

# EVALUASI IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DAERAH

Faizah Khaeruddin<sup>1</sup>

Roby Aditiya<sup>2</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMKOP MAKASSAR

Jl. Meranti No.1, Pandang, Kec. Panakkukang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90231

faizah.khaeruddin@gmail.com

**Abstract:** *This research was to show if there was agreement or disagreement of information between document planning and document reporting regarding the implementation of the performance measurement system in the Klaten Regency Education Office. It was also to explain factors contributing to the agreement of information in the implementation of the performance measurement system. This research was conducted by analyzing SAKIP (Government Agency Performance Accountability System) documents which were then confirmed through deep interviews with parties related. The results showed that the implementation of the performance measurement system has not yet indicated an agreement of information among SAKIP documents. The four-quadrant analysis showed the most performance indicators of the Klaten Regency Education office were still effort-oriented. The performance was limited to service-oriented activities and was not yet related to society as the service recipients. The contributing factors to the implementation of the performance measurement system in the Klaten Regency Education Office were Human Resources (HR), training, data accuracy, leadership commitment, and reward and punishment.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat kesesuaian atau ketidaksesuaian informasi antara dokumen perencanaan dan dokumen pelaporan mengenai implementasi sistem pengukuran kinerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Selain itu juga untuk menjelaskan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesesuaian informasi dalam penerapan sistem pengukuran kinerja. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis dokumen SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang kemudian dikonfirmasi melalui wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem pengukuran kinerja belum menunjukkan adanya kesesuaian informasi antar dokumen SAKIP. Analisis empat kuadran menunjukkan sebagian besar indikator kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten masih berorientasi pada usaha. Penampilannya sebatas kegiatan berorientasi pelayanan dan belum terkait dengan masyarakat sebagai penerima pelayanan. Faktor pendukung penerapan sistem pengukuran kinerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten adalah Sumber Daya Manusia (SDM), pelatihan, akurasi data, komitmen pimpinan, dan penghargaan dan hukuman.

**Kata Kunci:** Pengukuran Kinerja, Indikator Kinerja, *Logic Model*, *Performance Blueprint*, Teori Isomorfisma.

## PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi yang digencarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mendorong pemerintah baik pusat maupun daerah untuk menerapkan tata kelola birokrasi yang baru. Perubahan tata kelola tersebut merupakan upaya nyata memperbaiki tata kelola birokrasi Indonesia untuk mewujudkan akuntabilitas dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Salah satu bentuk perubahan tata kelola birokrasi adalah penerapan manajemen publik yang baru (*new public management*). Tata Kelola ini merupakan konsep peningkatan kinerja pemerintah melalui pelaksanaan program dan kegiatan yang tepat, terukur, termonitor, serta fokus pada pencapaian kinerja, efektivitas dan akuntabilitas publik (Hood, 1991). Fokus konsep NPM pada pengukuran kinerja organisasi sektor publik bukan lagi sekadar pengukuran masukan (*input*) dan keluaran (*output*) saja, tetapi lebih berorientasi pada pengukuran hasil (*outcome*).

Pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Bastian, 2006). Selanjutnya, hasil pengukuran kinerja dapat menjadi bahan evaluasi bagi para pemangku kepentingan, seperti pimpinan lembaga atau kementerian, kepala daerah, kepala instansi SKPD, dan pimpinan institusi untuk memperbaiki kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Pemerintah pusat selaku pengawas daerah telah membuat sistem akuntabilitas kinerja pemerintah (SAKIP) yang ditegaskan melalui Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah untuk mendukung berjalannya pengukuran kinerja yang baik. Produk akhir dari SAKIP selanjutnya dilaporkan dalam bentuk laporan akuntabilitas kinerja pemerintah yang dikenal dengan sebutan LAKIP hal ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006. Hasil evaluasi tersebut penting bagi pemerintah baik pusat maupun daerah untuk menstimulasi penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dalam rangka memperbaiki kekurangan dan menyempurnakan sistem yang ada.

Saat ini, masih banyak pemerintah daerah/kota yang mendapat nilai rendah atas hasil evaluasi SAKIP. Hal ini menunjukkan belum optimalnya penerapan SAKIP sebagai sistem pengukuran kinerja dan secara eksplisit mengindikasikan diperlukan banyak perbaikan.

