholders, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan stakeholders.

Atkinson,et.al. (1995: 57) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut:

> "Performance measurement is perhaps the most important, mostmisunderstood, and most difficult task in management accounting. Aneffective system of performance measurement containts criticalperformance indicator (performance measures) that (1) consider eachactivity and the organization it self from the customer's perspective, (2)evaluate each activity using customer –validated measure ofperformance, (3) consider all facets of activity performance that affectcustomers and, therefore, are comprehensive, and (4) provide feedbackto help organization members identity problems and opportunities forimprovement".

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, di antaranya yaitu:

(1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan,

(2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan,

(3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan

(4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Dalam usaha mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), maka penyelenggaraan organisasi sektor publik seperti 13 organisasi pelayanan kesehatan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan menjadi suatu keharusan dan tuntutan reformasi di Indonesia. Good corporate governance dapat dicapai dengan memenuhi beberapa unsur, yaitu perencanaan dan pengarahan yang tepat, accountable, informasi yang dihasilkan tepat waktu, partisipasi dari semua pihak yang terkait, manajemen sumber daya yang baik, pengendalian yang tepat, dan transparansi.

Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat menggunakan input yang digunakan untuk menghasilkan output secara baik. Scott dan Tiessen (1999: 38) beranggapan bahwa pengukuran kinerja secara positif berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi nonprofit.

Manfaat Pengukuran Kinerja ada beberapa hal yang membuat pengukuran kinerja itu penting. Dalam www.aliciakomputer.wordpress.com/2000 manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2) Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5) Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang mereka harapkan (Basri dan Rivai,

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2004:55). Manfaat penilaian kinerja menurut pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah:

1) Bagi orang yang dinilai (karyawan)

   Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja, antara lain:

   a) Meningkatkan motivasi.
   b) Meningkatkan kepuasan hidup.
   c) Adanya kejelasan standar hasil yang mereka terapkan.
   d) Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif.
   e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar.
   f) Pengembangan tantang pengetahuan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
   g) Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
   h) Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
   i) Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya.
   j) Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
   k) Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

l) Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apa pun dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.

m) Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

2) Bagi Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manager, konsultan)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah:

a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasikan kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajeman selanjutnya.

b) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.

c) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.

d) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.

e) Peningkatan kepuasan kerja.

f) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan, dan aspirasi mereka.

g) Meningkatkan kepuasan kerja baik terhadap karyawan dari para manajer maupun dari para karyawan.

h) Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.

i) Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara manajer dan juga para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide para manajer. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen SDM atau sasaran perusahaan.

k) Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan dari para karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya, dan berjaya sesuai dengan harapan dari manajer.

l) Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan pribadi antara karyawan dan manajer.

m) Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi.

n) Merupakan kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas kembali.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

o) Bisa mengidentifikasikan kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan.

Pengukuran Kinerja secara umum istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.

Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Mohamad Mahsun, 2006: 25). Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mohamad Mahsun, 2006: 25). Sedangkan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Anderson dan Clancy (1991) dalam Sony Yuwono dkk (2004: 21) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

"feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities".

Dari definisi- definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (Sony Yuwono dkk, 2004:23). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu organisasi, pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Sony Yuwono dkk (2006:29) bermanfaat untuk:

a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

STIE Widya Wiwoha
Jangan Plagiat

e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi ”reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dari beberapa pengertian dan penjabaran tentang pentingnya Dari beberapa pengertian dan penjabaran tentang pentingnya pengukuran kinerja yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi di masa yang akan datang.

Alat Pengukuran Kinerja alat pengukuran kinerja merupakan suatu sarana yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi (Monika Kussetya Ciptani,2000). Alat pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: alat ukur kinerja keuangan dan alat ukur kinerja non keuangan.

Alat Ukur Kinerja Keuangan banyak organisasi lebih memfokuskan pengukuran kinerja organisasi pada ukuran finansial atau keuangan saja seperti profitabilitas atau selisih biaya karena informasi atau data tentang keuangan sudah tersedia dalam organisasi. Selain kemudahan memperoleh data, pengukuran keuangan juga sederhana dan mudah dihitung perubahan lingkungan bisnis yang cepat, persaingan yang semakin tajam, serta keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan, menjadikan alat pengukuran kinerja keuangan tak lagi memadai apabila digunakan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

sebagai sarana mengelola organisasi. Hal ini disebabkan karena alat pengukuran kinerja keuangan memiliki banyak keterbatasan. Keterbatasan alat pengukuran kinerja keuangan menurut Yuwono, dkk (2006:28) antara lain:

a. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
b. Diabaikannya aspek pengukuran non-financial dan intangible asset pada umumnya, baik dari sumber internal maupun external akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih dimasa datang.
c. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4. Pelaporan Kinerja

Setiap unit kerja di lingkungan Instansi Pemerintah dan Lembaga berkewajiban untuk menyiapkan, menyusun dan menyampaikan laporan kinerja secara tertulis, periodik dan melembaga. Kewajiban ini meliputi Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) . Pelaporan kinerja ini dimaksudkan untuk mengkomunikasikan capaian kinerja unit kerja dalam satu tahun anggaran yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan dan sasaran unit kerja tersebut. Unit kerja yang bersangkutan harus mempertanggungjawabkan dan menjelaskan keberhasilan dan

kegagalan sesuai tingkat kinerja yang dicapainya. Pelaporan kinerja oleh unit kerja ini dituangkan dalam LKjIP yang disampaikan kepada para pihak yang berkepentingan.

Pelaporan kinerja merupakan refleksi kewajiban untuk mempresentasikan dan melaporkan kinerja semua aktivitas dan sumber daya yang perlu dipertanggungjawabkan.Pelaporan ini merupakan wujud dari proses akuntabilitas. Entitas yang mempunyai kewajiban membuat pelaporan kinerja organisasi sektor publik dapat identifikasi sebagai berikut : pemerintah pusat,pemerintah daerah,unit kerja pemerintah,dan unit pelaksana teknis. Pelaporan tersebut diserahkan kepada masyarakat secara umum dan Dewan Perwakilan Rakyat, sehingga masyarakat dan DPR bisa menerima informasi yang lengkap dan tajam tentang kinerja program pemerintah serta unitnya.

Karakteristik Pelaporan Kinerja Organisasi Sektor Publik yang berkualitas adalah :

1. Fokus pada hal-hal yang penting

   Dalam memenuhi akuntabilitas publik, pemerintah melaporkan kinerja secara detail. Berbagai fakta lapangan yang penting harus dipilah sebelum pelaporan disusun. Kriteria informasi pelaporan yang dipercaya dan menyajikan hal-hal yang penting dapat dipilih menjadi 3 hal yang perlu diperhatikan yaitu :

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

a. Mengetahui apa yang dianggap penting oleh pemakai. Laporan yang berkualitas dapat diinterpretasikan sebagai laporan yang komunikatif

b. Memuat informasi tentang tujuan utama pelaporan kinerja dan komitmen-komitmennya pada pencapaian hasil

c. Memuat informasi yang dinilai penting oleh organisasi sektor publik dari aspek kinerja. Kualitas pelaporan kinerja dapat ditandai dengan kesimpulan kegagalan atau kesuksesan organisasi tersebut dalam pelayanan publik

2. Menghubungkan tujuan dengan hasil

   Agar lebih berkualitas, pelaporan kinerja seyogyanya mengandung penjelasan tentang tujuan dan sasaran yang dihubungkan dengan hasil yang telah dicapai

3. Menyajikan hasil sesuai dengan konteksnya

   Pelaporan kinerja harus menyajikan faktor konseptual dari institusi atau program yang dilaporkan, termasuk lingkungan dimana organisasi itu beroperasi.

