

**EVALUASI KINERJA BADAN PERENCANAAN
PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA
(Studi Kasus pada Bidang Sosial Budaya & Sumber Daya Manusia)**

SKRIPSI



Oleh :

Ilham

NIM : 10.851.0014



**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

2014

UNIVERSITAS MEDAN AREA

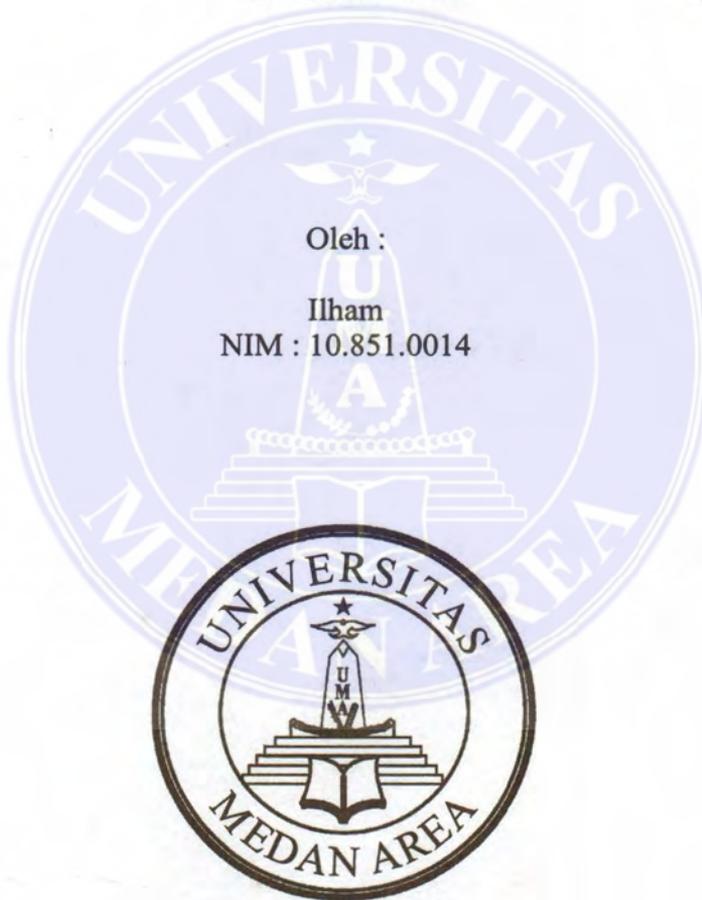
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 3/10/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**EVALUASI KINERJA BADAN PERENCANAAN
PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA
(Studi Kasus pada Bidang Sosial Budaya & Sumber Daya Manusia)**

SKRIPSI



Oleh :
Ilham
NIM : 10.851.0014

**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

2014

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 3/10/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)3/10/25

**EVALUASI KINERJA BADAN PERENCANAAN
PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA
(Studi Kasus pada Bidang Sosial Budaya & Sumber Daya Manusia)**

S K R I P S I

Diajukan Kepada :

Universitas Medan Area

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Oleh :

Ilham

NIM : 10.851.0014



**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

2014

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 3/10/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)3/10/25

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : **EVALUASI KINERJA BADAN PERENCANAAN
PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI SUMATERA
UTARA**
(Studi Kasus pada Bidang Sosial dan Budaya Manusia)

Nama : I L H A M

NIM : 10.851.0014

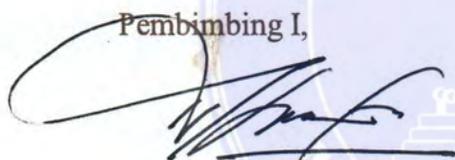
Jurusan : Ilmu Pemerintahan

Program Studi : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Medan,

2015

Pembimbing I,



(Drs. Kariono, M.Si)

Pembimbing II,



(Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si)

Dekan,



(Drs. Amir Purba, MA, Ph.D)

**JURUSAN ILMU PEMERINTAHAN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

2015

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 3/10/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)3/10/25

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran ALLAH SWT, Tuhan Yang Maha Esa atas berkat rahmat serta Hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“EVALUASI KINERJA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA”** (Studi Kasus pada Bidang Sumber Daya Manusia dan Sosial Budaya).

Penulisan skripsi ini merupakan syarat guna memperoleh Gelar Sarjana bagi Mahasiswa Program S1 pada Program Studi Ilmu Pemerintahan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik – Universitas Medan Area.

Dalam usaha menyelesaikan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan waktu, pengetahuan, dan biaya sehingga tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak tidaklah mungkin berhasil dengan baik, sehingga pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa hormat mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materil secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai, terutama kepada yang saya hormati:

1. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Drs. Amir Purba, MA, PhD, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Medan Area.
3. Ibu Anggraeni Atmei Lubis, SH, M.Hum, selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Medan Area.

4. Bapak Rudi Salam Sinaga, S.Sos, M.Si, selaku Ketua Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Negeri Medan, yang juga sekaligus Dosen Pembimbing II, telah banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan yang hingga tersusunnya skripsi ini.
5. Bapak Drs. Karyono, M.Si, selaku Dosen Pembimbing 1 Skripsi, yang telah memberikan kritik dan saran bimbingan maupun arahan yang sangat berguna dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak DR. Drs. Arsyad, MM, selaku Kepala Bappeda Provinsi Sumatera Utara, yang telah banyak memberikan informasi seputar bahan dan data yang penulis butuhkan hingga selesainya penyusunan skripsi ini.
7. Bapak DR. Ir. Riadil Akhir Lubis, M.Si, selaku Staf Ahli Gubernur Bidang Ekonomi, Keuangan dan Pembangunan Provinsi Sumatera Utara, yang telah banyak memberikan saran, masukan, bantuan moril maupun materil hingga selesainya penyusunan skripsi ini.
8. Bapak Drs. M. Ismael P. Sinaga, M.Si, selaku Sekretaris Bappeda Prov. Sumatera Utara, yang telah banyak memberikan bantuan berupa informasi, saran dan masukan terhadap penyusunan skripsi ini.
9. Bapak Ir. Syahrial Adinda Pulungan, M.Si, selaku Kabid Perencanaan SOSBUD & SDM Bappeda Provinsi Sumatera Utara, yang telah banyak memberikan informasi, masukan seputar bahan dan data yang penulis butuhkan hingga selesainya penyusunan skripsi ini.
10. Terima kasih yang tak terhingga penulis ucapkan kepada Nurbaity, Sang istri tercinta, yang tidak bosan-bosannya dan tidak lelahnya selalu memberikan

dorongan, motivasi maupun dukungan moril kepada penulis didalam setiap kesempatan, hingga tersusunnya skripsi ini.

11. Terima kasih juga kepada semua pihak, khususnya teman – teman Staf dan Pegawai Bappeda Prov. Sumatera Utara yang telah banyak membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.
12. Bapak /Ibu dosen dan staff di lingkungan Program Studi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik – Universitas Medan Area yang telah banyak membantu penulis.
13. Teman – teman Angkatan 2010, Program Studi Ilmu Pemerintahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, mengingat keterbatasan dan kemampuan yang penulis miliki, maka penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi in masih jauh dari kesempurnaan, walaupun demikian penulis berharap semoga skripsi ini dapat menjadi bahan masukan dan memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya terutama bagi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, khususnya Program Studi Ilmu Pemerintahan pada Universitas Medan Area.

Medan, 12 Februari 2015
Penulis,

I L H A M
NIM : 10.851.0014

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Batasan Penelitian	6
1.5. Manfaat Penelitian	6
1.6. Sistematika Penulisan	7
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1. Evaluasi	8
2.1.1. Jenis Evaluasi.....	11
2.1.2. Tahapan Evaluasi	11
2.1.3. Komponen Evaluasi.....	12
2.1.4. Instrumen Evaluasi.....	12
2.1.5. Bentuk Instrumen.....	13

2.2. Kinerja	13
2.2.1. Penilaian dan Pengukuran Kinerja.....	17
2.2.1.1. Penilaian Kinerja	17
2.2.1.2. Pengukuran Kinerja	19
A. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	21
B. Langkah – Langkah Pengukuran Kinerja	23
C. Manfaat Pengukuran Kinerja	24
2.3. Kinerja Sektor Publik	25
2.3.1. Pengukuran Kinerja Sektor Publik.....	26
2.4. Indikator Kinerja Kunci (KPI)	28
2.5. Evaluasi Kinerja	31
2.5.1. Evaluasi Kinerja Program	32
2.6. Efektifitas Program	33
2.7. Rencana Kerja (RENJA) Satuan Kerja Perangkat Daerah	34
2.8. Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD	41
2.8.1. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD).....	42
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	46
3.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian	46

3.3. Metode Pengumpulan Data	46
3.4. Jenis dan Sumber Data	47
3.5. Evaluasi Sumatif.....	49

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN DATA

4.1. Hasil Penelitian	51
4.1.1. Gambaran Umum Bappeda Provinsi	
Sumatera Utara	51
4.1.1.1. Visi dan Misi Bappeda Provsu	55
4.1.1.2. Kedudukan Bappeda Provsu	56
4.1.1.3. Tugas Pokok Bappeda Provsu.....	57
4.1.1.4. Fungsi Bappeda Provsu.....	58
4.1.1.5. Struktur Organisasi Bappeda Provsu	58
4.1.1.6. Tugas Pokok dan Fungsi Bidang Perencanaan SDM & SOSBUD	65
4.1.2. Kegiatan Bappeda Prov. Sumatera Utara.....	70
4.1.3. Peran Strategis Bappeda Prov. Sumatera Utara	71
4.1.4. Rencana Strategis Bappeda Prov. Sumatera Utara	
Tahun 2009 – 2013	73
4.1.4.1. Strategi dan Kebijakan RENSTRA 2009 – 2013.	77
4.1.4.2. Program RENSTRA 2009 – 2013	78

4.1.5. Rencana Kerja (RENJA) Bappeda Prov.	
Sumatera Utara Tahun 2012 dan Tahun 2013	79
4.1.5.1. Indikator Rencana Kerja (RENJA)	
Bappeda Provsu Tahun 2012	
dan Tahun 2013.....	84
4.1.5.2. Rencana Kerja (RENJA) Bidang SOSBUD	
Dan SDM Tahun 2012 dan Tahun 2013	87
4.2. Hasil Evaluasi	93
4.2.1. Evaluasi Kinerja Bidang SOSBUD & SDM	
Tahun 2012 dan Tahun 2013	93
4.2.1.1. Evaluasi Kinerja Tahun 2012	95
4.2.1.2. Evaluasi Kinerja Tahun 2013	100
4.3. Analisa dan Pembahasan Evaluasi Kinerja	
Bidang SOSBUD & SDM	106
4.3.1. Efektifitas Kinerja Bidang SOSBUD & SDM	
Tahun 2012.....	107
4.3.2. Efektifitas Kinerja Bidang SOSBUD & SDM	
Tahun 2013	108
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 110
5.1. Kesimpulan	110
5.2. Saran.....	111