Pemerintah Kabupaten Klaten merupakan salah satu pemerintah daerah yang menerapkan sistem akuntabilitas kinerja. Pemerintah Kabupaten Klaten melakukan penyusunan laporan sistem akuntabilitas kinerja sebagai hasil evaluasi atas penerapan sistem akuntabilitas kinerja yang telah dicapai selama tahun anggaran. Namun, selama ini hasil dari evaluasi SAKIP Kabupaten Klaten belum menunjukkan angka yang maksimal. Hasil pemeriksaan oleh Kementerian PANRB atas penerapan sistem akuntabilitas Pemerintah Kabupaten Klaten tahun 2015 dan 2016 dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

**Tabel Error! No text of specified style in document. Hasil Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Klaten**

<b>Pemerintah Daerah</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Pemerintah Kabupaten Klaten	C	C

*Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Tahun 2016*

Tabel 1 menunjukkan bahwa penerapan sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Klaten tahun 2015 dan 2016 masih tetap dengan kategori C (kurang). Hasil evaluasi sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Klaten kategori C (kurang) disebabkan komponen-komponen yang dinilai belum mencapai bobot yang optimal. Kategori yang optimal ialah B (baik) dengan total bobot evaluasi sebesar 60-70%. Berikut rincian hasil evaluasi sistem akuntabilitas Pemerintah Kabupaten Klaten dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2 Rincian Penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kabupaten Klaten**

<b>No.</b>	<b>Komponen</b>	<b>Bobot</b>	<b>2015 (%)</b>	<b>2016 (%)</b>
1.	Perencanaan Kinerja	30	15,01	16,53
2.	Pengukuran Kinerja	25	9,17	9,19
3.	Pelaporan Kinerja	15	9,74	9,12
4.	Evaluasi Internal	10	2,74	4,39
5.	Capaian Kinerja	20	10,00	8,66
<b>Nilai Hasil Evaluasi</b>		<b>100</b>	<b>46,67</b>	<b>47,89</b>

*Sumber: Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Tahun 2016*

Saat ini prioritas pembangunan pemerintah difokuskan pada pendidikan, infrastruktur, dan kesehatan. Masalah pendidikan menjadi agenda penting untuk dibenahi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Hal ini berdasarkan alokasi anggaran pendidikan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebesar 20% dari total belanja negara (APBN, 2017). Dalam rangka meningkatkan kualitas AKIP di Kabupaten Klaten diperlukan perbaikan yang berawal dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Dinas Pendidikan merupakan SKPD yang bergerak dalam bidang pendidikan dan berkewajiban untuk menyusun LAKIP sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui lebih detil terkait penerapan sistem pengukuran kinerja pada Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dengan menggunakan alat bantu berpikir logis, yaitu cetak biru kinerja (*performance blueprint*). Rendahnya penilaian kinerja terhadap AKIP sesuai dengan LAKIP Kabupaten Klaten Tahun 2016-2017 menunjukkan terdapat beberapa capaian indikator dengan kriteria “tidak baik” dan “sangat rendah”. Hal ini menunjukkan belum optimalnya penerapan SAKIP sebagai sistem pengukuran kinerja dan secara

eksplisit mengindikasikan diperlukannya banyak perbaikan, termasuk perbaikan pada hal-hal yang mendasar seperti perencanaan kinerja.

Pada akhirnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang menunjukkan apakah terdapat kesesuaian atau ketidaksesuaian informasi antara dokumen perencanaan dan dokumen pelaporan mengenai implementasi sistem pengukuran kinerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Selain itu juga untuk menjelaskan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesesuaian informasi dalam penerapan sistem pengukuran kinerja. Evaluasi terhadap sistem pengukuran kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dengan menggunakan *performance blueprint* untuk menilai indikator kinerja pada dokumen perencanaan dan laporan kinerja serta mengidentifikasi faktor manajemen yang berperan dalam implementasi sistem pengukuran kinerja. Penilaian dengan menggunakan *performance blueprint* dapat mengidentifikasi dan mengukur kinerja sesuai dengan misi dalam perencanaan strategis dan mengorganisasikan keluaran terkait dengan keluaran berorientasi usaha atau dampak (Longo, 2004).

## TINJAUAN TEORETIS

### **Konsep NPM**

Konsep NPM telah menyebabkan terjadinya perubahan manajemen sektor publik yang drastis dari sistem manajemen tradisional yang kaku, terlalu birokrasi, dan memiliki jenjang yang terlalu banyak, menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih memahami keinginan pasar. Hughes (1998) menerangkan bahwa konsep ini dipandang menjadi bentuk perubahan reformasi manajemen dan administrasi publik, depolitisasi kekuasaan atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi.