4. Mengaitkan sumber daya dengan hasil

   Pengambilan keputusan harus memperhatikan hasil yang akan dicapai dan sumber keuangan yang dibutuhkan.

5. Menyajikan informasi yang bersifat komparatif

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Selain perbandingan realisasi anggaran, ada dua faktor pembanding yang dapat dipertimbangkan yaitu hasil kegiatan sebelumnya dan hal kegiatan dari organisasi sejenis.

6. Mempertimbangkan sifat keandalan / reabilitas

   Faktor yang menentukan reabilitas pelaporan kinerja adalah kinerja organisasi pelayanan publik, pilihan metode pengukuran kinerja yang dipakai dan analisis efisiensi biaya

Fungsi Pelaporan Kinerja dimana unit kerja organisasi sektor publik menghadapi beberapa persaingan peningkatan hasil dan penyediaan layanan yang lebih efektif dan efisien yaitu :

1. Pelaporan kinerja sebagai motivator untuk meningkatkan kinerja
2. Pelaporan kinerja sebagai alat akuntabilitas
3. Pelaporan kinerja sebagai alat untuk menentukan latihan terbaik

Fakta menunjukkan bahwa perbandingan pengukuran kinerja adalah alat yang baik untuk mengindikasikan program yang berjalan dan program yang tidak berjalan. Perbandingan pengukuran kinerja dapat menyediakan informasi dasar yang siap dianalisis. Ketika uji substansi dilakukan pada kinerja pelayanan unit kerja organisasi yang serupa, persamaan dan perbedaan yang terlibat dapat diketahui.

Setiap instansi pemerintah wajib menetapkan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators*) secara formal untuk tujuan dan sasaran strategis untuk masing-masing tingkatan (*level*) secara berjenjang. Indikator Kinerja Utama (IKU) adalah ukuran keberhasilan dari suatu

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

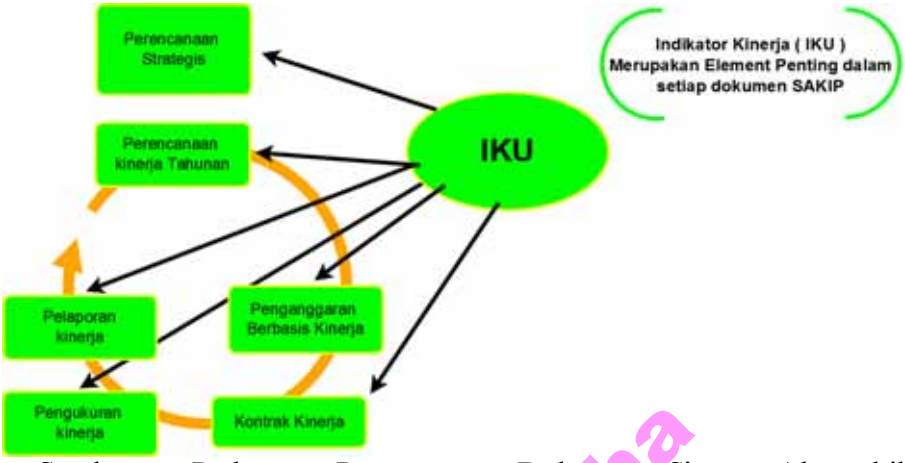
tujuan dan sasaran strategis organisasi.Indikator Kinerja Utama (IKU) wajib disusun pada Instansi Pemerintah dan Lembaga. Untuk itu perlu menentukan apa yang menjadi *kinerja utama,* yaitu hal utama apa yang akan diwujudkan oleh instansi/unit yang bersangkutan.

Tujuan penetapan indikator kinerja utama di lingkungan Instansi Pemerintah adalah:

1. Untuk memperoleh informasi kinerja yang penting dan diperlukan dalam menyelenggarakan manajemen kinerja secara baik;
2. Untuk memperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis yang digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.
3. Unit kerja di lingkungan Instansi Pemerintah wajib menggunakan IKU untuk beberapa dokumen, antara lain Perencanaan Jangka Menengah atau Renstra, Perencanaan Kinerja Tahunan, Kontrak Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Evaluasi Kinerja.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Gambar 1.4. Diagram keterkaitan IKU dengan SAKIP



Sumber : Pedoman Penyusunan Dokumen Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Lingkungan Kementerian Perdagangan Tahun 2010.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan / Desain Penelitian

Metode (pendekatan) yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi peningkatan kinerja. Menurut Faisal (2005:5) penelitian deskriptif dimaksudkan untuk eksplorasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendiskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti. Sebagaimana telah diuraikan dimuka bahwa dalam pelaksanaan akuntabilitas kinerja perlu dukungan pelaporan kinerja, dari sinilah akan bisa diketahui seberapa jauh komitmen SKPD dan bagaimana kualitasnya dari rencana yang dihasilkan.

STIE Widya Wiwana
Jangan Plagiat

B. Definisi Operasional

Ruang lingkup atau fokus penelitian ini adalah akan merumuskan strategi peningkatan kinerja Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang dalam perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pelaporan, monitoring dan evaluasi kinerja. Berikut dijabarkan definisi menurut teori adalah sebagai berikut:

Menurut Mulyadi (2001:337) "Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan."

Menurut Fauzi (1995:207) "Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya".

Menurut Simbolon (2006 :1) "Akuntabilitas adalah kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindak seseorang / badan hukum / pimpinan kolektif atau organisasi kepada pihak yang memiliki hak dan berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban".

Menurut Mardiasmo (2006:3) "Akuntabilitas adalah Sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelasanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik".

Menurut Kerzner, Perencanaan Strategis (Strategic Planning) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan.

Menurut Mulyadi (2007:2) menguraikan pengertian kinerja keuangan ialah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya".

Siagian (1994), Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian yang telah ditentukan.

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mohamad Mahsun, 2006: 25).

Berdasarkan dengan definisi diatas, maka yang dimaksudkan dengan :

1. Kinerja adalah keluaran / hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur.
2. Kinerja Instansi Pemerintah adalah gambaran tingkat pencapaian sasaran sebagaimana penjabaran dari visi dan misi yang mengindikasikan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.
3. Akuntabilitas adalah kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja kolektif suatu organisasi

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta pertanggungjawaban.