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Bobot Penilaian (<i>dalam %</i>) Efektifitas Kinerja Instansi Pemerintahan.....	50
\Tabel 4.1. Daftar Jumlah PNS Berdasarkan Jenis Kelamin & Tingkat Pendidikan.....	61
Tabel 4.2. Daftar Rekapitulasi Jumlah PNS Berdasarkan Pangkat Dan Golongan.....	63
Tabel 4.3. Daftar Pejabat dan Jabatan di Bappeda Prov. Sumatera Utara	64
Tabel 4.4. Tujuan Penetapan RENSTRA Bappeda Provsu Tahun 2009 – 2013	76
Tabel 4.5. Rencana Kerja Bappeda Provsu	85
Tabel 4.6. Rencana Kinerja Bappeda Provsu	86
Tabel 4.7. RENJA Bidang SOSBUD & SDM Tahun 2012	88
Tabel 4.8. RENJA Bidang SOSBUD & SDM Tahun 2013	91
Tabel 4.9. Realisasi Kegiatan Bidang Perencanaan Sosbud & SDM Tahun 2012.....	97
Tabel 4.10. Realisasi Kegiatan Bidang Perencanaan Sosbud & SDM Tahun 2013.....	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bappeda Provinsi Sumatera Utara.....	60
Gambar 4.2 Alokasi dan Persentase Anggaran Bappeda Provsu dan Bidang SOSBUD & SDM Tahun 2012 dan Tahun 2013	90
Gambar 4.3 Target Realisasi dan Realisasi Capaian Kinerja Bidang SOSBUD & SDM Tahun 2012 dan Tahun 2013	109



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.

Sejalan dengan dikeluarkannya UU No. 22 tahun 1999 dan UU No. 25 tahun 1999 yang mengatur tentang otonomi daerah dan desentralisasi fiscal dimana dalam perkembangannya, kebijakan ini diperbaharui dengan dikeluarkannya UU No. 32 tahun 2004 dan UU No. 33 tahun 2004 yang mengatur tentang Pemerintahan Daerah dan Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah telah memberikan angin segar bagi pengembangan otonomi Pemerintah Daerah, dalam pengertian bahwa daerah diberi kewenangan yang utuh untuk merencanakan, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan, dan mengevaluasi kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh daerah.

Sesuai dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Sistem Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah yang kemudian diperbaharui dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, organisasi sektor publik baik pusat maupun daerah memiliki pedoman untuk membuat pelaporan kinerja sebagai wujud pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap kinerja pemerintah dalam hal transparansi dan akuntabilitas.

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. Dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan melalui Perencanaan Strategis.

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) merupakan salah satu bentuk pertanggungjawaban kinerja atas keberhasilan maupun kegagalan terhadap penyelenggaraan pemerintahan kepada masyarakat. Hal ini diatur dalam Instruksi Presiden nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang kemudian diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah (pasal 2). Menimbang bahwa dalam rangka lebih meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab, dipandang perlu adanya pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah untuk mengetahui kemampuannya dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

Keberhasilan pencapaian sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan diukur menggunakan indikator hasil (outcome) yaitu ukuran yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program atau indikator keluaran (output) yaitu ukuran barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) merupakan pedoman dan acuan bagi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) juga merupakan acuan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara (Bappeda Prov.

Sumut) di dalam menyusun Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD) setiap tahunnya atau yang disebut dengan RKPD.

Rencana Pembangunan Tahunan Satuan Kerja Perangkat Daerah, yang selanjutnya disebut Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja-SKPD), adalah dokumen perencanaan satuan kerja perangkat daerah untuk periode 1 (satu) tahun. Perlu adanya pertanggungjawaban yang logis dan akurat dalam penerapan sistem. Pertanggungjawaban berfokus pada kinerja yang meliputi penyusunan Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD), pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, dan pelaporan kinerja dalam mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas, pokok, dan fungsi organisasi sektor publik.

Sasaran/target kinerja instansi yang tertera dalam Renja SKPD merupakan wahana bagi para pemimpin instansi dan seluruh staf/anggota dalam menskenariokan dan menentukan masa depan organisasi. Renja SKPD digunakan sebagai titik tolak dalam berakuntabilitas, karena dengan jangka waktu menengah instansi yang bersangkutan sudah dapat ditagih tentang hasil-hasil (outcome) ataupun keluaran-keluaran (output) yang harus mereka wujudkan. Selain sebagai wahana dan titik tolak, Renja SKPD juga digunakan sebagai acuan yang menentukan apa yang ingin dihasilkan, apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diubah.

Evaluasi kinerja merupakan tahapan penilaian kinerja individu tahunan berdasarkan tolak ukur tertentu yang dinilai. Pengembangan aparatur merupakan tahapan dari hasil evaluasi kinerja, sehingga akan diketahui sejauh mana perbaikan yang perlu dilakukan kepada aparatur atau pegawai atas target kinerja

yang dicapai. Evaluasi kinerja, sebagai tahapan dari manajemen kinerja. Penilaian atau evaluasi kinerja dapat diketahui sejauh mana pencapaian target kinerja aparatur sesuai dengan tugas dan fungsinya. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan dari instansi tersebut.

Sedangkan penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas berarti bahwa penetapan mekanisme pengendalian, pengawasan, evaluasi dan pelaporan berbasis sistem informasi yang dapat diakses oleh seluruh pemangku kepentingan sesuai peraturan perundang-undangan sehingga pengelolaan anggaran bermanfaat bagi peningkatan kesejahteraan rakyat dan kemajuan daerah secara berkelanjutan. (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Provinsi Sumatera Utara Tahun 2012)

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian berkaitan dengan Kinerja Instansi Pemerintah Daerah, khususnya Bidang Sumber Daya Manusia dan Sosial Budaya (SDM & SOSBUD) Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara (Bappeda Provsu), dalam hal pencapaian pelaksanaan Program & Kegiatan dalam mendukung program kegiatan di daerah Sumatera Utara, yang berjudul **“EVALUASI KINERJA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA (Studi Kasus pada Bidang Sumber Daya Manusia dan Sosial Budaya)”**

1.2. Rumusan Masalah.

Berdasarkan Latar Belakang tersebut diatas, penulis menyadari bahwa banyak masalah yang timbul pada saat melaksanakan pembahasan masalah yang akan diteliti. Untuk itu penulis membatasi pembahasan pada ruang lingkup

pencapaian pelaksanaan Program dan Kegiatan yang dilaksanakan pada bidang Bidang Sumber Daya Manusia dan Sosial Budaya Bappeda Provsu kurun waktu tahun 2012 – 2013.

Agar masalah yang dibahas memperoleh kejelasan dan pembahasan juga lebih terarah, maka penulis berusaha untuk mengidentifikasi masalahnya, yaitu Sejauh mana efektivitas kinerja Bidang Sumber Daya Manusia dan Sosial Budaya Bappeda Provsu di dalam pelaksanaan program kegiatan yang tertuang didalam didalam Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD) Bappeda Prov. Sumatera Utara pada Tahun 2012 dan Tahun 2013.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran dan deskripsi yang jelas mengenai keefektivitasan kinerja Bidang Sumber Daya Manusia dan Sosbud Bappeda Provinsi Sumatera Utara didalam penggunaan anggaran didalam mendukung program kegiatan di Bappeda Prov.Sumatera Utara.

1.4. Batasan Penelitian.

Dalam pelaksanaannya, pelaksanaan program kegiatan mempunyai arti luas yaitu yang dilakukan oleh Bidang Sumber Daya Manusia dan Sosial Budaya Bappeda Provinsi Sumatera Utara terhadap pelaksanaan program kegiatan pada Tahun 2012 dan Tahun 2013, dalam mendukung Pembangunan di Daerah Provinsi Sumatera Utara berdasarkan Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD) Bappeda Prov. Sumatera Utara Tahun 2012 dan 2013.

1.5. Manfaat Penelitian.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Manfaat Teoritis

- a) Menambah ilmu dan wawasan tentang peranan kinerja Bidang Sumber Daya Manusia dan Sosial Budaya Bappeda Provinsi Sumatera Utara didalam melaksanakan seluruh program dan kegiatan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara
- b) Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan penelitian bagi penelilitain yang ingin mendalami penelitian bertema serupa

2. Manfaat Praktis

- a) Sebagai masukan dan pertimbangan bagi Bappeda Provinsi Sumatera Utara untuk dapat meningkatkan aktivitas pemerintahan agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien serta mampu memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat.
- b) Meningkatkan pemahaman tentang praktek manajemen kinerja pada organisasi sektor publik.
- c) Memberikan wacana alternatif bagi praktisi mengenai pengaruh praktek manajemen kinerja terhadap kinerja individu organisasi sektor publik di Provinsi Sumatera Utara, khususnya pada Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD)

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini secara garis besar dibagi menjadi 5 (lima) bab, yaitu :

- BAB I** : Bab ini merupakan bab pendahuluan yang menguraikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.
- BAB II** : Bab ini berisi Landasan Teori yang menjadi acuan pemahaman teoritis dalam penelitian ini dan kerangka pemikiran teoritis.
- BAB III** : Memuat informasi tentang metode penelitian yang digunakan, termasuk di dalamnya teknik pengumpulan data yang dianggap sesuai dengan kebutuhan untuk memperoleh data dan informasi yang cukup, sehingga penulisan ini dapat terselesaikan dengan hasil penelitian tersebut.
- BAB IV** : Bab ini memuat pembahasan secara seluruh materi yang telah ditetapkan sebagai sasaran penulisan, yang terdiri atas Gambaran Umum Objek, Analisa, Evaluasi, Hasil Penelitian dan Pembahasan Data
- BAB V** : Bab ini memuat kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Evaluasi.*

Evaluasi merupakan bagian dari sistem manajemen yaitu perencanaan, organisasi, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Tanpa evaluasi, maka tidak akan diketahui bagaimana kondisi objek evaluasi tersebut dalam rancangan, pelaksanaan serta hasilnya. Istilah evaluasi sudah menjadi kosa kata dalam bahasa Indonesia, akan tetapi kata ini adalah kata sarapan dari bahasa Inggris yaitu *evaluation* yang berarti penilaian atau penaksiran. Sedangkan menurut istilah “evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan.”

Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (appraisal), pemberian angka (rating) dan penilaian (assessment), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan. Evaluasi juga menghasilkan tuntutan-tuntutan yang bersifat evaluatif.

Menurut Arikunto (2010:1). Evaluasi sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan. Sedangkan Menurut Husni (2010 : 971), evaluasi adalah suatu proses untuk menyediakan informasi mengenai hasil penilaian atas permasalahan yang ditemukan.