### **Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu (Mahsun, 2013). Indikator kinerja juga dapat digunakan sebagai sumber informasi bagi pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan di berbagai entitas pemerintah. Akan tetapi, indikator kinerja di setiap level diinstansi pemerintah berbeda. Hal ini dikarenakan setiap level pada instansi tersebut memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda. Menurut Perpres Nomor 29 Tahun 2014, indikator kinerja adalah ukuran keberhasilan yang akan dicapai dari kinerja program dan kegiatan yang telah direncanakan

### **Sistem Pengukuran Kinerja**

Halim (2014) mengemukakan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai capaian suatu strategi melalui tolok ukur kinerja yang ditetapkan. Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial (Mahsun, 2016). Sebelum proses pengukuran kinerja dilakukan berbagai aktivitas manajemen

strategi seharusnya telah didesain dan dilaksanakan yaitu perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan anggaran, dan implementasi. Dari hasil pengukuran kinerja dilakukan umpan balik sehingga tercipta sistem pengukuran kinerja yang mampu memperbaiki kinerja organisasi secara berkelanjutan

### **Evaluasi Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja**

Evaluasi atas implementasi sistem pengukuran kinerja meliputi kegiatan evaluasi terhadap perencanaan kinerja dan perjanjian kinerja termasuk penerapan anggaran berbasis kinerja, pelaksanaan program/kegiatan, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal serta pencapaian kinerja. Mahmudi (2015) menyatakan pada tahap implementasi, organisasi melaksanakan pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat pencapaian strategi dalam mencapai tujuan.

### **Model Logika (*Logic Model*)**

Penggunaan model logika dalam pendekatan yang dilakukan secara sistemik untuk mendesain, merencanakan, mengkomunikasikan, dan mengevaluasi dapat berkontribusi sebagai salah satu pembelajaran bagi individu maupun bagi organisasi (Knowlton dan Philips, 2013). Model logika merupakan grafik yang mengelompokkan informasi dan kerangka berpikir (Knowlton dan Philips, 2013).

Konsep model logika terdiri dari dua tipe yaitu *Theory of Change* (TOC) dan *Program Logic Model* (PLM). TOC merupakan konsep model logika yang sederhana terdiri atas dua bagian yaitu strategi dan hasil. PLM merupakan bentuk model logika yang terdiri atas tujuh elemen standar yaitu sumber daya, aktivitas, keluaran, hasil jangka pendek, menengah, dan panjang, serta dampak atau perubahan dari berjalannya suatu program.

### **Model Cetak Biru Kinerja (*Performance Blueprint*)**

*Performance blueprint* merupakan model logika inovatif yang merupakan konstruksi model logika digabungkan dengan pendekatan empat kuadran Friedman (Longo, 2002). Penggunaan pendekatan empat kuadran Friedman merupakan cara untuk mengidentifikasi dan mengkategorisasikan indikator kinerja ke dalam empat kuadran terkait dengan mengukur keluaran-usaha dan keluaran-hasil. Cetak biru kinerja memberikan strategi yang transparan untuk mengkategorikan empat tipe pengukuran kinerja dan menempatkannya secara berurutan sesuai dengan rankingnya.

### **Teori Isomorfisme**

Teori institusional telah banyak digunakan untuk menjelaskan fenomena serta memberikan pandangan yang kompleks dan kaya dalam lingkungan organisasi sektor publik (Gudono, 2014). Teori ini berpendapat bahwa organisasi yang mengutamakan legitimasi akan memiliki kecenderungan untuk berusaha menyesuaikan diri pada harapan eksternal atau harapan sosial di tempat organisasi berada (DiMaggio dan Powell).

DiMaggio dan Powell (1983) mengidentifikasi isomorfisme kelembagaan memiliki tiga jenis, yaitu isomorfisme koersif, isomorfisme mimetik dan isomorfisme normatif. Isomorfisme koersif adalah proses organisasi yang tunduk pada tekanan baik formal maupun informal untuk mengadopsi fitur atau sifat tertentu karena paksaan yang berakar dari pengaruh politik dan masalah legitimasi. Isomorfisme mimetik merupakan proses imitasi atau hasil meniru suatu organisasi dari

organisasi lain. Isomorfisme normatif yaitu proses perubahan karena adanya tuntutan untuk mencapai standar profesionalisme.

## METODE PENELITIAN

### Rasionalisasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kabuapten Klaten yang merupakan objek sasaran penelitian. Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten merupakan sebuah organisasi sektor publik yang sudah seharusnya menerapkan fungsi akuntabilitas publik dengan membuat dokumen perencanaan strategis, penetapan kinerja, rencana kerja tahunan, dan penyusunan laporan kinerja.

Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam menjalankan proses pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja hingga saat ini diindikasikan hanya sebatas memenuhi kewajiban dan persyaratan peraturan pusat. Alasan atas kesadaran organisasi menunjang efektifitas dan efisiensi berada pada urutan kedua. Hal ini berdampak pada hasil yang hanya sebatas formalitas dalam melakukan pelaporan kinerja tahunan.