4. Akuntabilitas Kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik.
5. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah (a) instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi, terdiri dari berbagai komponen yang merupakan satu kesatuan, yaitu perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, dan pelaporan kinerja; atau (b) rangkaian sistematik dari berbagai aktivitas dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran kinerja, pemantauan kinerja , evaluasi dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.
6. Laporan Kinerja adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

7. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik.
8. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) adalah dokumen yang berisi perwujudan AKIP yang disusun dan disampaikan secara sistematik dan melembaga.
9. Perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia.
10. Perencanaan Strategis adalah suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun secara sistematis dan berkesinambungan dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul, dengan hasil akhir berupa rencana strategis instansi pemerintah, yang memuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, dan program.
11. Perencanaan Kinerja adalah proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan. Ini merupakan proses penyusunan Rencana Kinerja sebagai penjabaran dari Sasaran dan Program yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis, yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah melalui berbagai kegiatan tahunan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

13. Pengukuran Kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi, atau, kegiatan manajemen yang membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana, atau target sebagaimana indikator kinerja yang telah ditetapkan.

C. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini akan mengambil informan penelitian di 3 (tiga) SKPD yang ada di Pemerintah Kabupaten Magelang, yaitu Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang sebagai SKPD yang mendapat nilai evaluasi SAKIP dengan kategori kurang, Inspektorat Kabupaten Magelang yaitu sebagai SKPD yang mempunyai tugas mengevaluasi SAKIP, dan Bagian Organisasi Setda Kabupaten Magelang yang mempunyai tugas mengampu Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) semua SKPD di Pemerintah Kabupaten Magelang.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Dari landasan teori di atas dapat diambil fenomena yang menjadi acuan untuk melakukan penelitian yaitu :

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi meliputi :

a. Perencanaan Strategis
b. Pengukuran Kinerja

c. Pelaporan Kinerja

d. Evaluasi Internal

e. Pencapaian Kinerja

D. Instrumen Penelitian

1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian disesuaikan dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah :

a. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari informan yaitu meliputi :

1). Kepala Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi;

2). Kasubbag Permonevlap pada Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi;

3). Kasubbag Kinerja dan Pendayagunaan Aparatur pada Bagian Organisasi Setda;

4). Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan pada Inspektorat.

Pemilihan informan menurut Faisal (1990) dalam Sugiyono (2005:56) informan yang dipilih mempunyai kriteria:

- Mereka yang menguasai dan memahami sesuatu melalui proses elkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya.
- Mereka yang tergolong masih berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

- Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk diminta informasi.
- Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil "kemasannya" sendiri.
- Mereka yang pada mulanya tergolong "cukup asing" dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau nara sumber.

b. Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data keberhasilan atau kegagalan dari pelaksaaan kegiatan melalui evaluasi kinerja berupa realisasi anggaran, yang kemudian dipakai sebagai bahan kebijakan untuk rencana selanjutnya sebanyak 4 informan meliputi:

1). Kepala Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi;

2). Kasubbag Permonevlap pada Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi;

3). Kasubbag Kinerja dan Pendayagunaan Aparatur pada Bagian Organisasi Setda;

4). Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan pada Inspektorat.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

E. Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu:

a. Wawancara melalui teknik *indepth interviewing*

Melalui teknik ini diharapkan dapat diperoleh informasi yang mendetail melalui pemahaman atas pandangan dan pengalaman informan tentang

akuntabilitas kinerja. Untuk dapat melakukan *indepth interviewing*, maka teknik wawancara yang digunakan berupa *Focused or semi structured interviews*. Isi dari wawancara disesuaikan untuk menjawab pertanyaan penelitian, namun bentuk pertanyaannya *flexible* disesuaikan dengan keadaan. Fokus wawancara dimuat dalam *interview guide* berupa pedoman yang hanya memuat garis-garis besar yang akan ditanyakan. Wawancara merupakan data primer. Informan yang dipilih yaitu:

1). Kepala Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi;

2). Kasubbag Permonevlap pada Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi;

3). Kasubbag Kinerja dan Pendayagunaan Aparatur pada Bagian Organisasi Setda;

4). Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan pada Inspektorat.

b. Studi Dokumentasi yaitu pengumpulan dan penelaahan data dan informasi yang terdapat dalam seluruh dokumen yang dihasilkan. Data dokumentasi dicatat dalam bentuk checklist, serta untuk hal-hal lain dimuat dalam daftar secara naratif. Studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

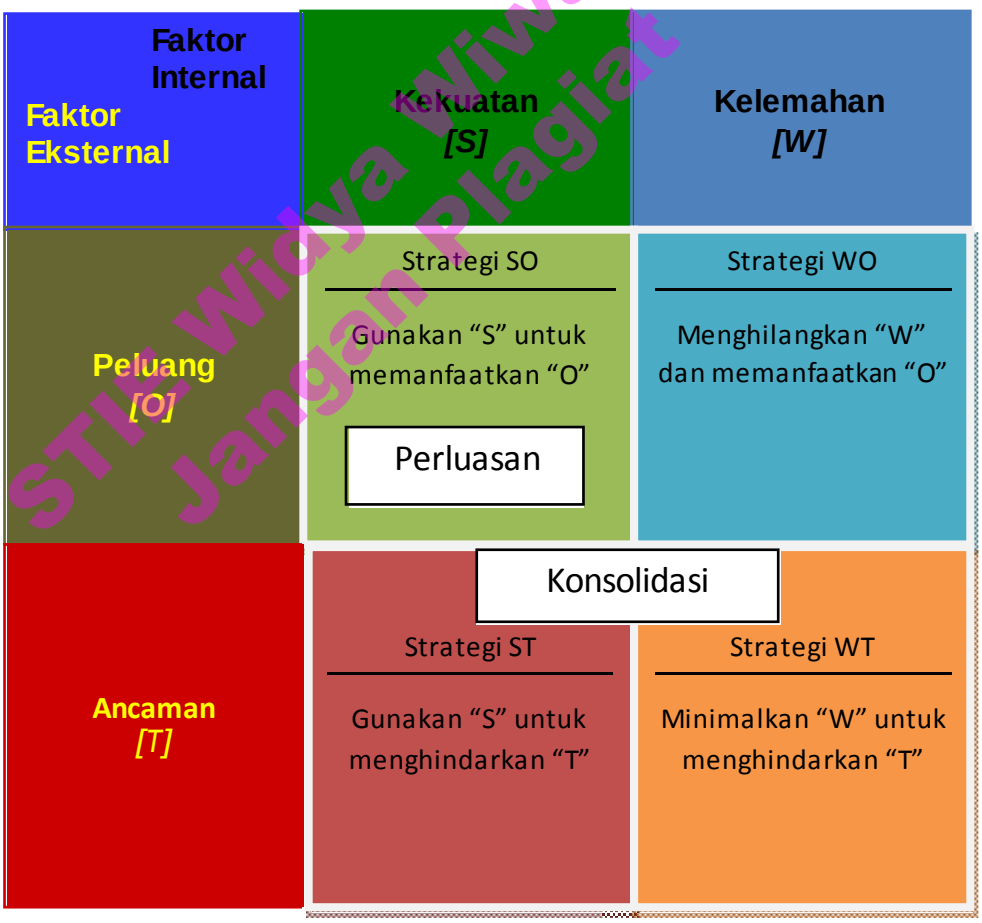
F. Metode Analisis Data

Dalam menganalisa permasalahan yang ada akan menggunakan Analisis SWOT adalah suatu cara menganalisis faktor – faktor internal dan eksternal menjadi langkah-langkah strategi dalam pengoptimalan usaha yang lebih menguntungkan. Dalam analisis faktor-faktor internal dan eksternal

akan ditentukan aspek-aspek yang menjadi kekuatan (**Strengths**), kelemahan (**Weakness**), kesempatan (**Opportunities**), dan yang menjadi ancaman (**Treathmen**) sebuah organisasi. Dengan begitu akan ditentukan berbagai kemungkinan alternatif strategi yang dijalankan (Freddy Rangkuti,2005:19). Berikut adalah matriks Analisis SWOT sebagai bahan dalam analisa faktor internal dan eksternal sebagai berikut :