Sedangkan menurut Menurut Harris (2010) yang mengutip pendapat Rossi et al (2004) bahwa evaluasi adalah penggunaan metode pengujian atau penelitian sosial untuk mengetahui efektifitas suatu program.

Ralp Tyler (dalam Arikunto, 2011: 3) mengatakan bahwa “Evaluasi merupakan sebuah proses pengumpulan data untuk menentukan sejauh mana, dalam hal apa, dan bagaimana tujuan pendidikan sudah tercapai. Jika belum, bagaimana yang belum dan apa sebabnya”. Masih di dalam buku yang sama, definisi yang lebih luas dikemukakan oleh dua orang ahli, yakni Cronbach dan Stufflebeam. Tambahan definisi tersebut adalah bahwa proses evaluasi bukan sekedar mengukur sejauh mana tujuan tercapai, tetapi digunakan untuk membuat keputusan.

Sementara menurut Tuckman (1985) yang dikutip oleh Sopha Julia (2010), evaluasi adalah suatu proses untuk mengetahui/menguji apakah suatu kegiatan, proses kegiatan, keluaran suatu program telah sesuai dengan tujuan atau kegiatan yang telah ditentukan. Suatu program tidak hanya sekedar dirancang dan dilaksanakan melainkan harus diukur pula sejauh mana efektifitas dan efisiensinya.

Menurut Arifin (2010: 5-6), menyatakan evaluasi adalah suatu proses bukan suatu hasil (produk). Hasil yang diperoleh dari kegiatan evaluasi adalah kualitas sesuatu, baik yang menyangkut tentang nilai atau arti, sedangkan kegiatan untuk sampai pada pemberian nilai dan arti itu adalah evaluasi.

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hikmat (2004) yang dikutip oleh Julia (2010) bahwa evaluasi adalah proses penilaian pencapaian

tujuan dan pengungkapan masalah kinerja proyek untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja proyek.

Lebih khusus lagi evaluasi program adalah upaya penelitian yang dilakukan secara sistematis dan objektif dengan tujuan mengkaji proses dan hasil dari suatu kegiatan/ program/ kebijakan yang telah dilaksanakan. Evaluasi dilakukan untuk menentukan sejauh mana hasil atau nilai yang telah dicapai program (Julia, 2010).

Dari pengertian-pengertian tentang evaluasi yang telah dikemukakan beberapa ahli diatas, dapat ditarik benang merah tentang evaluasi yakni evaluasi merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh seseorang untuk melihat sejauh mana keberhasilan sebuah program. Keberhasilan program itu sendiri dapat dilihat dari dampak atau hasil yang dicapai oleh program tersebut. Karenanya, dalam keberhasilan ada dua konsep yang terdapat didalamnya yaitu efektifitas dan efisiensi. "Efektifitas merupakan perbandingan antara output dan inputnya sedangkan Efisiensi adalah taraf pendayagunaan input untuk menghasilkan output lewat suatu proses.

Jadi evaluasi bukan merupakan hal baru dalam kehidupan manusia sebab hal tersebut senantiasa mengiringi kehidupan seseorang. Seorang manusia yang telah mengerjakan suatu hal, pasti akan menilai apakah yang dilakukannya tersebut telah sesuai dengan keinginannya semula.

2.1.1. Jenis Evaluasi

Azwar (2010) membagi penilaian menjadi 3 (tiga) jenis penilaian yaitu:

- 1) Penilaian pada tahap awal program (*formative evaluation*), bermaksud untuk *mengukur kesesuaian program dengan masalah yang ada atau penajakan.*
- 2) Penilaian pada tahap pelaksanaan program (*promotive evaluation*) dengan tujuan apakah program yang sedang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana atau tidak, disebut juga dengan monitoring.
- 3) Penilaian pada tahap akhir program (*summative evaluation*) dengan tujuan *utama untuk mengukur dampak yang dihasilkan.*

2.1.2. Tahapan Evaluasi

Menurut Winarno (2012) yang mengutip pendapat Suchman yang mengemukakan bahwa ada 6 langkah dalam evaluasi kebijakan, yaitu:

- 1) *Mengidentifikasi tujuan program yang akan dievaluasi.*
- 2) Analisis terhadap masalah.
- 3) Deskripsi dan standarisasi kegiatan.
- 4) Pengukuran terhadap tingkatan perubahan yang terjadi.
- 5) Menentukan apakah perubahan yang diamati merupakan akibat dari kegiatan *tersebut atau karena penyebab lain.*
- 6) Beberapa indikator untuk menentukan keberadaan suatu dampak.

Hasil evaluasi akan dianalisa sebagai pertimbangan bagi pembuat kebijakan untuk melakukan penyesuaian atau perubahan demi penyempurnaan kebijakan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa suatu kebijakan publik tidaklah *permanen tetapi membutuhkan penyesuaian, karena kebijakan sangat dipengaruhi*

oleh faktor politik, sosial, ekonomi, budaya, teknologi dan informasi yang senantiasa dinamis.

2.1.3. Komponen Evaluasi.

Komponen evaluasi meliputi:

1) Context

Orientasi utama dari evaluasi konteks adalah mengidentifikasi latar belakang perlunya mengadakan perubahan atau munculnya program dari beberapa subjek yang terlibat dalam pengambilan keputusan (Endang Mulyatiningsih, 2011: 127).

2) Input Evaluasi

Input dilakukan untuk mengidentifikasi dan menilai kapabilitas sumber daya bahan, alat, manusia dan biaya, untuk melaksanakan program yang telah dipilih (Endang Mulyatiningsih, 2011: 129).

2.1.4. Instrumen Evaluasi.

Dalam pengertian umum, alat adalah sesuatu yang dapat digunakan untuk mempermudah seseorang untuk melaksanakan tugas atau mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kata “alat” biasa juga disebut dengan istilah “instrumen”. Dengan demikian maka alat evaluasi juga dikenal dengan instrumen evaluasi (Arikunto, 2011: 25-26).

2.1.5. Bentuk Instrumen

Kegiatan evaluasi tidak dapat dipisahkan dari suatu instrumen evaluasi yang digunakan untuk mendapatkan data evaluasi. Untuk mendapatkan data evaluasi, evaluator menggunakan cara atau teknik. Cara tersebut dikenal dengan teknik evaluasi. Teknik evaluasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu teknik tes dan non tes. Kedua teknik tersebut digunakan untuk mencari data-data pengukuran tentang keberhasilan suatu program dalam pelaksanaan kegiatan.

Menurut Arikunto (2011: 26) yang tergolong teknik nontes adalah skala bertingkat, kuesioner, daftar cocok, wawancara, pengamatan, dan riwayat hidup. Teknik nontes merupakan cara yang digunakan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan tingkah laku kognitif. Nontes biasanya berisi pertanyaan atau pernyataan yang tidak memiliki jawaban benar atau salah secara mutlak.

2.2. Kinerja.

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*, yang juga memiliki arti prestasi. Maka jika dilihat secara harfiah arti dari kinerja adalah hasil/prestasi kerja/usaha seseorang. Dalam organisasi, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Kinerja menurut beberapa ahli seperti Bambang Kusriyanto, menyatakan kinerja adalah: “Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya jam).” (A.A.Prabu Mangkunegara, 2010:9). Irham Fahmi, (2010:2) mendefinisikan Kinerja adalah “gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan sesuatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran ataupun tujuan”

Menurut Hamzah (2012:134) seorang pegawai akan dapat berkinerja baik apabila ia memiliki peluang untuk mewujudkan kinerjanya. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, memiliki kemampuan, keterampilan, serta memiliki *persepsi yang tepat mengenai suatu pekerjaan, tetapi ia tidak mendapatkan peluang untuk melakukan pekerjaan tersebut.*

Sedangkan menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:9), Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas *kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.*

Lebih lanjut, Menurut Sudjana (2012;170) Kinerja adalah kesanggupan seseorang dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dapat dimaknai sebagai ekspresi potensi seseorang berupa perilaku atau cara seseorang dalam melaksanakan tugas *sehingga menghasilkan suatu produk (hasil kerja) yang merupakan wujud dari semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan kepadanya.*

Pengertian kinerja menurut Sari (2010) adalah pencapaian suatu tujuan dari suatu kegiatan atau pekerjaan tertentu untuk mencapai tujuan Organisasi yang diukur dengan standar. Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk *mengukur efektivitas dan efisiensi Organisasi.*

Performance atau kinerja menurut Lestari (2011) merupakan suatu pola tindakan yang dilaksanakan untuk mencapai yang diukur dengan berdasarkan pada suatu perbandingan dengan berbagai standar. Kinerja juga dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi suatu organisasi yang diukur dengan standar.

Sementara itu, menurut Lawler dan Porter dalam Edy Sutrisno (2010:170), menyatakan bahwa *“kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas serta fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan pekerjaan, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.*

Secara khusus dalam Pedoman Penyusunan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia dalam Joko Widodo (2008: 78-79) menyebutkan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi. Dengan kata lain, kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan *untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.*

Jika disimpulkan maka kinerja adalah hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh karyawan setelah dibatasi oleh waktu dan tujuan. Kegiatan kerja tersebut harus dibatasi agar dapat diselesaikan sesuai target yang ditentukan, dan tidak menyimpang dari tujuan organisasi. Selain itu, agar kegiatan kerja dilakukan *sesuai dengan standar dan prosedur, sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien.*

Kinerja seseorang tidak timbul dengan sendirinya tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Mitchell dalam Wahyudi (2012: 89-90) beberapa karakteristik yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu :

1. Kualitas kerja kualitas kerja yang baik menunjukkan bahwa seseorang tersebut memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya jika kualitas kerja buruk maka kinerjanya lemah.
 2. *Ketepatan seseorang yang dapat bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya dan didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja, menandakan bahwa seseorang tersebut memiliki kinerja yang baik. Seseorang yang kinerja baik dapat bekerja dengan tepat, rapi, dan cepat.*
 3. *Inisiatif seseorang yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki inisiatif yang baik dalam melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang dibebankan padanya.*
 4. *Kapabilitas tingkat kerja yang baik diamati dari kapabilitas. Seseorang yang mempunyai kemampuan yang baik, akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaan dengan baik dan senang menerima banyak tantangan.*
 5. *Komunikasi seseorang yang memiliki kinerja yang tinggi, dapat berkomunikasi dengan baik dengan atasan maupun dengan rekan sejawatnya.*
- (Wahyudi,2012: 89-90)

Kinerja Organisasi merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu *Organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan.* Kinerja Organisasi hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu Organisasi dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk menilai kinerja Organisasi, maka dilakukan penilaian kinerja Organisasi. Penilaian kinerja Organisasi merupakan suatu proses atau sistem *penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu Organisasi (organisasi)*

berdasarkan standar tertentu. Penilaian kinerja Organisasi bertujuan untuk mengetahui efektivitas operasional Organisasi.