Keberhasilan yang diperoleh tidak hanya dilihat dari persentase pencapaian yang tertera dalam LAKIP, namun pemerintah juga perlu diukur dengan menganalisis kesesuaian informasi indikator kinerja yang terdapat dalam perencanaan strategis hingga pelaporan kinerja. Untuk memastikan tingkat kesesuaian tersebut ialah dengan melakukan penelitian indikator kinerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang dijelaskan pada performance blueprint dengan 4 kuadran Friedman. Alasan pemilihan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sebagai objek penelitian ialah Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten belum pernah digunakan sebagai objek penelitian, terutama yang terkait dengan evaluasi sistem pengukuran kinerja.

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan memberikan pemahaman mendalam tentang isu penelitian dan dapat digunakan untuk menjelajahi topik baru atau memahami masalah yang kompleks (Hennink et al., 2012). Pendekatan studi kasus dipilih peneliti karena cocok untuk menjawab pertanyaan penelitian berkenaan dengan bagaimana dan mengapa yang berkaitan dengan peristiwa-peristiwa kontemporer dalam kehidupan nyata (Hennik et al., 2012).

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan secara langsung dari obyek penelitian yaitu melalui wawancara kepada pejabat dan staf Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten serta pihak satuan kerja khususnya dengan pejabat dan staf yang terlibat langsung dalam sistem pengukuran kinerja. Selain itu, data primer berupa data dan dokumentasi seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD),

Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja Tahunan (RKT), Penetapan Kinerja (PK), LKjIP, serta dokumen terkait lainnya.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan terhadap para pejabat/pegawai yang terkait dalam sistem pengukuran kinerja di objek penelitian yang telah ditentukan dengan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan. Adapun pihak yang diwawancarai adalah Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, Kasubid Perencanaan dan Keuangan, Kasubid Pengendalian dan Evaluasi Bappeda, serta Kasubid Evaluasi dan Pelaporan Kabupaten Klaten.

### **Teknik Analisis Data**

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis tematik. Analisis tematik merupakan sebuah metode kualitatif yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyajikan pola/tema berdasarkan data-data yang diperoleh (Braun & Clarke, 2006). Dengan analisis tematik diharapkan akan diperoleh pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang selanjutnya akan menghasilkan sebuah teori melalui tema yang mendeskripsikan data secara detail. Penggunaan analisis tematik dimungkinkan dapat menemukan pola atau tema yang muncul secara acak dalam kumpulan informasi yang telah diperoleh.

Braun & Clarke (2006) menjelaskan bahwa terdapat enam langkah kerja yang harus dilakukan peneliti dalam menggunakan analisis tematik, namun sebelum melakukan keenam langkah tersebut, peneliti terlebih dahulu menentukan tema-tema yang berasal dari pertanyaan penelitian. Langkah-langkah dalam melakukan analisis data tematik menurut Braun & Clarke (2006) adalah sebagai berikut.

1. Mentranskripsikan data. Data yang diperoleh dari hasil wawancara yang dikumpulkan diubah bentuknya dari yang semula bentuk lisan menjadi bentuk tulisan/transkrip data agar lebih mudah untuk dianalisis.
2. Membuat kode data awal. Dilakukan dengan membaca data transkrip terlebih dahulu untuk menemukan data-data yang sering muncul di dalam transkrip data awal yang relevan dengan topik penelitian. Data-data tersebut kemudian dikelompokkan dan disusun sesuai dengan kodenya masing-masing untuk memudahkan dalam melakukan reduksi atau pengurangan data.
3. Mencari tema. Analisis terhadap kode-kode data awal tersebut untuk mencari tema yang kemudian digabungkan tema.
4. Melakukan evaluasi tema. Tema yang ditemukan harus dilakukan evaluasi dengan meninjau kembali dan disempurnakan sehingga tema yang dihasilkan menjadi relevan dengan topik.
5. Menamakan dan mendefinisikan tema. Setelah tema relevan dengan topik penelitian terbentuk, tahap akhir yang dilakukan adalah menamakan dan mendefinisikan tema. Mendefinisikan berarti mengidentifikasi esensi dari setiap tema secara keseluruhan dan menentukan aspek data pada tiap tema. Masing-masing tema yang ada terdiri atas data yang beragam dan kompleks. Oleh karena itu, perlu dilakukan penamaan dan pendefinisian tema.

6. Pembuatan laporan. Laporan analisis disajikan ringkas, koheren, logis, tidak berulang dan menarik, menjelaskan tentang data peneliti, dan membuat sebuah argumen dalam kaitannya dengan pertanyaan penelitian.

### **Langkah-langkah Analisis Data**

Langkah-langkah dalam menganalisis data adalah sebagai berikut.