Gambar. 1.5

ANALISIS SWOT



STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

Sumber : Freddy Rangkuti, 2005,Analisis SWOT

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang mengampu 3 (tiga) urusan yaitu Urusan Ketenagakerjaan,Urusan Transmigrasi dan Urusan Sosial dengan tugas pokok "Melaksanakan urusan pemerintahan daerah dibidang ketenagakerjaan,sosial dan ketranmigrasian berdasarkan azas otonomi dan tugas pembantuan". Adapun fungsi yang dilaksanakan sebagai berikut:

1. Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya
2. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum sesuai dengan lingkup tugasnya
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang mempunyai struktur organisasi sebagai berikut:

1. Kepala
2. Sekretariat, terdiri dari:
   a. Subbagian Perencanaan Monitoring Evaluasi dan Pelaporan
   b. Subbagian Keuangan
   c. Subbagian Umum dan Kepegawaian

3. Bidang Hubungan Kerja dan Pengawasan Ketenagakerjaan (HKPTK) terdiri dari:
   a. Seksi Syarat Kerja dan Hubungan Industrial
   b. Seksi Pengawasan dan Perlindungan Ketenagakerjaan
4. Bidang Pembinaan dan Penempatan Kerja terdiri dari:
   a. Seksi Pembinaan Ketenagakerjaan
   b. Seksi Produktifitas Tenaga Kerja
   c. Seksi Penempatan dan Perluasan Kerja
5. Bidang Transmigrasi terdiri dari:
   a. Seksi Penyuluh Ketransmigrasian
   b. Seksi Penempatan Ketramsmigrasian
   c. Seksi Evaluasi dan Kerjasama Antar Daerah
6. Bidang Asistensi dan Rehabilitasi Sosial terdiri dari:
   a. Seksi Asistensi Sosial
   b. Seksi Rehabilitasi Sosial
7. Bidang Potensi dan Pelayanan Sosial terdiri dari:
   a. Seksi Potensi Sosial
   b. Seksi Pelayanan Sosial
8. UPT Balai Latihan Kerja terdiri dari:
   a. Kasubbag Tata Usaha
9. Kelompok Jabatan Fungsional
   a. Pengantar Kerja
   b. Pengawas Ketenagakerjaan

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

c. Mediator Hubungan Industrial

d. Penggerak Swadaya Masyarakat

e. Instruktur

f. Pekerja Sosial

Pada tahun 2016, Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang (termasuk UPT BLK) dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya mempunyai sumber daya aparatur sebagai berikut:

a. Berdasarkan Jabatan

1.	Kepala (Eselon II.b)	: 1 orang
2.	Sekretaris(Eselon III.a)	: 1 orang
3.	Kepala Bidang (Eselon III.a)	: - orang
4.	Kepala Bidang(Eselon III.b)	: 5 orang
5.	Kepala Sub Bagian (Eselon IV.a)	: 3 orang
6.	Kepala BLK (Eselon IV.a)	: 1 orang
7.	Kepala Sub Bidang (Eselon IV.a)	: 13 orang
8.	Kepala Subbag TU BLK(Eselon IV.b)	: 1 orang
9.	Pejabat Fungsional Khusus	: 34 orang
10.	Pejabat Fungsional Umum	: 36 orang
	Jumlah	: **93 orang**

b. Berdasarkan Golongan / Ruang :

1.	Gol. Ruang IV.c	: 1 orang
2.	Gol. Ruang IV.b	: 3 orang
3.	Gol. Ruang IV.a	: 12 orang

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

4. Gol. Ruang III.d : 29 orang
5. Gol. Ruang III.c : 13 orang
6. Gol. Ruang III.b : 28 orang
7. Gol. Ruang III.a : 1 orang
8. Gol. Ruang II.d : 3 orang
9. Gol. Ruang II.c : 1 orang
10. Gol. Ruang II.b : 2 orang
11. Gol. Ruang II.a : 1 orang

Jumlah : **93 orang**

c. Berdasarkan Pendidikan

1. Pasca Sarjana : 6 orang
2. Sarjana : 52 orang
3. Sarjana Muda : 10 orang
4. SLTA : 25 orang

Jumlah : **103 orang**

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

B. Deskripsi Data

Akuntabilitas Kinerja Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Tranmigrasi Kabupaten Magelang adalah perwujudan kewajiban Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Magelang untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Magelang Tahun 2015 tergambar dalam tingkat

pencapaian sasaran yang dilaksanakan melalui berbagai kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

1. Capaian Kinerja Organisasi

Pada Tahun 2015, Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang telah melaksanakan 15 (lima belas) program utama dalam Rencana Strategik (Renstra) Disnakersostrans Tahun 2014 - 2019. Lima belas program tersebut telah direncanakan sebagai bagian dari Penetapan Kinerja Tahun 2015 untuk mencapai 5 (lima) sasaran atau dengan kata lain seluruh program - program utama tersebut diharapkan mendukung pencapaian 5 (lima) sasaran yang telah ditetapkan dalam Renstra Disnakersostrans Tahun 2014 - 2019.

a. Realisasi kinerja berdasarkan sasaran program Tahun 2015

Berdasarkan Penetapan Kinerja Tahun 2015 menunjukkan bahwa secara keseluruhan capaian kinerja Disnakersostran menunjukkan bahwa rata-rata capaian kinerja dari ke lima belas sasaran program yang telah ditetapkan adalah mencapai 98,69 persen (sangat baik). Keberhasilan ini didukung oleh penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang tepat waktu sehingga semua kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal dan semangat dari pegawai Disnakersostrans melaksanakan kegiatan.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel. 1.3

Realisasi kinerja berdasarkan sasaran program Tahun 2015

No.	Rentang Capaian	Kategori Capaian	Jumlah Sasaran Program
1	Capaian ≥ 100 %	Memuaskan	7
2	85 % ≤ capaian ‹ 100	Sangat Baik	4
3	70 % ≤ capaian ‹ 85 %	Baik	3
4	55 % ≤ capaian ‹ 70 %	Cukup	1
5	Capaian ‹ 55 %	Kurang	0
		Jumlah Sasaran	**15**