2.2.1. Penilaian dan Pengukuran Kinerja

2.2.1.1. Penilaian Kinerja.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, (2010:549), Penilaian kinerja adalah penilaian yang digunakan organisasi untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi organisasi sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam organisasi, di samping faktor lain di luar organisasi.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat di ambil kesimpulan bahwa Penilaian kinerja digunakan organisasi untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM, dan pada akhirnya bagi organisasi sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam organisasi, di samping faktor lain di luar organisasi.

Penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. (Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, 2010:549).

Berdasarkan pendapat di atas, penilaian kinerja digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran yang dalam hal ini terkait kinerja guru di sekolah. Keseluruhan faktor tersebut saling mempengaruhi dan saling terkait satu sama lain.

Penilaian Kinerja adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data tentang kualitas pekerjaan seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam pekerjaan tersebut (Sudjana, 2012: 172).

Sementara menurut Leon C. Mengginson (1981:310) dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010:9), "Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya."

Penilaian kinerja adalah evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja, dan potensi pengembangan yang telah dilakukan. (Barnawi dan Mohammad Arifin, 2012:25). Berdasarkan pendapat di atas, Penilaian kinerja merupakan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja, dan potensi pengembangan yang telah dilakukan, yang dalam hal ini terkait dengan kinerja guru di sekolah. Apabila perilaku, prestasi kerja, dan potensi pengembangan sudah baik maka kinerja bisa dikategorikan baik pula.

2.2.1.2. Pengukuran Kinerja.

Secara umum tujuan sistem pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2011:112) adalah :

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down dan bottom up*).
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengkomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

I Gusti Agung Rai(2011:17), menyatakan bahwasanya untuk mencapai kemajuan organisasi perlu dilakukan perbaikan kinerja untuk memperbaiki kinerja perlu dilakukan evaluasi. Cara untuk melakukan evaluasi adalah dengan pengukuran kinerja. Agar dapat diukur maka kinerja harus dapat di kuantifikasi

Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan – tujuan atau target – target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui tidak ada tolok ukurnya (Mahsun, 2012:25).

Sedangkan pengukuran kinerja menurut Mahsun, (2012:25) merupakan unsur sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik.

Pengukuran kinerja berfungsi untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Pengukuran kinerja diperlukan untuk menilai tingkat besarnya terjadi penyimpangan antara kinerja aktual dan kinerja yang diharapkan. Dengan mengetahui penyimpangan tersebut, dapat dilakukan upaya perbaikan dengan peningkatan kinerja.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada organisasi. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana organisasi memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Robertson dalam Mahmudi (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Dalam pengukuran kinerja sangat ditentukan oleh tujuan yang ideal untuk dicapai, sehingga dalam tahapan pengukurannya harus aktual/nyata dengan mengidentifikasikannya terlebih dahulu ke dalam komponen operasional. Kinerja organisasi dapat dilihat dari visi dan misi yang ada, kinerja proses dapat dilihat dari prosedur standar operasi, dan kinerja pegawai dapat dilihat dari petunjuk kerja manual yang ada. Sehingga penggambaran visi dan misi dari suatu organisasi harus mampu menjelaskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam

suatu organisasi yang dirumuskan dalam sebuah tugas pokok dan fungsi dan akan menjadi satuan kerja dalam menciptakan aktivitas atau kegiatan pekerja atau pegawai. Dengan demikian kinerja lebih diorientasikan pada pekerjaan itu sendiri dalam memberikan *hasil, dampak, dan manfaat bagi masyarakat maupun bagi pegawai itu sendiri.*

A. Tujuan Pengukuran Kinerja.

Tujuan Pengukuran kinerja menurut I Gusti Agung Rai (2011:18) adalah sebagai berikut :

1) Menciptakan Akuntabilitas Publik.

Dengan melakukan pengukuran kinerja akan diketahui apakah sumber daya digunakan secara ekonomis, efektif, dan efisien sesuai dengan peraturan, dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2) Mengetahui Tingkat Ketercapaian Tujuan Organisasi.

Pengukuran kinerja sangat penting untuk melihat apakah suatu organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

3) Memperbaiki Kinerja Periode – Periode Berikutnya.

Pengukuran kinerja akan sangat membantu pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang serta membentuk upaya pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang serta membentuk upaya pencapaian budaya kerja yang lebih baik di masa mendatang.

4) Menyediakan Sarana Pembelajaran Pegawai.

Dengan adanya pengukuran atas kinerja pegawai, dapat diketahui apakah mereka telah bekerja dengan baik atau sebaliknya. Pengukuran kinerja dapat *menjadi media pembelajaran bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang dengan melihat cerminan kinerja di masa lalu dan evaluasi kinerja dimasa sekarang.*

5) Memotivasi Pegawai.

Pengukuran kinerja dapat dijadikan alat untuk memotivasi pegawai dengan *memberikan imbalan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik.*

Sedangkan menurut Mahmudi (2010;16) dalam Manajemen Kinerja Sektor Publik menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja adalah:

- a) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan *menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.*
- b) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, *ketrampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.*
- c) Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam *organisasi dituntut untuk berprestasi.*

- d) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan, *promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.*
- e) Memotivasi pegawai dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau *baik akan memperoleh penghargaan.*
- f) Menciptakan akuntabilitas publik Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak *internal maupun eksternal organisasi.*

B. Langkah-langkah Pengukuran Kinerja

Moheriono (2012: 27-28) menjelaskan mengenai beberapa tahap dalam pengukuran kinerja organisasi, yaitu:

1) Mendesain Proses.

Mendesain meliputi beberapa aktivitas, antara lain seperti menentukan model apa yang dipilih termasuk kerangka kerjanya sampai penentuan indikator kinerja utama. Indikator tersebut harus dalam bentuk metrik yang dapat diukur dan dapat merepresentasikan tujuan strategis dari organisasi.

2) Mengukur

Indikator-indikator yang telah ditentukan dalam tahap desain kemudian diterapkan untuk mengukur kinerja organisasi menggunakan data-data aktual organisasi.

3) *Mengevaluasi Tahap.*

Selanjutnya adalah mengevaluasi hasil pengukuran yang telah dilakukan.

4) *Menindaklanjuti.*

Hasil yang diperoleh pada tahap evaluasi kemudian ditindaklanjuti dengan menentukan indikator-indikator mana saja yang menunjukkan kinerja yang *sudah baik dan indikator-indikator mana saja yang masih menunjukkan kinerja yang buruk.*

5) *Mengevaluasi kembali.*

Tahap selanjutnya adalah mengevaluasi kembali apakah sistem pengukuran kinerja yang telah disusun dan diterapkan tersebut telah sesuai atau belum *dengan kebutuhan organisasi. Sistem tersebut juga dievaluasi kembali apakah sudah dapat mencerminkan kinerja organisasi yang sesungguhnya atau belum.*

C. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya pengukuran kinerja *menurut Mardiasmo (2011: 122), antara lain yaitu:*

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- 2) Memberikan arahan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

2.3. Kinerja Sektor Publik.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2012:184) kinerja sektor publik adalah *Kinerja birokrat atau pemerintah ataupun pengelola BUMN/BUMD (yang mewakili negara)* dalam menyediakan berbagai kepentingan masyarakat (barang dan jasa) serta menyelenggarakan pelayanan kepada umum atau masyarakat. Semakin baik pelayanan pemerintah kepada masyarakat, akan membawa kesejahteraan yang semakin meningkat.

Sedangkan Menurut Mardiasmo (2009; 121) Pengukuran kinerja sektor publik adalah Suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment sistem*.

Pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *financial* dan *non financial*. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai *pengendalian organisasi* karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan sistem *reward and punishment*.

2.3.1. Pengukuran Kinerja Sektor Pu blik.

Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk meningkatkan *kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas*. Pengukuran kinerja dilakukan untuk memastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan obyektif. Kita juga bisa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja periode berikutnya. Terjadinya peningkatan atau penurunan *produktivitas bisa ditunjukkan dari kegiatan ini*. Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Informasi yang termasuk dalam pengukuran kinerja antara lain:

- 1) Efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa.
- 2) *Kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan).*
- 3) Hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan.
- 4) Efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Instansi pemerintah adalah organisasi yang pure non profit oriented. Kinerja instansi pemerintah harus diukur dari aspek-aspek yang komprehensif baik finansial maupun non finansial. Berbagai aspek yang harus diukur adalah:

- 1) Kelompok masukan (*input*);
- 2) Kelompok proses (*process*);
- 3) Kelompok keluaran (*output*);
- 4) Kelompok hasil (*outcome*); dan
- 5) Kelompok manfaat (*benefit*);
- 6) Kelompok dampak (*impact*).

Selain itu ruang lingkup pengukuran kinerja sangat luas. Pengukuran kinerja harus mencakup kebijakan (*policy*), perencanaan dan penganggaran (*planning and budgeting*), kualitas (*quality*), kehematan (*economy*), keadilan (*equity*), dan juga pertanggungjawaban (*accountability*). Setiap organisasi atau lembaga menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Setiap organisasi atau lembaga tersebut terdiri dari elemen para pelaku atau pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan secara sendiri-sendiri maupun berkelompok dengan tujuan untuk mengefisienkan dan mengoptimalkan pencapaian tujuan yang akan dicapai. Para pegawai yang terdapat dalam lembaga sangat mempengaruhi kinerja lembaga, hal ini dikarenakan para pegawai tersebut merupakan penggerak utama bagi setiap kegiatan yang ada dan sangat berperan aktif dalam upaya mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan sebuah lembaga hanya dimungkinkan karena upaya para pegawai sebagai pelaku yang terdapat pada lembaga tersebut.

Peran yang dimiliki oleh para pegawai sebagai penggerak utama bagi setiap kegiatan dalam lembaga untuk mengetahui seberapa jauh tingkat pencapaian tujuan yang telah didapat lembaga, diperlukan sebuah sistem penilaian terhadap kinerja pegawai yang telah dilakukan. Hal ini merupakan suatu kegiatan yang dapat menggambarkan baik buruknya hasil sebuah lembaga dapat dilihat dengan jelas. Penilaian kinerja ini juga bermanfaat untuk lembaga agar dapat menentukan dengan tepat apa saja yang perlu diperbaiki oleh lembaga tersebut.