1. Analisis alur logika dari perencanaan strategis.  
Pada tahap ini dilakukan pemetaan terhadap program sasaran, indikator sasaran, program utama, uraian kegiatan, dan indikator kinerja kegiatan. Analisis dilakukan dengan melihat aspek-aspek yang terdapat dalam alur model logika.
2. Analisis indikator kinerja dengan *performance blueprint*.  
Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap indikator kinerja yang telah dibuat oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Dengan pendekatan cetak biru kinerja (*performance blueprint*), tiap indikator yang ada akan dipetakan dalam kuadran-kuadran yang terdapat dalam analisis empat kuadran (*four quadrant analysis*). Penggunaan model tersebut memungkinkan untuk dilakukan evaluasi kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten yang telah berbasiskan hasil atau masih berbasis upaya.
3. Menganalisis hasil wawancara dengan tematik analisis.  
Hasil wawancara yang telah dilakukan dianalisis dengan menggunakan tematik analisis. Hal ini bertujuan untuk memilih jawaban yang sesuai dengan pertanyaan penelitian.
4. Analisis deskriptif atau proses sebelumnya.  
Menganalisis tahapan proses yang telah dilakukan sebelumnya dengan data dan informasi yang mendukung pengukuran kinerja.
5. Pengambilan keputusan.  
Analisis yang telah dilakukan selanjutnya dibuat kesimpulan dan diberikan rekomendasi atas penelitian ini.

### **Pengujian Validitas**

Untuk meningkatkan validitas dalam penelitian kualitatif, peneliti melakukan upaya pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menerapkan prosedur-prosedur tertentu (Creswell. 2015). Dalam penelitian ini, upaya peningkatan validitas data akan menggunakan beberapa prosedur yaitu triangulasi dan member checking.

## **PEMBAHASAN**

### **Analisis Pengukuran Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dengan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014**

Dari hasil analisis dokumen secara umum Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten telah melaksanakan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Analisis dilakukan dengan menyesuaikan antara Perpres No. 29 Tahun 2014 dengan Renstra dan LKjIP. Hasil analisis menunjukkan tingkat kesesuaian sebesar 87,5%. Maka sebagian besar dalam sistem akuntabilitas kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten telah mampu

mencapai kesesuaian informasi antara dokumen perencanaan dengan dokumen pelaporan. Konsistensi dokumen terlihat dalam dokumen Renstra, Perjanjian Kinerja, dan LKjIP.

#### **Analisis Kesesuaian Informasi pada Dokumen Perencanaan dan Dokumen Pelaporan Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten**

Berdasarkan analisis hubungan logis (kesesuaian informasi) misi dan kegiatan dalam dokumen Renstra, RKT juga LKjIP menunjukkan terjadi ketidaksesuaian informasi (hubungan yang tidak logis) antardokumennya. Analisis kesesuaian misi dilakukan dengan menyesuaikan misi yang ada di dokumen Renstra dan LKjIP. Sedangkan analisis kesesuaian kegiatan dilakukan dengan menyesuaikan kegiatan yang ada di dokumen Renstra dan RKT.

Hubungan yang tidak logis menunjukkan adanya penerapan sistem pengukuran kinerja yang kurang baik. Sistem pengukuran kinerja kurang baik akan menyebabkan pemerintah sulit dalam melakukan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, alokasi sumber daya, serta pengambilan keputusan yang pada akhirnya tidak dapat meningkatkan akuntabilitas di kinerja organisasi (Akbar et. Al).

#### **Analisis Performance Blueprint pada Indikator Kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten**

Berdasarkan analisis four quadrant tersebut menunjukkan bahwa indikator yang dibuat pada tahun 2016 dan 2017 masih berorientasi upaya. Hal ini ditunjukkan persentase indikator yang berorientasi upaya sebesar 84,96% pada tahun 2016 dan 54,54% pada tahun 2017. Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten menetapkan indikator masih sebatas pada pelaksanaan program yang masih berorientasi pada penyedia layanan belum terkait dengan masyarakat sebagai penerima layanan serta hanya sekedar untuk merealisasikan dari penyerapan anggaran, terlaksananya program dan kegiatan. Sehingga kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten terkadang tidak menimbulkan perubahan pada masyarakat dan nilai kebermanfaatan kegiatan kurang.

#### **Analisis Pengukuran dengan Permenpan RB No. 12 Tahun 2015**

Berdasarkan analisis dengan menyesuaikan Permenpan RB No. 12 Tahun 2015 menunjukkan tingkat kesesuaian perencanaan kinerja sebesar 64,29%, pengukuran kinerja sebesar 71,42%, dan pelaporan kinerja sebesar 42,85%. Tingkat kesesuaian berarti bahwa untuk pelaporan kinerja belum menunjukkan kesesuaian informasi antara dokumen perencanaan dan dokumen pelaporan. Analisis ini dilakukan dengan menyesuaikan dokumen Renstra dan LKjIP.