Sumber : LKjIP Tahun 2015 Disnakersostrans

b. Perbandingan capaian kinerja Tahun 2014 dan Tahun 2015

Capaian kinerja Tahun 2015 dibandingkan dengan capaian kinerja Tahun 2014 mengalami peningkatan dari rata – rata 95,39 % menjadi 96,39 % yang mana keberhasilan pencapaian kinerja disumbangkan oleh 4 (empat) sasaran yang pencapaiannya diatas 85% (memuaskan). Sasaran yang capaian kinerjanya dikategorikan memuaskan adalah sebagai berikut :

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Tabel. 1.4

Perbandingan capaian kinerja Tahun 2014 dan Tahun 2015 dengan kategori memuaskan

No.	Sasaran	Nilai Capaian Kinerja	
		2014	2015
1	Cakupan pelayanan administrasi perkantoran, Cakupan peningkatan sarana dan prasarana aparatur, Cakupan pelayanan administrasi PAK, Cakupan pelaporan keuangan dan kinerja	93,33	92,47
2	Berkurangnya Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS)	97,44	99,39
3	Meningkatnya Kualitas Potensi Sumber Kesejahteraan Sosial (PSKS)	-	100,00
4	Meningkatnya tingkat kesejahteraan tenaga kerja	-	93,69

Sumber : LKjIP Tahun 2015 Disnakersostrans

Sedangkan untuk pencapaian kinerja dengan kategori cukup adalah:

Tabel. 1.5

Perbandingan capaian kinerja Tahun 2014 dan Tahun 2015 dengan kategori cukup

No.	Sasaran	Nilai Capaian Kinerja	
		2014	2015
1	Berkurangnya Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial dan Penduduk Miskin	82,86	60,00

Sumber : LKjIP Tahun 2015 Disnakersostrans

c. Perbandingan realisasi kinerja s.d Tahun 2015 dengan target Renstra

Capaian Realisasi Kinerja Disnakersostrans sampai dengan Tahun 2015 terhadap target Renstra Tahun 2014 – 2019, ada 15 (lima belas) program.

Tabel. 1.6

Perbandingan realisasi kinerja s.d Tahun 2015 dengan target Renstra

No	Sasaran Strategis SKPD	Program	Target Renstra	Realisasi Kinerja s.d 2015
1	Cakupan pelayanan administrasi perkantoran, Cakupan peningkatan sarana dan prasarana aparatur , Cakupan pelayanan administrasi PAK, Cakupan pelaporan keuangan dan kinerja	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	100,00 %	37,64 %
		Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	100,00 %	32,30 %
		Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur	100,00 %	21,57 %

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

		Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	100,00 %	33,33 %
		Program Perencanaan Pembangunan Daerah	100,00 %	100,00 %
2	Berkurangnya Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS)	Program Pemberdayaan Fakir Miskin ,Komunitas Adat Terpencil (KAT) dan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS) Lainnya	100,00 %	26,32 %
		Program Pelayanan dan Rehabilitasi Kesejahteraan Sosial	100,00 %	38,57 %
		Program Pemberdayaan Kelembagaan Kesejahteraan Sosial	100,00 %	47,15 %
		Program Pembinaan Eks Penyandang Penyakit Sosial (Eks Narapidana, PSK,Narkoba dan Penyakit Sosial Lainnya)	100,00 %	51,43 %
		Program Peningkatan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Desa	100,00 %	34,89 %
		Program Pengembangan Wawasan Kebangsaan	100,00 %	33,33 %

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

3	Meningkatnya tingkat kesejahteraan tenaga kerja	Program Peningkatan Kesempatan Kerja	100,00 %	33,72 %
		Program Peningkatan Kualitas dan Produktifitas Tenaga Kerja	100,00 %	74,97 %
		Program Perlindungan dan Pengembangan Lembaga Ketenagakerjaan	100,00 %	30,98 %
4	Berkurangnya Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial dan Penduduk Miskin	Program Pengembangan Wilayah Transmigrasi	100,00 %	19,00 %

Sumber: Evaluasi Renja SKPD Disnakersostrans Periode Pelaksanaan 2015.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

d. Realisasi Anggaran

Pada tahun 2015 Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang melaksanakan 15 (lima belas) program dan 64 (enam puluh empat) kegiatan dengan jumlah anggaran Rp. 9.270.466.544,00 dengan realisasi anggaran Rp. 7.480.967.715,00.

C. Pembahasan

1. Penyusunan dokumen perencanaan dan pelaporan SKPD

Sehubungan dengan telah tersusunnya Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2014 tentang RPJMD Kabupaten Magelang Tahun 2014 – 2019 yang merupakan penjabaran dari visi,misi dan program Bupati yang terpilih yang disusun sebagai dasar dan acuan bagi pemerintah daerah dalam melaksanakan pembangunan sesuai dengan kondisi kemampuan daerah.

Renstra SKPD memuat visi, misi,tujuan dan strategi, kebijakan,program dan kegiatan pembangunan yang disusun sesuai dengan tugas dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah serta berpedoman kepada RPJM Daerah dan bersifat indikatif.

Mendasarkan pada hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Tenaga Kerja Kabupaten Magelang bahwa Renstra agar dilengkapi dengan indikator tujuan yaitu ukuran keberhasilan atau tidaknya tujuan yang ditetapkan dan melakukan review atas dokumen Renstra agar relevan dengan kondisi saat ini. Mengenai hal ini, Kepala Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi menyampaikan tanggapan:

"Kami menyadari bahwa Renstra Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang Tahun 2014 – 2019 belum dilakukan review sehingga wajar apabila terdapat kekurangan indikator atas dokumen Renstra". (wawancara tanggal 22 Juli 2017).

Sebagai tindak lanjut penjabaran Renstra, SKPD wajib menyusun Rencana Kerja Tahunan (Renja) yang memuat program dan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun berjalan. Perencanaan anggaran dalam Renja setelah disetujui oleh Tim Anggaran Daerah kemudian dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran SKPD. Mendasarkan pada DPA SKPD, masing – masing pemangku / pelaksana kegiatan dari Pengguna Anggaran, PPK-SKPD dan PPTK wajib menyusun Perjanjian Kinerja sebagai wujud pertanggungjawaban terkait dengan pelaksanaan kegiatan. Perjanjian

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Kinerja merupakan dokumen yang ditandatangani oleh pelaksana kegiatan dan atasan langsungnya.

Mendasarkan pada hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Tenaga Kerja Kabupaten Magelang terkait Perencanaan Kinerja Tahunan perlu ditindaklanjuti sebagai berikut:

1. Agar membuat Rencana Aksi sebagai penjabaran lebih lanjut dari target kinerja yang ada di Perjanjian Kinerja.
2. Agar target kinerja sasaran menjadi prasyarat dalam pengajuan anggaran.
3. Agar target kinerja dalam rencana/ perjanjian kinerja di breakdown dan diselaraskan dengan target kinerja bawahan (eselon III dan IV) dan menjadi penyebab terwujudnya outcome atau hasil program yang ada di Penjanjian Kinerja atasannya.