Pengukuran kinerja sektor publik menurut Mardiasmo (2011:121) dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, antara lain:

1. Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

2.4. Indikator Kinerja Kunci/Key Performance Indicator (KPI).

Dalam setiap proses pengukuran kinerja dibutuhkan suatu ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau capaian dari kinerja Organisasi tersebut. Salah satu ukuran yang digunakan dalam proses pengukuran kinerja adalah Indikator Kinerja Utama/ *Key Performance Indicator* (KPI). Indikator Kinerja Utama/ *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan suatu indikator yang

digunakan untuk mengetahui seberapa jauh strategi yang telah dilakukan oleh Organisasi sesuai dengan visi dan misi Organisasi (Moehariono, 2012: 1).

Indikator Kinerja Utama/ *Key Performance Indicator* (KPI) ini juga memiliki peran lain selain sebagai ukuran keberhasilan dalam suatu Organisasi (Moehariono, 2012: 47), antara lain yaitu:

- 1) Sebagai indikator bagi karyawan untuk mengetahui di mana area karyawan tersebut harus bekerja dan menghasilkan output sesuai dengan target yang telah ditentukan.
- 2) Sebagai alat komunikasi atasan dengan bawahan ataupun Organisasi ke seluruh lini organisasi.
- 3) Sebagai media yang secara eksplisit menyatakan kemampuan proses yang harus dicapai, sehingga target Organisasi juga tercapai.

Ada beberapa kata kunci untuk mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) (Moehariono, 2012: 50), yaitu:

- 1) Memiliki proses bisnis.
- 2) Tujuan yang jelas dari proses bisnis.
- 3) Ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan.
- 4) *Investigasi unsur-unsur yang memengaruhi tujuan.*

Darmin (2008) dalam Moh. Mahsun (2011: 168) menyatakan bahwa *Key Performance Indicator* (KPI) yang baik perlu memenuhi unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Dapat menjadi sarana Organisasi mengkomunikasikan strategi.
- 2) *Terkait secara langsung dengan strategi yang dipilih Organisasi.*

- 3) Indikator tersebut bersifat kuantitatif, memiliki formula tertentu dalam penghitungannya.
- 4) Indikator tersebut dapat dihitung.
- 5) *Frekuensi pemutahirannya bermanfaat.*
- 6) Penetapan target untuk perbaikan dapat dilakukan.
- 7) Kemungkinan perbandingan dengan Organisasi lain dapat dilakukan.
- 8) Pengukurannya masih valid.
- 9) Data dan sumber daya tersedia.
- 10) *Biaya pengukurannya tidak melebihi manfaatnya.*

Menurut Mahsun (2009) terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik, yaitu:

- 1) Analisis anggaran.

Pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pengeluaran dengan realisasinya. Hasil yang diperoleh berupa selisih lebih (*favourable variance*) atau selisih kurang (*unfavourable variance*). Teknik ini berfokus pada kinerja input yang bersifat finansial dan data yang digunakan adalah data anggaran dan realisasi anggaran. Analisis anggaran ini bersifat analisis kinerja yang tradisional karena tidak melihat keberhasilan program, *kinerja instansi pemerintah dikatakan baik jika realisasi pengeluaran anggaran lebih kecil daripada anggarannya dan sebaliknya jika realisasi pengeluaran anggaran lebih besar daripada anggarannya maka kinerja instansi pemerintah tersebut dinilai tidak baik.*

2) Analisis Rasio Laporan Keuangan.

Analisis laporan keuangan adalah mempelajari hubungan – hubungan dalam satu set laporan keuangan pada suatu saat tertentu.

3) *Balanced scorecard*.

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berbasis pada aspek finansial dan non finansial yang diterjemahkan dalam empat perspektif kinerja, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan/ pembelajaran.

4) *Audit kinerja (value for money)*.

Adalah pengukuran kinerja yang didasarkan pada konsep *value for money* yang merupakan perluasan lingkup dari audit finansial. Indikator pengukuran kinerjanya terdiri dari ekonomi, efisiensi dan efektivitas.

2.5. **Evaluasi Kinerja**

Kinerja yang telah dilaksanakan oleh seluruh sumber daya manusia harus dievaluasi apakah sudah sesuai dengan tingkat/ standar yang diharapkan. Hal ini harus selalu dilakukan secara berkala mengingat bahwa produktivitas kerja setiap orang memiliki kemungkinan untuk menurun karena banyak faktor, oleh karena itu *untuk menjaga stabilitas kerja SDM evaluasi kerja secara berkala akan sangat baik untuk dilakukan*

Evaluasi atau penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:394) yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:197), merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja *individu dalam menjalankan tugas-tugasnya*.

Evaluasi kebijakan dapat dilakukan pada tahap pemantauan pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban. Evaluasi kinerja pada pemantauan dimaksudkan untuk mendapatkan informasi dini mengenai perkembangan pelaksanaan kebijakan pada momentum atau dalam jangka waktu tertentu sehingga dapat diketahui hal-hal yang perlu diperbaiki, baik mengenai sistem dan proses pelaksanaan maupun kebijakan itu sendiri, agar rumusan kebijakan lebih tepat, pelaksanaan kebijakan dapat berjalan dengan baik, dan tujuan kebijakan dapat dicapai lebih optimal.

2.5.1. Evaluasi Kinerja Program

Menurut Endang Mulyatiningsih (2011:114-115), evaluasi program dilakukan dengan tujuan untuk:

- 1) Menunjukkan sumbangan program terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil evaluasi ini penting untuk mengembangkan program yang sama ditempat lain.
- 2) Mengambil keputusan tentang keberlanjutan sebuah program, apakah program perlu diteruskan, diperbaiki atau dihentikan.

Dilihat dari tujuannya, yaitu ingin mengetahui kondisi sesuatu, maka evaluasi program dapat dikatakan merupakan salah satu bentuk penelitian evaluatif. Oleh karena itu, dalam evaluasi program, pelaksana berfikir dan menentukan langkah bagaimana melaksanakan penelitian.

2.6. Efektifitas Program

Efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang artinya berhasil, tepat, mengesankan atau mencapai hasil dengan baik. Jadi efektifitas pada dasarnya mengarah pada sebuah keberhasilan pencapaian tujuan. Menurut M. Fazhrin (2012) yang mengutip pendapat Hidayat (1986), efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektifitasnya.

Menurut Schemerhon John R. Jr. (1986) yang dikutip oleh M. Fazhrin (2012), bahwa efektifitas adalah pencapaian target output yang diukur dengan cara membandingkan output anggaran atau seharusnya (OA) dengan output realisasi atau sesungguhnya (OS), jika $OS > OA$ disebut efektif. Jika output aktual dibanding output yang ditargetkan lebih besar atau sama dengan 1 maka akan tercapai efektifitas. Namun jika output aktual dibanding output yang ditargetkan kurang daripada 1, maka efektifitas tidak tercapai. Berdasarkan berbagai pengertian efektifitas tersebut, dapat disimpulkan bahwa suatu efektifitas melalui suatu siklus input, proses dan output yang akan menghasilkan suatu dampak sesuai yang diharapkan.

Penilaian efektifitas suatu program perlu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana dampak dan manfaat yang dihasilkan oleh program tersebut, karena efektifitas merupakan gambaran keberhasilan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Melalui penilaian efektifitas juga dapat menjadi pertimbangan kelanjutan suatu program.

2.7. Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD).

Menurut UU No. 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional Rencana Pembangunan Tahunan Satuan Kerja Perangkat Daerah yang selanjutnya disebut Renja-SKPD adalah dokumen perencanaan satuan kerja perangkat daerah untuk periode 1 (satu) tahun. Renja-SKPD yang merupakan penjabaran Renstra SKPD berisikan :

- 1) Kebijakan SKPD
- 2) Program dan kegiatan pembangunan:
 - a. Dilaksanakan pemerintah, dan
 - b. Mendorong partisipasi masyarakat

Renja-SKPD memuat rancangan kerangka ekonomi daerah, prioritas pembangunan daerah, rencana kerja dan pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat.

Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) adalah dokumen perencanaan daerah untuk periode 1 (satu) tahun atau disebut dengan rencana pembangunan tahunan daerah. RKPD merupakan penjabaran dari Rencana RPJMD dan mengacu pada Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Nasional selama 1 (satu) tahun, memuat kerangka ekonomi daerah, program prioritas pembangunan daerah, rencana kerja, pendanaan dan prakiraan maju dengan mempertimbangkan kerangka pendanaan dan pagu indikatif, baik yang bersumber dari APBD maupun sumber-sumber lain yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat.

Kerangka ekonomi daerah memuat gambaran kondisi ekonomi, kemampuan pendanaan dan pembiayaan pembangunan daerah paling sedikit 2

(dua) tahun sebelumnya, dan perkiraan untuk tahun yang direncanakan. Program prioritas pembangunan daerah memuat program-program yang berorientasi pada pemenuhan hak-hak dasar masyarakat dan pencapaian keadilan yang *berkelanjutan sebagai penjabaran dari RPJMD pada tahun yang direncanakan*. Rencana kerja dan pendanaan serta prakiraan maju dengan mempertimbangkan kerangka pendanaan dan pagu indikatif yang bersumber dari APBD memuat program dan kegiatan pembangunan yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah daerah, disertai perhitungan kebutuhan dana bersumber dari APBD untuk *tahun-tahun berikutnya dari tahun anggaran yang direncanakan*.

Sumber-sumber lain yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat yaitu kebijakan, program dan kegiatan pemerintah daerah yang didanai APBD dalam pencapaian sasarannya, melibatkan peran serta masyarakat baik dalam bentuk dana, material maupun sumber daya manusia dan teknologi. *Selanjutnya dengan mempedomani Pasal 150 Ayat (3) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Pasal 5 Ayat (2) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004, maka visi dan misi pembangunan Kepala Daerah dituangkan ke dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah dengan mengacu kepada Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2009 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Provinsi Jambi Tahun 2005-2025.*

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah serta Undang-undang Nomor 34 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Daerah dan Pusat serta memperhatikan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, *mengamanatkan bahwa setiap daerah harus menyusun rencana pembangunan*

daerah secara sistematis, terarah, terpadu, menyeluruh dan tanggap terhadap perubahan, dengan jenjang perencanaan yaitu perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah maupun perencanaan tahunan.

Untuk setiap daerah (Kabupaten/Kota) harus menetapkan Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Daerah dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Sementara itu paralel dengan pembuatan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), sesuai dengan pasal 7 UU Nomor 25 tahun 2004 juga mewajibkan setiap SKPD membuat dan memiliki Rencana Kerja (Renja) SKPD, yang disusun dengan berpedoman kepada Renstra SKPD dan mengacu kepada RKPD.

Sedangkan RKPD dijadikan dasar penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD), Kebijakan Umum Anggaran (KUA) dan Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS). Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2012 dan Tahun 2013 berfungsi sebagai dokumen perencanaan tahunan, penyusunannya dengan memperhatikan seluruh aspirasi pemangku kepentingan pembangunan melalui penyelenggaraan Musrenbang Tahunan yang diselenggarakan secara berjenjang untuk keterpaduan Rancangan Renja SKPD.