#### **Analisis Perencanaan Strategis**

Berdasarkan hasil wawancara Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten memiliki kendala penyusunan Renstra terutama mengenai pengumpulan data dan juga pegawai disetiap bidang belum memahami dengan benar tugas pokok serta fungsinya. Hal ini berdampak pada kesesuaian dan keselarasan dokumen perencanaan dan pelaporan yaitu beberapa sasaran dan indikator dari Renstra yang kurang sesuai dengan LKjIP.

Pelaksanaan proses perencanaan kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, diawali dengan OPD memperlihatkan rancangan awal Renstra, kemudian dikoreksi oleh Bappeda yang disesuaikan dengan hasil akhir Musrebang penyusunan

RPJMD. Setelah diverifikasi maka hasil akhir dari Renstra tersebut dikirimkan kepada Bupati kemudian ke DPRD. Setelah disetujui selanjutnya akan dikirimkan ke Gubernur.

### **Analisis Pengukuran Kinerja**

Dalam menganalisis alur logika pengukuran, komponen yang dievaluasi antara lain indikator kinerja utama (IKU), implementasi pengukuran dan hasil pengukuran atau capaian. Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten telah memiliki IKU yang penyusunannya dilakukan bersama dengan Bappeda. Penyusunan IKU haruslah berdasarkan pada IKU Bupati, karena kinerja OPD itu merupakan bentuk upaya perwujudan dari visi misi Bupati.

Proses pengukuran kinerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten, diawali dengan pengumpulan data-data kinerja dari setiap bidang. setiap program yang direncanakan diawal itu sudah memiliki formulasi pengukuran sehingga ketika dilakukan pengukuran, itu sudah ada acuannya masing-masing begitu juga dengan kegiatan. Kegiatan yang dilaksanakan juga sudah memiliki formulasi indikator masing-masing untuk menilai sejauh mana capaian dari kegiatan tersebut. Untuk indikator kinerja utama atau sasaran dari OPD akan diukur dengan formulasi indikator tersendiri. Meskipun Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten telah melaksanakan pengukuran kinerja secara terstruktur dari unit terbawah, akan tetapi masih terdapat kendala-kendala pada saat melakukan pengukuran kinerja satu diantaranya adalah keakuratan data.

### **Analisis Pelaporan Kinerja**

Proses dalam penyusunan LKjIP Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dimulai dengan mengumpulkan tiap bidang sekaligus pengumpulan data-data dari kinerja yang telah dicapai. Terkait penyusunan dokumen-dokumen terkait indikator kinerja seperti LKjIP maka semua pihak dalam struktur dilibatkan dengan koordinasi. Akan tetapi, masih ada beberapa kendala dalam pelaporan kinerja yaitu data yang tidak segera dilaporkan. Data yang terlambat dilaporkan tentu menghambat kinerja dalam penyusunan LKjIP. Terlambatnya data kinerja yang dilaporkan menyebabkan proses perekapan data dan pengolahan data menjadi terhambat

### **Analisis Evaluasi Kinerja**

Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam penerapan sistem pengukuran kinerja telah melaksanakan evaluasi kinerja dengan melakukan reвью secara berkala. Evaluasi dilakukan hanya secara internal sedangkan pihak eksternal belum ada yang mengevaluasi LKjIP tersebut sehingga Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten belum mengetahui kualitas dari LKjIP yang mereka laporkan.

Meskipun telah melakukan pengawasan internal, Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten belum menerapkan mekanisme reward dan punishment sebagai evaluasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selama ini hanya sebatas sanksi sosial yang diberikan dengan memberikan teguran pada OPD yang tidak melaporkan ataupun tidak tepat waktu dalam pelaporannya serta belum ada aturan yang tertulis terkait pemberian reward dan punishment.

### **Analisis Isomorfisme**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dalam proses penyusunan yang dimulai dari dokumen perencanaan hingga dokumen pelaporan yang berupa komponen-komponen seperti sasaran kinerja, tujuan kinerja, hingga indikator kinerja di dalamnya. Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dapat disimpulkan berada dalam kondisi isomorfisma koersif karena dalam melakukan penyusunan SAKIP berdasarkan peraturan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa pemerintah Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten belum memahami bahwa laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah adalah laporan yang akan menjadi konsumsi publik sebagai pengguna utama dan memberikan penilaian secara transparan terhadap hasil kinerja pemerintah Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Kenyataan yang terjadi di pemerintahan adalah akuntabilitas dan kinerja yang dihasilkan masih salah dan cenderung bias dengan kecenderungan melaporkan kinerja yang baik secara berlebihan sementara program yang gagal cenderung disembunyikan (Nurkhamid, 2008). Hal ini bisa menyesatkan masyarakat sebagai pengguna informasi dan akhirnya menghasilkan ekspektasi publik yang berlebihan terhadap pemerintah (Ahyaruddin dan Akbar, 2016).