Menanggapi hal ini, Kasubbag Permonevlap Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi menyampaikan tanggapan:

"Sebagai penjabaran lebih lanjut dari target kinerja kami memang belum menyusun Rencana Aksi sehingga sulit untuk melihat tolok ukur keberhasilannya". (wawancara tanggal 22 Juli 2017).

Dalam rangka untuk mengetahui target dan realisasi dalam pelaksanaan program dan kegiatan berjalan sesuai yang direncanakan sebagai dasar pengukuran kinerja, SKPD wajib menyusun laporan pelaksanaan monitoring Renja secara triwulan / tiga bulan sekali sekaligus juga di Perjanjian Kinerjanya.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Mendasarkan pada hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Tenaga Kerja Kabupaten Magelang terkait Pengukuran Kinerja perlu ditindaklanjuti sebagai berikut:

1. Agar melakukan pengukuran atau monitoring untuk memantau kemajuannya secara periodik minimal setiap tiga bulan.
2. Agar mengukur target dan realisasinya secara berkala.
3. Melakukan review secara berkala atas dokumen PK dan IKU.

Menanggapi hal ini , Kasubbag Permonevlap Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi menyampaikan tanggapan :

"Tidak tersedianya dokumen Rencana Aksi maka berpengaruh terhadap monitoring kinerja setiap tiga bulan sekali dan kami belum melakukan review secara berkala atas dokumen PK dan IKU". (wawancara tanggal 22 Juli 2017).

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Sebagai wujud pertanggungjawaban keberhasilan dan kegagalan terkait dengan pelaksanaan program dan kegiatan, SKPD wajib menyusun laporan setiap tahunnya yaitu berupa Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP). LKjIP ini sebagai bahan evaluasi program dan kegiatan yang tidak dapat memenuhi target kinerjanya baik target di Eselon III maupun Eselon IV. Mendasarkan pada hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang terkait Pelaporan Kinerja perlu ditindaklanjuti sebagai berikut:

1. Untuk memonitor pencapaian target kinerja Eselon III dan IV
2. Hasil pengukuran (capaian) kinerja dimanfaatkan sebagai pertimbangan untuk memberikan reward atau punishment.

Menanggapi hal ini, Kepala Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi menyampaikan tanggapan :

"Sampai saat ini Pemerintah Daerah Kabupaten Magelang belum dapat memberikan reward atau punishment atas pelaporan / pengukuran kinerja dari SKPD". (wawancara tanggal 22 Juli 2017).

Mendasarkan pada hasil evaluasi internal Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Tenaga Kerja Kabupaten Magelang bahwa evaluasi belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk perbaikan perencanaan, perbaikan penerapan manajemen dan kinerja, sedangkan untuk evaluasi pencapaian kinerja, SKPD diharapkan melalukan evaluasi program dan kegiatan untuk menilai keberhasilan program dan kegiatan serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan program/kegiatan.

2. Pengolahan LKjIP Kabupaten Magelang.

Tujuan penyusunan LKjIP Kabupaten Magelang Tahun 2015 adalah untuk memberikan informasi kinerja yang terukur kepada pemberi mandat atas kinerja yang telah dan seharusnya dicapai, serta sebagai upaya perbaikan berkesinambungan bagi Pemerintah Kabupaten Magelang untuk meningkatkan kinerjanya pada masa mendatang. Kinerja diukur berdasarkan tingkat pencapaian target Indikator Kinerja Utama (IKU) dan target sasaran strategis yang dilakukan melalui media Perjanjian Kinerja (PK) Tingkat Kabupaten Magelang Tahun 2015 dan dibandingkan dengan realisasinya, dengan tahun sebelumnya, serta dengan target akhir RPJMD 2019. Perjanjian Kinerja mengacu pada Rencana Kinerja Tahunan (RKT)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Pemerintah Kabupaten Magelang yang bersumber dari Bab IX RPJMD 2014-2019.

Atas hasil pengukuran kinerja tersebut, selanjutnya dilakukan evaluasi untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan pencapaian sasaran. Interpretasi atas pencapaian IKU dan sasaran strategis berdasarkan Permenpan dan RB Nomor 53 Tahun 2014. Pada tahun 2015, Pemerintah Kabupaten Magelang mencatatkan keberhasilan dalam pencapaian target IKU, dengan rata-rata capaian kinerjanya sebesar 108,45% (sangat baik). Jika dibandingkan dengan target akhir RPJMD 2019, capaian IKU pada tahun 2015 telah mencapai 97,15% (baik). Pemerintah Kabupaten Magelang memiliki 19 (sembilan belas) IKU yang telah ditetapkan melalui Peraturan Bupati Magelang Nomor 47 Tahun 2015 tentang Indikator Kinerja Utama Pemerintah Daerah dan Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang Tahun 2014-2019.

LKjIP ini disusun sebagai bentuk pertanggungjawaban Pemerintah Kabupaten Magelang dalam melaksanakan Perjanjian Kinerja Tingkat Pemerintah Kabupaten Magelang Tahun 2015 . Hasil LKjIP nantinya akan dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi dalam pengambilan keputusan-keputusan yang bersifat strategis di masa mendatang. Dari hasil evaluasi terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Magelang diperoleh hasil bahwa rata-rata capaian kinerja dari 19 (sembilan belas) IKU yang telah ditetapkan pada tahun 2015 adalah sebesar 108,45% (sangat baik). Jika dibandingkan dengan target akhir RPJMD 2019, capaian pada tahun 2015 telah mencapai

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

97,15% (baik). Sedangkan sebanyak 18 (delapan belas) sasaran strategis dari 31 (tiga puluh satu) sasaran strategis yang dilaksanakan pada tahun 2015 capaian kinerjanya di atas 100,00% (sangat baik). Sedangkan jika dibandingkan dengan target akhir RPJMD 2019, sebanyak 12 (dua belas) sasaran strategis telah melampaui / sesuai dengan target yang ditetapkan dalam dokumen RPJMD 2014- 2019.

Hasil yang diperoleh ini tentu tidak terlepas dari dukungan seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Magelang. Namun demikian, disamping keberhasilan yang dicapai Pemerintah Kabupaten Magelang juga dijumpai adanya permasalahan atau kendala, baik yang bersifat internal maupun eksternal, diantaranya:

1. Terlalu banyaknya sasaran strategis dan indikator kinerja sasaran strategis yang tercantum dalam RPJMD 2014-2019, sehingga menyulitkan di dalam melakukan pengukuran.
2. Masih banyaknya indikator kinerja sasaran strategis yang bersifat output.
3. Kesulitan di dalam mengumpulkan data kinerja dari SKPD, terutama capaian kinerja yang bersifat makro, dan diperlukan koordinasi dengan pihak terkait seperti BPS.