Sesuai amanat tersebut maka Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah pada Tahun 2012 dan Tahun 2013 menyusun Rencana Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2012 dan Tahun 2013. Renja SKPD merupakan dokumen rencana pembangunan SKPD yang berjangka waktu 1 (satu) tahun guna mengoperasionalkan RKPD yang disertai

dengan upaya mempertahankan dan meningkatkan capaian kinerja pelayanan masyarakat yang sudah dicapai oleh SKPD, sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Rencana Kerja Bappeda Provinsi Sumatera Utara Tahun 2012 dan Tahun 2013, merupakan rencana pembangunan tahunan yang pada dasarnya disusun untuk mewujudkan Visi Bappeda Provinsi Sumatera Utara, Visi tidak lain adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan oleh Instansi Pemerintah. Mengacu pada batasan tersebut, *Visi Bappeda Provinsi Sumatera Utara* dijabarkan sebagai berikut :

*“ MENJADI BADAN PERENCANAAN YANG HANDAL
MENUJU SUMATERA UTARA YANG MAJU, SEJAHTERA
DALAM HARMONI KEBERAGAMANNYA ”*

Sebagai suatu lembaga perencanaan, produk perencanaan pembangunan yang dihasilkan oleh Bappeda harus dapat diandalkan dalam arti merupakan alternatif solusi terbaik dalam mengatasi permasalahan daerah, terintegrasi secara horizontal dan vertikal, dan sesuai dengan kondisi regional maupun sektoral serta dapat diimplementasikan pada suatu waktu tertentu. Selain menjadi suatu institusi perencanaan yang handal, Bappeda juga menginginkan menjadi suatu lembaga yang kredibel dimana dalam menjalankan tugas dan fungsinya berdasarkan kompetensi, profesionalisme dan nilai-nilai luhur budaya bangsa serta mengutamakan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi dan golongan.

Sebagai institusi pemerintah yang ditugaskan di bidang perencanaan pembangunan daerah, Bappeda secara proaktif berperan dalam menentukan arah

pencapaian tujuan berbangsa dan bernegara melalui pelaksanaan analisis kebijakan/kajian pembangunan nasional (*think tank*), pelaksanaan koordinasi dan integrasi perencanaan pembangunan serta menjalankan konsultasi, advokasi, *pendampingan dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan*.

Guna mewujudkan visi Bappeda 2009-2013 di atas, maka disusunlah misi yang menjadi tanggung jawab Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara. Dengan misi ini diharapkan seluruh anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan dapat mengetahui dan mengenal keberadaan serta peran serta *instansi pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pemerintahannya*. Oleh karena itu misi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara dirumuskan sebagai berikut :

1. Meningkatkan Kapasitas Kelembagaan dan Keahlian serta Ahlak Sumberdaya Aparatur Perencana Secara Konsisten.
2. *Meningkatkan Koordinasi Perencanaan Antar SKPD dan Antar Kabupaten & Kota Berdasarkan Prinsip-prinsip Good Governance.*
3. Merumuskan Kebijakan, Strategi, Program dan Kegiatan Pembangunan Secara Konsisten dan Berkesinambungan.
4. Menyusun dan Mengembangkan Perencanaan Pembangunan Daerah yang *Kreatif dan Partisipasif, Berwawasan Lingkungan dengan Tetap Fokus Kepada Upaya Pengurangan Kesenjangan Antar Wilayah.*
5. Menghasilkan Produk-produk Perencanaan Pembangunan Daerah yang Berkualitas, Efisien dan Efektif guna Mewujudkan Masyarakat Sumatera Utara yang Maju, Sejahtera dan Harmoni dalam Keberagamannya.

Rencana Kerja (Renja) Bappeda Provinsi Sumatera Utara akan dijadikan sebagai pedoman dan rujukan dalam menyusun program dan kegiatan Bappeda Bappeda Provinsi Sumatera Utara Tahun 2012 dan Tahun 2013 yang telah ditetapkan *Prioritas Pembangunan Daerah, yang mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran pembangunan yang dalam penyusunannya juga memperhatikan program dan kebijakan dari Pemerintah Pusat yang dilaksanakan di daerah.*

Menurut Deddi Nordiawan (2005:88) Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, *penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan. RKPD ditetapkan dengan peraturan kepala daerah. Hal – hal yang harus termuat dalam RKPD adalah :*

- a. Rancangan kerangka ekonomi daerah.
- b. Prioritas pembangunan dan kewajiban daerah (mempertimbangkan prestasi capaian standar pelayanan minimal sesuai dengan peraturan *perundang-undangan*).

Penyusunan APBD didasarkan pada perencanaan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, mengenai program dan kegiatan yang akan dilaksanakan. Bila dilihat dari perspektif waktunya, perencanaan di tingkat pemerintah daerah dibagi menjadi tiga kategori yaitu: Rencana Jangka Panjang Daerah (RPJPD) merupakan *perencanaan pemerintah daerah untuk periode 20 tahun; Rencana Jangka Menengah Daerah (RPJMD) merupakan perencanaan pemerintah daerah untuk periode 5 tahun; dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) merupakan perencanaan tahunan daerah. Sedangkan perencanaan di tingkat SKPD terdiri dari: Rencana Strategi (Renstra) SKPD merupakan rencana untuk periode 5 tahun; dan Rencana Kerja (Renja) SKPD merupakan rencana kerja tahunan SKPD.*

Proses penyusunan perencanaan di tingkat satker dan pemda dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. SKPD menyusun rencana strategis (Renstra-SKPD) yang memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan yang bersifat indikatif sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.
- b. Penyusunan Renstra-SKPD dimaksud berpedoman pada rencana pembangunan jangka menengah daerah (RPJMD). RPJMD memuat arah kebijakan keuangan daerah, strategi pembangunan daerah, kebijakan umum, dan program SKPD, lintas SKPD, dan program kewilayahan.
- c. Pemda menyusun rencana kerja pemerintah daerah (RKPD) yang merupakan penjabaran dari RPJMD dengan menggunakan bahan dari Renja SKPD untuk jangka waktu satu tahun yang mengacu kepada cara kerja Renja Pemerintah.
- d. Renja SKPD merupakan penjabaran dari Renstra SKPD yang disusun berdasarkan evaluasi pencapaian pelaksanaan program dan kegiatan tahun-tahun sebelumnya.
- e. RKPD memuat rancangan kerangka ekonomi daerah, prioritas, pembangunan dan kewajiban daerah, rencana kerja yang terukur dan pendanaannya, baik yang dilaksanakan langsung oleh pemda maupun ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat.
- f. Kewajiban daerah sebagaimana dimaksud di atas adalah mempertimbangkan prestasi capaian standar pelayanan minimal sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

- g. RKPD disusun untuk menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengendalian.
- h. Penyusunan RKPD diselesaikan selambat-lambatnya akhir bulan Mei *tahun anggaran sebelumnya*.
- i. RKPD ditetapkan dengan peraturan kepala daerah.

2.8. Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD

Menurut Deddi Nordiawan (2005:89) Berdasarkan nota kesepakatan KUA dan PPAS, *Tim Anggaran Pemerintah menyusun Pedoman Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah (RKA-SKPD) sebagai acuan bagi SKPD dalam menyusun RKA-SKPD. Pedoman penyusunan RKA-SKPD mencakup:*

- a) PPAS yang dialokasikan untuk setiap program SKPD berikut rencana *pendapatan dan pembiayaan*.
- b) Sinkronisasi program dan kegiatan antar-SKPD dengan kinerja SKPD berkenaan sesuai dengan standar pelayanan minimal yang telah ditetapkan.
- c) Batas waktu penyampaian RKA-SKPD kepada PPKD.
- d) Hal-hal lainnya yang perlu mendapatkan perhatian dari SKPD terkait dengan *prinsip-prinsip peningkatan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas penyusunan anggaran dalam rangka pencapaian prestasi kerja*.
- e) Dokumen sebagai lampiran meliputi KUA, PPA, kode rekening APBD, format RKA-SKPD, analisis standar belanja, dan standar satuan harga.

2.8.1. Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran SKPD (RKA-SKPD)

Menurut Deddi Nordiawan (2010:90), berdasarkan pedoman penyusunan RKA SKPD, kepala SKPD menyusun RKA-SKPD. RKA-SKPD disusun dengan menggunakan pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah daerah, penganggaran terpadu, dan penganggaran berdasarkan prestasi kerja.” Pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah dilaksanakan dengan menyusun prakiraan maju. Prakiraan maju berisi perkiraan kebutuhan anggaran untuk program dan kegiatan yang direncanakan dalam satu tahun anggaran berikutnya dari tahun anggaran yang direncanakan.

Sedangkan pendekatan penganggaran terpadu di lingkungan SKPD untuk menghasilkan dokumen rencana kerja dan anggaran. Dan pendekatan penganggaran berdasarkan prestasi kerja, dilakukan dengan memerhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan output yang diharapkan dari kegiatan dan hasil yang diharapkan dari program termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan output tersebut.

Demi terlaksananya penyusunan RKA-SKPD berdasarkan pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah daerah, penganggaran terpadu, penganggaran berdasarkan prestasi kerja, dan terciptanya kesinambungan RKA SKPD, kepada SKPD mengevaluasi hasil pelaksanaan program dan kegiatan 2 tahun anggaran sebelumnya sampai dengan semester pertama tahun anggaran berjalan. Evaluasi tersebut bertujuan untuk menilai program dan kegiatan yang belum dapat dilaksanakan dan/atau belum diselesaikan tahun-tahun sebelumnya akan dilaksanakan dan/atau diselesaikan pada tahun yang direncanakan atau 1 tahun berikutnya dari tahun yang direncanakan.