### **Faktor-faktor yang Berperan dalam Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten**

Berdasarkan hasil analisis data tekstual pada wawancara yang dilakukan terhadap partisipan, diperoleh beberapa faktor yang berperan dalam penerapan sistem pengukuran kinerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Faktor-faktor tersebut antara lain sumber daya manusia, pelatihan, keakuratan data, dan komitmen pemimpin.

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

Pelatihan merupakan salah satu faktor pendukung dalam implementasi sistem pengukuran kinerja. Dengan diadakannya pelatihan maka kapasitas pegawai akan terus meningkat. Pelatihan ini dilakukan bukan hanya untuk bidang perencanaan tetapi juga semua bidang bisa terlibat dalam pelatihan yang berkaitan dengan SAKIP.

Data merupakan komponen yang penting digunakan baik untuk perencanaan, pengukuran, maupun pelaporan kinerja instansi pemerintah. Dengan adanya ketersediaan dan keakuratan data maka akan semakin menunjang proses pengambilan keputusan dan penilaian organisasi. Akan tetapi, pada Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten data yang dibutuhkan terkadang tidak sesuai dengan kondisi terkini.

Peran pemimpin sangatlah penting dalam peningkatan kinerja instansi. Karena pemimpin merupakan teladan atau motivasi bagi pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya. Selain itu, apabila pemimpin tersebut telah transparan

dalam mengambil kebijakan, secara tidak langsung sangat membantu jajaran yang dibawahnya.

Reward dan punishment merupakan faktor yang berperan dalam Sistem Pengukuran Kinerja. Diharapkan dengan adanya reward dan punishment dapat memotivasi pegawai untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten belum menerapkan reward dan punishment dalam penilaian kinerjanya.

## **PENUTUP**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kesesuaian informasi dari dokumen perencanaan hingga pelaporan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang berperan terhadap kesesuaian informasi dalam implementasi sistem pengukuran kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten. Berdasarkan pembahasan dan analisis yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Berdasarkan hasil evaluasi implementasi sistem pengukuran kinerja pada Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten belum menunjukkan kesesuaian informasi dalam dokumen perencanaan hingga pelaporan yang terlihat dari adanya ketidaksesuaian misi dan kegiatan serta analisis pelaporan yang menunjukkan tingkat kesesuaian sebesar 42,85%. Sehingga pemerintah sulit dalam melakukan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, alokasi sumber daya, serta pengambilan keputusan.
2. Hasil evaluasi menggunakan analisis empat kuadran (four quadrant analysis) memberikan gambaran bahwa indikator kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sebagian besar masih berfokus pada upaya. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 84,96% indikator yang ditetapkan pada tahun 2016 berorientasi pada upaya dan 54,54% pada tahun 2017. Sehingga kebermanfaatan kegiatan yang dilakukan kurang dan tidak menimbulkan perubahan pada masyarakat.
3. Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten berada dalam kondisi isomorfisma koersif dalam melakukan penyusunan SAKIP berdasarkan peraturan. Hal ini menunjukkan pengukuran kinerja pemerintah tidak dijalankan sesuai fungsinya dan informasi kinerja pemerintah cenderung bias sehingga dapat menyesatkan masyarakat sebagai pengguna informasi.
4. Faktor yang berperan dalam implementasi sistem pengukuran kinerja, Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten antara lain: Sumber Daya Manusia (SDM), pelatihan, keakuratan data, komitmen pemimpin, serta reward dan punishment.

Terdapat beberapa rekomendasi yang dapat peneliti usulkan untuk Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten dalam pengimplementasian sistem pengukuran kinerja. Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan maka berikut ini beberapa rekomendasi yang dapat diberikan oleh peneliti.

1. Menyusun indikator kinerja untuk setiap dokumen pada sistem akuntabilitas instansi pemerintah dengan menggunakan model logika (logic model) untuk

- membantu Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten terkait dengan informasi yang memiliki hubungan yang logis antara dokumen perencanaan dan dokumen pelaporan.
2. Dinas Pendidikan Kabupaten Klaten sebaiknya melakukan penyusunan indikator kinerja dengan menggunakan analisis empat kuadran Friedman agar lebih berorientasi pada manfaat yang dapat dirasakan masyarakat.
  3. Melakukan pelatihan mengenai pelaksanaan SAKIP terutama dalam perencanaan startegis dan bukan hanya secara teoritis tetapi juga praktis. Selain itu, melakukan sosialisasi Renstra kepada seluruh pegawai. Keempat, Melakukan pengumpulan data menggunakan semi teknologi informasi (manual dan TI).

Berdasarkan pembahasan yang dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain penelitian ini merupakan studi kasus yang meneliti hanya pada satu instansi, sehingga hasil penelitian hendaknya diinterpretasikan dengan hati-hati karena penelitian ini melibatkan responden yang terbatas. Selain itu, ketiadaan salah satu dokumen perencanaan yaitu Rencana Kinerja Tahunan Tahun 2016 sehingga dalam menganalisis hanya melibatkan dokumen Renstra, Perjanjian Kinerja dan LKjIP.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ade, Kartesa. 2017. "Evaluasi Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Studi pada Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta". Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Ahyaruddin, M. & Akbar, R. 2016. "The relationship between the use of a performance measurement system, organizational factors, accountability, and the performance of public sector organizations". *Journal of Indonesian Economy and Business*, 31 (1): 1-22.
- Akbar, R., Pilcher, R., & Perrin, B. 2012. "Performance Measurement in Indonesia: The case of local government". *Pacific Accounting Review*, Vol. 24, No. , pp. 262-291.
- Akbar, R., Pilcher, R., & Perrin, B. 2012. "Implementing Performance Measurement System: Indonesian Local Government under Pressure". *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 12, No. 1, Emerald Group Publishing Limited.
- Akbar, Rusdi. 2013. *Implementing Performance Measurement Systems Indonesian Local Government*. *Journal of Indonesian Economy and Business*.
- APBN, 2017. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2017. Tersedia di <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/apbn-kita/> [Akses 3 Juli 2018].
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik untuk Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Pengembangan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada.
- BPKP. 2000. *Pengukuran Kinerja Dalam Laporan Akuntabilitas*. Deputi Bidang Pengawasan Penerimaan Pusat dan Daerah.
- Braun, V., & Clarke, V. 2006. Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research In Psychology*, Vol. 3, No. 2, pp. 77-11.

- Creswell, John. W. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset (Terjemahan)*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Detik News. 2017. Nilai Rata-rata Kinerja Pemda Se-Indonesia Tahun 2016 Masih C. Tersedia di <http://news.detik.com/berita/d-3409973/nilai-rata-rata-kinerja-pemda-se-indonesia-tahun-2016-masih-c>[Akses 3 Juli 2018].
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism & Collective Rationality In Organizational Fields". *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160.
- Friedman, Mark. 2005. *Trying Hard is Not Good Enough: How to Produce Measurable Improvements for Customers and Communities*. FSPI Publishing, Washington. D.C.
- Gudono. 2014. *Teori Organisasi Edisi 3*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Halim, Abdul. 2014. *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hennik, Monique., Hutter, Inge. And Bailey, Ajay. 2012. *Qualitative Research Methods*, 2nd ed, SAGE Publications, India: Sage Publications, Inc.
- Hood, C. 1991. "A Public Management for All Seasons". *Journal Public Administration*, Vol. 69 No. 1, p. 3-19.
- Knowlton, L. W. & Phillips, C.C. 2013. *The Logic Model Guidebook: Better Strategies for Great Result*, Thousand Oaks, CA:Sage.
- Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Tahun 2016.
- Longo, Paul J. 2004. "The Performance Blueprint: An Integrated Logic Model Developed to Enhance Performance Measurement Literacy: The Case of Performance-Based Contract Management". Vancouver: Annual Meeting of the American Evaluation Association.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Mahsun, M. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo, 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurkhamid, M. 2008. "Implementasi Inovasi Sistem Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Pemerintah". *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, 3: 45-76.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Ruscitasari, Zulfatun. 2017. "Evaluasi Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja (Studi pada Dinas Pekerjaan Umum, Perumahan, dan Energi Sumber Daya Mineral DIY)". Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

- Rosa, Citra. 2017. "Analisis Faktor-Faktor Penghambat Tindak Lanjut Saran Perbaikan Kinerja atas Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten". Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Sofyani, H., and R. Akbar. 2013. Hubungan Faktor Internal Institusi dan Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia (JAKI)*, Vol. 10, No. 2, pp. 184-2015.
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sujiartono, 2016. "Evaluasi Keselarasan Indikator Kinerja (Studi pada Badan Pusat Statistik Se-provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)". Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Syachbrani, W. & Akbar, R. 2013. "Faktor-Faktor Teknis dan Keorganisasian yang Memengaruhi Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah". *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*. Pp 447-4643(2): 447-464.