Dalam rangka untuk mengatasi permasalahan / kendala dalam penyusunan LKjIP Kabupaten Magelang perlu dicarikan solusi dari permasalahan – permasalahan tersebut, berikut pernyataan dari Kasubbag Kinerja dan Pendayagunaan Aparatur pada Bagian Organisasi Setda untuk strategi peningkatan kinerja adalah yaitu:

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

"SKPD perlu melakukan review RPJMD / Renstra SKPD dan menyusun indikator kinerja tingkat kabupaten minimal bersifat outcome, dan menyusun aplikasi *e* - SAKIP baik pada tingkatan kabupaten maupun SKPD untuk mempermudah dan memonitor perkembangan data kinerja". (wawancara tanggal 24 Juli 2017)

3. Pelaksanaan evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan berdasarkan Surat Keputusan Bupati Magelang Nomor : 180.182/162/KEP/11/2016 tanggal 15 Maret 2016 tentang Tim Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Magelang Tahun 2016 dan Surat Perintah Inspektur Kabupaten Magelang Nomor: 094/172/11/2016 tanggal 29 Agustus 2016, Inspektorat telah melaksanakan evaluasi atas implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang. Dari hasil evaluasi SAKIP pada Tahun 2016 yang meliputi Dokumen LKjIP Tahun 2015, Rencana Kerja Tahunan (RKT), Indikator Kinerja Utama (IKU), Perjanjian Kinerja (PK), Rencana Aksi serta dokumen lainnya menghasilkan nilai 49,37 dengan kategori ``Kurang``. Menanggapi hasil evaluasi terhadap Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang, Kasubbag Evaluasi dan Pelaporan pada Inspektorat Kabupaten Magelang menyatakan bahwa :

"Terhadap hasil evaluasi SAKIP, seyogyanya dipakai oleh SKPD sebagai bahan untuk peningkatan kinerja sekaligus sebagai evaluasi terhadap kinerja selama ini". (wawancara tanggal 15 Agustus 2017)

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Dalam rangka menganalisa terkait dengan permasalahan terkait dengan hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi dipakai analisis SWOT.

1. Strenght (S) – Kekuatan

   Analisa kekuatan (Strenght) untuk Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi adalah sebagai berikut:

No.	Uraian	Bobot	Rating	Nilai
1.	Dokumen RPJMD Bupati Magelang Tahun 2014 – 2019	0,25	2	0,50
2.	Dokumen Rencana Strategi (Renstra) SKPD Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Tahun 2014 - 2019	0,25	2	0,50
3.	Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) SKPD	0,15	2	0,30
4.	Jumlah Sumber Daya Manusia	0,10	1	0,10
5.	Pendidikan dan Pelatihan SDM	0,10	2	0,20
6.	Kebijakan dan regulasi yang mendukung	0,15	1	0,15
	Jumlah	**1,00**		**1,75**

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. Weaknesses (W) – Kelemahan

   Analisa kelemahan (Weaknesses) untuk Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi adalah sebagai berikut:

No.	Uraian	Bobot	Rating	Nilai
1.	Keterbatasan anggaran setiap tahunnya dalam mendukung program dan kegiatan prioritas	0,20	1	0,20
2.	Kurangnya pemahaman dan keterbatasan SDM dalam perencanaan dan pelaporan anggaran	0,20	2	0,40

3.	Kurangnya pemahaman SDM terhadap pemanfaatan teknologi komputer	0,10	1	0,10
4.	Kurangnya koordinasi antar bidang dan seksi	0,20	1	0,20
5.	Kurangnya pemahaman regulasi terkait penatausahaan keuangan	0,15	1	0,15
6.	Lemahnya pengawasan melekat oleh atasan ke bawahan	0,15	1	0,15
	Jumlah	1,00		**1,20**

3. Opportunity (O) - Peluang

Analisa peluang (Opportunity) untuk Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi adalah sebagai berikut:

No.	Uraian	Bobot	Rating	Nilai
1.	Aplikasi *e* - SAKIP untuk mempermudah dan memonitor perkembangan data kinerja	0,25	2	0,50
2.	Koordinasi dan kerja sama yang baik dengan SKPD dan Lembaga lain	0,10	2	0,20
3.	Perubahan perundang-undangan yang mendukung perubahan yang besar dalam bekerja	0,15	1	0,15
4.	Terselenggaranya bintek penatausahaan keuangan	0,25	2	0,50
5.	Terselenggaranya bintek pengukuran kinerja	0,25	2	0,50
	Jumlah	1,00		**1,85**

4. Threats (T) – Ancaman

Analisa ancaman (Threats) untuk Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi adalah sebagai berikut:

No.	Uraian	Bobot	Rating	Nilai
1.	Seringnya regulasi yang berubah-ubah khususnya yang berkaitan dengan SAKIP	0,25	1	0,25

STIE Widya Wiwaha Bangan Tiadiat

2.	Belum maksimalnya backup data di server kabupaten	0,20	1	0,20
3.	Belum maksimalnya daya dukung jaringan internet di Disnakersostrans	0,20	1	0,20
4.	Kompetisi yang kurang sehat antar pegawai	0,15	2	0,30
5.	Adanya mutasi jabatan struktural dan fungsional yang tidak memperhatikan kompetensi	0,20	2	0,40
	Jumlah	1,00		**1,35**

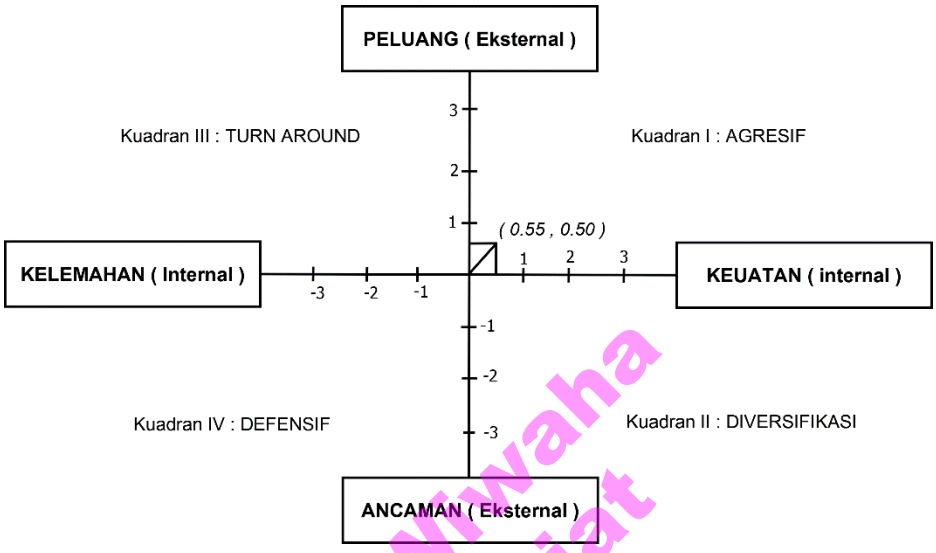
Dari keterangan analisa SWOT diatas , Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang memiliki kekuatan–kekuatan (S) yang melebihi kelemahan-kelemahan (W) serta peluang–peluang (O) yang melebihi dari ancaman– ancaman (T). Kesimpulan tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut :

No.	Uraian	Hasil
I.	Faktor Internal	
	Kekuatan	1,75
	Kelemahan	1,20
II.	Faktor Eksternal	
	Peluang	1,85
	Ancaman	1,35