Menurut Pasal 89 ayat (3) Permendagri Nomor 13 Tahun 2006, setelah ada Nota Kesepakatan tersebut di atas Tim Anggaran (TAPD) menyiapkan surat edaran kepala daerah tentang Pedoman Penyusunan RKA-SKPD yang harus *diterbitkan paling lambat awal bulan Agustus tahun anggaran berjalan.*

Pengaturan pada aspek perencanaan diarahkan agar seluruh proses penyusunan APBD semaksimal mungkin dapat menunjukkan latar belakang pengambilan keputusan dalam penetapan arah kebijakan umum, skala prioritas dan penetapan alokasi serta distribusi sumber daya dengan melibatkan partisipasi *masayarakat. Sementara itu, penyusunan anggaran dilakukan dengan tiga pendekatan, yaitu pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah (KPJM), pendekatan anggaran terpadu, dan pendekatan anggaran kinerja.*

Pendekatan KPJM adalah pendekatan penganggaran berdasarkan kebijakan, dengan pengambilan keputusan terhadap kebijakan tersebut dilakukan *dalam perspektif lebih dari satu tahun anggaran, dengan mempertimbangkan implikasi biaya keputusan yang bersangkutan pada tahun berikutnya yang dituangkan dalam prakiraan maju. Kerangka pengeluaran jangka menengah digunakan untuk mencapai disiplin fiskal secara berkelanjutan. Gambaran jangka menengah diperlukan karena rentang waktu anggaran satu tahun terlalu pendek untuk tujuan penyesuaian prioritas pengeluaran, dan ketidakpastian terlalu besar bila perspektif anggaran dibuat dalam jangka panjang (di atas 5 tahun). Proyeksi pengeluaran jangka menengah juga diperlukan untuk menunjukkan arah perubahan yang diinginkan.*

Dengan menggambarkan implikasi dari kebijakan tahun berjalan terhadap *anggaran tahun-tahun berikutnya, proyeksi pengeluaran multi tahun akan*

memungkinkan pemerintah untuk dapat mengevaluasi biaya-efektivitas (kinerja) dari program yang dilaksanakan. Sedangkan pada pendekatan anggaran tahunan yang murni, hubungan antara kebijakan sektoral dengan alokasi anggaran biasanya lemah, dalam arti sumber daya yang diperlukan tidak cukup mendukung kebijakan/program yang ditetapkan. Akan tetapi, harus dihindari perangkap dimana pendekatan pemograman multi tahun ini dengan sendirinya membuka peluang terhadap peningkatan pengeluaran yang tidak perlu atau tidak relevan.

Penganggaran terpadu (*unified budgeting*) adalah penyusunan rencana keuangan tahunan yang dilakukan secara terintegrasi untuk seluruh jenis belanja guna melaksanakan kegiatan pemerintahan yang didasarkan pada prinsip pencapaian efisiensi alokasi dana dan untuk menghindari terjadinya duplikasi belanja. Sedangkan penyusunan anggaran berbasis kinerja dilakukan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut. Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja diperlukan indikator kinerja, standar biaya, dan evaluasi kinerja dari setiap program dan jenis kegiatan.

Pendekatan penganggaran berdasarkan prestasi kerja dilaksanakan dengan memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dan keluaran yang diharapkan dari kegiatan dengan hasil kerja dan manfaat yang diharapkan termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut.

Anggaran Berbasis Kinerja ini disusun berdasarkan pada:

- a. Indikator Kinerja;
- b. Capaian atau Target Kinerja;
- c. Analisis Standar Belanja (ASB);

- d. Standar Satuan Kerja; dan
- e. Standar Pelayanan Minimal (SPM).

Dokumen penyusunan anggaran yang disampaikan oleh masing-masing satuan kerja perangkat daerah (SKPD) yang disusun dalam format Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) SKPD harus benar – benar dapat menyajikan informasi yang jelas tentang tujuan, sasaran, serta korelasi antara besaran anggaran (beban kerja dan harga satuan) dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai atau diperoleh masyarakat dari suatu kegiatan yang dianggarkan. Oleh karena itu *penerapan anggaran berbasis kinerja mengandung makna bahwa setiap pengguna anggaran (penyelenggara pemerintahan) berkewajiban untuk bertanggungjawab atas hasil proses dan penggunaan sumber dayanya.*

Selanjutnya, beberapa prinsip dalam disiplin anggaran yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran daerah antara lain adalah (1) *Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang dianggarkan merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja;* (2) *Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan yang belum tersedia atau tidak mencukupi kredit anggarannya dalam APBD/Perubahan APBD;* dan (3) *Semua penerimaan dan pengeluaran daerah dalam tahun anggaran yang bersangkutan harus dimasukkan dalam APBD dan dilakukan melalui rekening Kas Umum Daerah.*

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian.

Di dalam penelitian ini, yang menjadi Objek penelitian adalah Analisis Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara (Bappeda Provsu), yang berlokasi di Jl. P. Diponegoro, No. 21 A – Medan. Sedangkan yang menjadi subjek penelitian ini adalah Bidang Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Sosial Budaya (SDM & SOSBUD). Penelitian ini direncanakan oleh penulis dilaksanakan pada bulan Maret sampai dengan bulan Juli 2014.

3.2. Jenis dan Pendekatan Penelitian.

Penelitian adalah suatu proses mencari sesuatu secara sistematis dalam waktu yang lama dengan menggunakan metode ilmiah serta aturan-aturan yang berlaku. (Sugiyono, 2012;219). Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode penelitian yang bersifat kualitatif.

3.3. Metode Pengumpulan Data.

Untuk memenuhi kebutuhan data dan informasi dalam rangka penulisan skripsi, penulis melakukan penelitian guna pengumpulan data dengan menggunakan metode/teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*) Penelitian kepustakaan dimaksudkan adalah, bahwa untuk memperoleh bahan yang diperlukan penulis menggunakan

bahan-bahan pustaka berupa literatur-literatur atau buku-buku, karya ilmiah dan jurnal-jurnal yang sesuai dengan materi yang dibahas di dalam skripsi. Disamping itu, juga dengan menggunakan Peraturan perundang-undangan yang sesuai dengan materi dimaksud, dalam hal ini yang berhubungan dengan penggunaan dan pengendalian Anggaran Belanja Daerah.

2. Penelitian Lapangan (*field research*) Penelitian lapangan atau field research disini dimaksudkan adalah, bahwa disamping menggunakan literatur seperti dikemukakan di atas, juga penulis secara langsung melakukan penelitian di lapangan, yaitu langsung pada sasaran atau pada lokasi penelitian yang telah ditetapkan yaitu di Bappeda Provinsi Sumatera Utara. Untuk memperoleh data, digunakan teknik pengumpulan data berupa observasi atau pengamatan, dan wawancara (*interview*).

3.4. Jenis dan Sumber Data.

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini secara garis besar terbagi atas:

1. **Data Primer**, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari lapangan melalui wawancara (*interview*). Melalui pengambilan data dengan wawancara ini diharapkan dapat diperoleh informasi yang mendetail melalui pemahaman atas pandangan dan pengalaman informan tentang perencanaan pembangunan. Untuk dapat melakukan *in depth interviewing*, maka teknik wawancara yang digunakan berupa *Focused or semistructured interviews*. Isi dari wawancara disesuaikan untuk menjawab pertanyaan penelitian, namun bentuk pertanyaannya disesuaikan

dengan keadaan. Fokus wawancara dimuat dalam bentuk *interview guide* berupa pedoman yang hanya memuat garis-garis besar yang akan ditanyakan.

Adapun *informan* yang dipilih untuk di wawancarai pada penelitian ini adalah orang-orang yang secara langsung terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsinya dengan perencanaan dan penyusunan anggaran sekaligus melakukan pengendalian terhadap Anggaran Belanja Daerah, yaitu:

- a) Kepala Bappeda Prov. Sumatera Utara;
 - b) Kepala Bidang Perencanaan SOSBUD & SDM ;
 - c) Kepala Sub Bidang Kesejahteraan Rakyat, Bidang SOSBUD & SDM;
 - d) Kepala Sub Bidang Pemerintahan Umum, Bidang SOSBUD & SDM;
 - e) Kepala Sub Bagian Program pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Utara; dan
 - f) Pejabat dan Staf lain yang dianggap penulis berkompeten didalam memberikan data – data yang valid dan benar.
2. **Data Sekunder**, yaitu data yang bersumber dari berbagai referensi berupa literatur atau buku, serta dokumen-dokumen yang ada serta tersedia di tempat penelitian, diantaranya, yaitu :
- a) Peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan perencanaan dan penyusunan Anggaran Belanja Daerah;
 - b) Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang merupakan Rencana Pembangunan Lima Tahunan Daerah 2009 – 2013 ;
 - c) Dokumen Rencana Strategis (RENSTRA) Bappeda Sumatera Utara periode 2009 – 2013;

- d) Dokumen Rencana Kerja Satuan Kerja Pemerintah Daerah (Renja SKPD) Bappeda Sumatera Utara yang merupakan rencana pembangunan tahunan secara terperinci Tahun 2012 dan Tahun 2013;
- e) Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD);
- f) Laporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Penggunaan Anggaran; dan
- g) Dokumen lainnya (*buku dan jurnal*) yang berhubungan dengan Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Belanja Daerah.

3.5. Evaluasi Sumatif

Dalam penelitian ini menggunakan penilaian dan pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur tingkat output dari organisasi sektor publik terhadap target pendapatan. Pengukuran tingkat efektivitas memerlukan data-data realisasi pendapatan dan anggaran atau target pendapatan. (Mahsun, 2012):

Berikut formula untuk mengukur tingkat efektivitas kinerja instansi pemerintah adalah sebagai berikut: (Pedoman Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah, 2010):

Tingkat efektivitas:

$$\frac{\text{Realisasi pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

Kriteria efektivitas berdasarkan Peraturan MenPAN No.25 Tahun 2014 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dapat dilihat pada Tabel 3.1. berikut:

Tabel 3.1. Penilaian Akuntabilitas Kinerja Lembaga/Instansi Pemerintah

SKOR	NILAI	INTERPRETASI & KARAKTERISTIK TEKNIS
➤ 85	AA	Memuaskan : Berbudaya kinerja, berinerja tinggi, akuntabel dan perlu terus berinovasi
➤ 75-85	A	Sangat Baik : Akuntabilitas kinerjanya baik, berkinerja baik, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal dan perlu banyak inovasi
➤ 65-75	B	Baik : Akuntabilitas kinerjanya baik, perlu sedikit perbaikan dan perlu banyak berfokus pada perbaikan sistem
➤ 50-65	CC	Cukup Baik : Akuntabilitas kinerjanya cukup baik, taat kebijakan, tapi perlu banyak perbaikan, termasuk sedikit perbaikan yang mendasar
➤ 30-50	C	Agak Kurang : memiliki sistem untuk manajemen kinerja tapi dapat diandalkan, perlu banyak perbaikan yang mendasar
➤ 0-30	D	Kurang : sistem dan tatanan tidak dapat diandalkan untuk manajemen kinerja, perlu banyak sekali perbaikan dan perubahan yang sangat mendasar.

Sumber Data : Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara No.25 Tahun 2014 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Efektivitas (hasil guna) adalah ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Efektivitas merupakan perbandingan outcome dan output. Outcome merupakan dampak suatu program atau kegiatan terhadap masyarakat sedangkan output merupakan hasil yang dicapai dari suatu program aktivitas dan kebijakan. Untuk mengukur tingkat efektivitas dalam pengelolaan keuangan dengan melihat perbandingan anggaran pendapatan dengan realisasinya dan persentase tingkat pencapaiannya (Mardiasmo, 2011).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.

Dengan mengacu kepada pendapat dari beberapa pakar dan ahli tentang Evaluasi Kinerja, Efektifitas dan Efisiensi pencapaian sasaran dan targer Program/Kegiatan serta berdasarkan hasil pengamatan, pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan penulis untuk melihat sejauh mana efektivitas dan akuntabilitas kinerja Bidang Perencanaan SOSBUD & SDM Bappeda Prov. Sumatera Utara di dalam pelaksanaan program kegiatan yang tertuang didalam didalam rencana kerja satuan kerja perangkat daerah (RENJA SKPD) Bappeda Prov. Sumatera Utara pada Tahun 2012 dan Tahun 2013, maka dapat diketahui bahwasanya hasil yang dicapai pada Tahun 2012 berkenaan dengan tugas dan fungsi Bidang Perencanaan SOSBUD & SDM Bappeda Provinsi Sumatera Utara menunjukkan sasaran strategis pada umumnya berhasil mencapai target yang telah ditetapkan. Dimana dari pencapaian sasaran program terdapat 2 (dua) program dengan capaian sasaran strategis dan output kegiatan sebesar 100%, yang artinya pelaksanaan kegiatan tersebut telah sesuai dengan program didalam anggaran (APBD), RENSTRA Bappeda Prov. Sumatera Utara 2009 – 2013 dan juga RENJA Tahunan Bappeda Prov. Sumatera Utara Tahun 2012.

Sedangkan untuk pencapaian kinerja di Tahun 2013 menunjukkan penurunan pencapaian target yang telah ditetapkan. Dimana dari pencapaian sasaran program terdapat 1 (satu) program dengan capaian sasaran strategis dan output kegiatan sebesar 95,27%. Meskipun demikian berdasarkan penilaian

Menpan No. 25 Tahun 2014, bahwasanya pelaksanaan Program/Kegiatan yang telah ditetapkan didalam RENJA Bidang Perencanaan SOSBUD & SDM tetap sesuai dengan program didalam anggaran (APBD), RENSTRA Bappeda Prov. Sumatera Utara 2009 – 2013 dan juga RENJA Tahunan Bappeda Prov. Sumatera Utara Tahun 2012 dinilai SANGAT BAIK, meskipun capaian kinerja pada Tahun 2013 kurang optimal dikarenakan ada 1 (satu) kegiatan yang tidak dilaksanakan oleh Bidang SOSBUD & SMD, namun bukan dikarenakan permasalahan faktor internal didalam Bidang Perencanaan SOSBUD & SDM itu sendiri, tetapi dikarenakan mengalami *Rasionalisasi pengurangan Anggaran di Tahun 2013* yang terjadi di seluruh Bidang yang ada di Bappeda Prov. Sumatera Utara maupun di seluruh Instansi dan SKPD se – Sumatera Utara yang berdampak terhadap capaian kinerja Bappeda Prov. Sumatera Utara secara keseluruhan.

5.2. **Saran.**

Dari penelitian yang penulis lakukan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Utara, khususnya studi yang dilakukan pada Bidang Perencanaan Sosial Budaya dan Sumber Daya Manusia, ada beberapa hal yang dapat dipertimbangkan sebagai masukan terkait dengan *Capaian Kinerja Bidang Perencanaan SOSBUD & SMD pada Tahun 2012 dan Tahun 2013*. Dalam hal ini saran tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengoptimalkan pencapaian sasaran baik kegiatan maupun program sesuai dengan dokumen yang telah ditetapkan maka dalam penyusunan Rencana Kerja Bappeda Provinsi Sumatera Utara harus mempedomani

Rencana Kerja Perangkat Daerah (RKPD) setiap tahunnya dan RENSTRA Bappeda Provinsi Sumatera Utara Tahun 2009 – 2013;

- 2) Diperlukan perencanaan yang lebih akurat dimulai dari pengusulan kegiatan *sampai ke penyusunan APBD, sehingga terjadinya Rasionalisasi Pengurangan Anggaran dapat dihindari;*
- 3) Penyebarluasan dokumen perencanaan dan hasil-hasil studi perencanaan melalui pemanfaatan teknologi informasi /media internet sehingga semua pihak yang memerlukan data dapat dengan cepat dan tepat memperolehnya *guna meningkatkan kualitas perencanaan yang dihasilkan, dan juga apabila terjadi perubahan peraturan dan kebijakan secara mendadak dapat diketahui oleh Staf dan Pejabat di Lingkungan Bappeda Prov. Sumatera Utara;dan*
- 4) Peningkatkan Sumber Daya Aparatur dalam pemanfaatan teknologi informasi guna mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Bappeda Provinsi *Sumatera Utara.*

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara,. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika
- A.Anwar Prabu Mangkunegara,. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosdakarya, Bandung.Aditama
- Arikunto, Suharsimi dan Jabar, Safruddin Abdul,. 2010. *Evaluasi Program Pendidikan Pedoman Praktis Bagi Mahasiswa dan Praktisi pendidikan*. Jakarta :Bumi Aksara.
- Arikunto, S., 2011. *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Arifin, Zainal,. 2010. *Evaluasi Pembelajaran Prinsip,Teknik,Prosedur*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Azwar, Saifudin,. 2010. *Penyusunan Skala Psikologi*, Yogyakarta, Pustaka Belajar
- Arifin, Indar. 2010. *Birokrasi Pemerintahan dan Perubahan Sosial Politik*. Arifin, Indar. 2010. *Birokrasi Pemerintahan dan Perubahan Sosial Politik*. Makassar : Pustaka Refleksi
- Barnawi dan Mohammad Arifin,. 2012. *Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta:
- Edy Sutrisno,. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media.Ar-Ruzz Media
- Endang Mulyatiningsih,. 2011. *Riset Terapan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Hamdani.2011. *Strategi Belajar Mengajar*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Fahmi, Irham,. 2010. *"Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi"*, Bandung : Alfabeta.
- Husni, H.S., 2010. *Evaluasi Pengendalian Sistem Informasi Penjualan*. Jakarta
- Hari Setiabudi Husni, I Gusti Made Karmawan, Abdul Haris,. 2010. *Evaluasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Pada PT. XYZ*, Yogyakarta, 19 Juni 2010
- <http://journal.uui.ac.id/index.php/Snati/article/view/1898.pdf>
- Hamzah B. Uno, Nina Lamatenggo (2012), *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. (Bumi Aksara, 2012)

- Kaswan,. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Mulyatiningsih, Endang,. 2011. *Evaluasi Proses Suatu Program*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Mulyadi,. 2010. *Sistem Akuntansi* , Edisi 3. Penerbit PT. Salemba 4, Jakarta.
- Mahsun,. 2012. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama,Cetakan Ketiga. BPF, Yogyakarta.
- Moehariono,. 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Mangkuprawira, Sjafri,. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mardiasmo,. 2009 (a). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Mardiasmo,. 2011(b). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Rivai, Veithzal Saga dan Ella Jauvani Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Suwatno dan Priansa, Doni Juni,. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sinambela, Lijan Poltak,. 2012. *Reformasi Pelayanan Publik*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Siagian, Sondang P,. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono,. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, Danang,. 2011. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit CAPS
- Suwatno, & Priansa, Donni Juni,. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Satori, D & Komariah, A. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV. Alfabeta
- Sopha Julia,. 2010. *Efektivitas Program Bantuan Operasional Sekolah, di Kecamatan Pasanggrahan Kota Jakarta Selatan*, Tesis (PDF)
- Silalahi Ulber,. 2010. *Metode Penelitian Sosial*, Bandung; Refika Aditama
- Widjaya, H.A.W,. 2011. *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom*. Jakarta: Grafindo Persada

Winarno, Budi. 2012. *Kebijakan Publik Teori Proses dan Studi Kasus* edisi Revisi Terbaru. Yogyakarta : PT CAPS

Peraturan Perundang – Undangan :

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 *tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN)*

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 *tentang Pemerintahan Daerah*

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 *tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.*

Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Birokrasi Pemerintahan RI Nomor 25 Tahun 2014 *tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*

Dokumen :

-----Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2012;

-----Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2013;

Dokumen *Rencana Strategis (RENSTRA) Bappeda Sumatera Utara periode 2009 – 2013.*

Dokumen *Rencana Kerja Satuan Kerja Pemerintah Daerah (Renja SKPD) Bappeda Provinsi Sumatera Utara Tahun 2012*

Dokumen *Rencana Kerja Satuan Kerja Pemerintah Daerah (Renja SKPD) Bappeda Provinsi Sumatera Utara Tahun 2013;*

Dokumen *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang merupakan Rencana Pembangunan Lima Tahunan Daerah 2009 – 2013.*

Laporan *Pertanggungjawaban Pelaksanaan Penggunaan Anggaran.*



PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA UTARA
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH

Jalan P. Diponegoro No. 21-A Telp. 4538045, 4571306, Fax. (061) 4513830
 E-mail : bappeda@sumutprov.go.id; Homepage : http://www.bappeda.sumutprov.go.id
 MEDAN - 20152

SURAT KETERANGAN
 NOMOR: 423.4/ 968 /BPSU/I/2014

Berdasarkan surat Wakil Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Medan Area No.091/F.5/I.2.b/2014 tanggal 05 September 2014, perihal Pengambilan Data di Instansi /Kantor Bappeda Provinsi Sumatera Utara, untuk Penyusunan Skripsi Mahasiswa yang berjudul **"Evaluasi Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara"** (Study Kasus pada Bidang Sumber daya Manusia dan Sosial Budaya), maka dengan ini menerangkan bahwa :

No.	Nama Mahasiswa	NPM	Program Studi
01.	Ilham	10.851.0014	Ilmu Pemerintahan

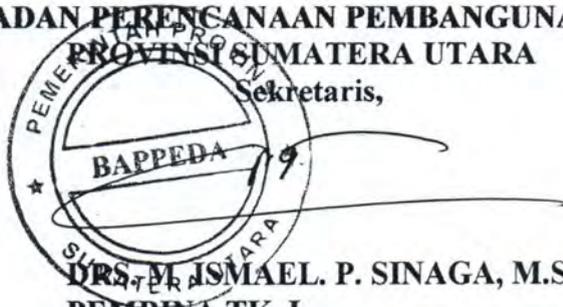
telah selesai melaksanakan kegiatan Pengambilan Data, di Kantor Bappeda Provinsi Sumatera Utara, terhitung mulai tanggal 08 s/d 15 September 2014.

Demikianlah surat keterangan ini diperbuat, untuk dapat dipergunakan seperlunya. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Medan, 29 September 2014

**An. KEPALA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
 PROVINSI SUMATERA UTARA**

Sekretaris,


DRS. M. ISMAEL. P. SINAGA, M.Si
 PEMBINA TK. I
 NIP. 19730824 199203 1 001

Tembusan :

1. Kepala Bappeda Provinsi Sumatera Utara di Medan
2. ~~Pertinggal~~

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 3/10/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)3/10/25