Bahwa sesuai hasil Analisis SWOT untuk Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi bahwa terdapat kekuatan besar untuk memanfaatkan peluang yang besar juga, dan disimpulkan bahwa strategi yang akan digunakan untuk strategi peningkatan kinerja dengan strategi SO dan berada di Kuadran I.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Gambar 1.6. Kuadran SWOT



STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Strategi SO untuk Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi termasuk pada keadaan yang menguntungkan dengan melaksanakan strategi sebagai berikut :

1. Memanfaatkan dokumen perencanaan dan dokumen pelaksanaan SKPD untuk mendukung program dan kegiatan yang sudah ditetapkan.
2. Memaksimalkan potensi SDM yang ada.
3. Meningkatkan kinerja organisasi melalui pelatihan dan pendidikan SDM yang mendukung target kinerja SKPD.
4. Meningkatkan pengawasan internal dan koordinasi dengan eksternal SKPD.
5. Meningkatkan pencapaian akuntabilitas kinerja SKPD dengan aplikasi *e* – SAKIP.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Bahwa sesuai hasil Analisis SWOT untuk Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi Kabupaten Magelang bahwa terdapat kekuatan besar untuk memanfaatkan peluang yang besar juga, dan disimpulkan bahwa strategi yang akan digunakan untuk strategi peningkatan kinerja dengan strategi SO dan berada di Kuadran I. Strategi SO untuk Dinas Tenaga Kerja Sosial dan Transmigrasi termasuk pada keadaan yang menguntungkan dengan melaksanakan strategi sebagai berikut :

1. Memanfaatkan dokumen perencanaan dan dokumen pelaksanaan SKPD untuk mendukung program dan kegiatan yang sudah ditetapkan.
2. Memaksimalkan potensi SDM yang ada.
3. Meningkatkan kinerja organisasi melalui pelatihan dan pendidikan SDM yang mendukung target kinerja SKPD.
4. Meningkatkan pengawasan internal dan koordinasi dengan eksternal SKPD.
5. Mengusulkan aplikasi *e* -SAKIP ke Pemerintah Pusat dalam hal ini Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam mendukung pencapaian akuntabilitas kinerja pada Instansi Pemerintah.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

2. Saran

Sebagai langkah untuk perbaikan pelaksanaan pencapaian kinerja SKPD perlu dilakukan antara lain :

1. Meningkatkan koordinasi dengan Bappeda dan Litbangda untuk mendukung program dan kegiatan yang menjadi prioritas SKPD melalui penganggaran yang memadai.
2. Meningkatkan pengawasan melekat di SKPD dari atasan ke bawahan.
3. Meningkatkan koordinasi antar bidang dan seksi agar pencapaian target kinerja dapat termonitor lebih cepat.
4. Meningkatkan kualitas SDM melalui bintek / pelatihan yang mendukung peningkatan kinerja SKPD.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR PUSTAKA

Agus Burhan. 1994. *Akses informasi dalam mewujudkan demokrasi ekonomi,* Proceeding seminar Nasional Pemuda dan Pembangunan Ekonomi Indonesia, Bandung, STMB.

Anderson, L. K, & Clancy, D. K. 1991. *Cost Accounting*. Irwin.

Anthony Robert N dan Govindrajan Vijay. 2008. *Management Control System*, Edisi 11, Tjakrawala Kurniawan, Salemba Empat, Jakarta.

Atkinson, AA, RJ Banker, RS. Kaplan dan SM. Young. 1995. *Management Accounting.* Englewood Cliftts. New Jersey: Prentice-Hall.

Ciptani, Monika Kussetya. 2000. *"Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar"*. Jurnal akuntansi dan keuangan, Vol.2 ,No.1.

Fauzi. 1995. *Kamus Akuntansi Praktisi*, Surabaya : Indah.

Faisal. 2005. *"Analisis Agency Costs, Struktur Kepemilikan dan Mekanisme Corporate Governance"*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, Vol. 8, No. 2, Mei 2005.

Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi,* Yayasan Asih Asah Asuh Malang (YA3 Malang), Edisi I, cet. I.

Freddy Rangkuti. 2005. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia.

Gibson, Ivancevich dan Donelly. 1984. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses*. Erlangga. Jakarta.

Instruksi Presiden Republik Indonesia, Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Ilyas Yaslis. 2005. *Kinerja, Teori dan Penelitian*. Liberty: Yogyakarta.

Kerzner Harold. 2001. *Project Management: A System to Planning, Scheduling and Controlling*, (7th Edition , John Wiley & Sons),

Keputusan Menteri Perdagangan Republik Indonesia, No. 1332/M-DAG/KEP/12/2010 Tentang Pedoman Penyusunan Dokumen Sistem Akuntabiltas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Lingkungan Kementrian Perdagangan.

STIE Widya Wiwaha Jangan Plagiat

Lembaga Administrasi Negara, 2003 Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

LAN & BPKP. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance.* Penerbit LAN.

Lynch, Richard L. dan Cross, Kelvin. (1993). *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management.* New York : Warren Gorham Lamont.

Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Penerbit BPFE Yogyakarta.

Mardiasmo. 2001. *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah* ,Edisi Kedua , Penerbit Salemba Empat , Jakarta.

Mathis Robert L. Dan Jackson Jhon H. 2006. *Human Resource Management,* alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta.

Mulyadi dan Setiawan, Johny. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi Kedua, Jakarta : Salemba Empat.

Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara 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 Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 *tentang Pedoman Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.*

Rasul, Syahrudin. 2003. *Pengintegrasian Sistem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran dalam Perspektif UU NO. 17/2003 Tentang Keuangan Negara.* Jakarta: PNRI.

Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*. PT. Rajagrafindo Persada: Jakarta.

Robertson, Gordon. 2002. "*Reviu Kineja*" . Lokakarya Reviu Kinerja. BPKP dan Executive Education.

Salusu. 2004. *Pengambilan Keputusan Stratejik*, edisi 7. Jakarta : Grasindo.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

Scott. I. W. Dan Tiessen. P. 1999. "Managerial Tim and Performance Measurement" *Accounting Organizational and Society*. Vol. 24. P. 263-285.

Stout, L.D. 1993. *Performance Measure-ment Guide*. New Jersey: Prentice-Hall.

Sutrisno, Hadi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset

Sugiyono. 2005. Memahami Penelitian Kualitatif,Alfabeta,Bandung.

Simbolon Anthon. 2006. *Akuntabilitas Birokrasi Publik* , Edisi Revisi , Penerbit UGM ,Yogyakarta.

Sondang P.Siagian. 1994. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta:Penerbit Rhineka Cipta.h.192 Terry D.R Principle of Management.(New York: Richard.D.Irwin, Inc.1996).

Tatikonda, Laksmi. U and Tatikonda, Rao. 1998. "*We Need Dynamic Performance Measure Measure*" Majalah Manajemen.

Umar, Husein. 2003. *Aplikasi dalam Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja,* PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2004. "*Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang berfokus Pada Strategi*", PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Yuwono, Sony.ect. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat