

ANALISIS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH BERDASARKAN INDIKATOR KINERJA (Kajian Dalam Manajemen Publik)

Yummil Hasan¹

ABSTRACT

The performance can be described as an assessment of the ability of an organization in achieving goals. Performance assessment can be used to measure the activities of a company or organization in the achievement of goals and also as material for future improvement. Performance can also mean job performance, achievements holding something. Organizational performance is a performance and implementation process in which organizational goals to be achieved. In the context of this assessment, the definition of performance is to see to what extent the achievements in the achievement of the performance of government agencies in achieving the goals set based on performance indicators.

Thus, performance measurement is a useful tool in efforts to achieve the objectives, performance measurement can be done through the process of assessment of the achievement of objectives and performance measurement can provide an objective assessment in management decisions. Performance measurement can help to increase quality and lower costs arising from government activities.

Key word: kinerja, instansi pemerintah, indikator kinerja

A. Pendahuluan

Kepemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan *issue* yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi

¹ Dosen IAIN Imam Bonjol Padang

publik dewasa ini. Tuntutan gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat, di samping adanya pengaruh globalisasi. Pola-pola lama penyelenggaraan pemerintah tidak sesuai lagi bagi tatanan masyarakat yang telah berubah. Oleh karena itu, tuntutan itu merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik (LAN dan BPKP 2000:5).

Dalam dunia birokrasi, akuntabilitas suatu instansi pemerintah itu merupakan perwujudan kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi instansi yang bersangkutan, telah ditetapkan Tap MPR-RI nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Neopotisme dan Undang-undang nomor 28 tahun 1999 dengan judul yang sama sebagai tindak lanjut Tap MPR tersebut. Sebagai tindak lanjut dari produk hukum tersebut telah diterbitkan Inpres Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAN, 2000:2).

Kinerja instansi pemerintah banyak menjadi sorotan akhir-akhir ini, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Walaupun anggaran rutin dan pembangunan yang dikeluarkan oleh pemerintah semakin banyak, nampaknya masyarakat belum puas atas kualitas jasa maupun barang yang diberikan oleh instansi pemerintah.

Di samping itu, selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari instansi pemerintah dalam

menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit untuk dilakukan secara objektif. Kesulitan ini disebabkan belum pernah disusunnya suatu sistim pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan suatu organisasi (LAN, 2000:1).

Kinerja dapat dijelaskan sebagai suatu kajian tentang kemampuan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan. Penilaian kinerja dapat dipakai untuk mengukur kegiatan-kegiatan perusahaan/organisasi dalam pencapaian tujuan dan juga sebagai bahan untuk perbaikan di masa depan. Menurut Atmosudirdjo (1997:11) kinerja juga dapat berarti prestasi kerja, prestasi penyelenggaraan sesuatu. Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu prestasi kerja dan proses penyelenggaraan di mana tujuan organisasi ingin dicapai. Dalam konteks penilaian ini, yang dimaksud dengan kinerja ialah melihat sampai sejauh mana prestasi dalam pencapaian kinerja instansi pemerintah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tuntutan yang gencar yang dilakukan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintah yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat, di samping adanya pengaruh globalisasi. Oleh karena itu tuntutan tersebut merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif. Kesulitan ini disebabkan belum pernah disusunnya suatu sistem pengukuran kerja yang dapat menginformasikan tingkat keberhasilan suatu organisasi pemerintah, walaupun secara

prosedural telah ditentukan antara lain adanya Pola Dasar Pembangunan Daerah, Repelita Daerah dan Rencana Pembangunan Tahunan Daerah. Akan tetapi pada kenyataannya pencapaian sasaran kurang terorganisasi dan tidak ada sinkronisasi satu sama lain.

Pengukuran kinerja merupakan alat yang bermanfaat dalam upaya mencapai tujuan, melalui pengukuran kinerja dapat dilakukan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dan pengukuran kinerja dapat memberikan penilaian yang objektif dalam pengambilan keputusan manajemen. Jadi pengukuran kinerja dapat membantu meningkatkan kualitas dan menurunkan biaya yang timbul dari kegiatan pemerintah (LAN, 2000:13).

Kembali kepada tujuan dasar pengukuran kinerja itu sendiri, dimana pengukuran itu saling berkaitan, yang memungkinkan para eksekutif memandang unit kerja dari berbagai perspektif secara simultan dalam meningkatkan kinerja pemerintah daerah. Lebih jelasnya lagi, kinerja instansi pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran atau 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

B. Pembahasan

1. Kinerja Instansi Pemerintah

Perkataan kinerja berasal dari kata *performance* yang artinya sejauh mana atau bagaimana suatu organisasi atau individu berfungsi sesuai dengan posisi atau tugasnya (Maisel, 1993:58). Kaitannya dengan lingkup kerja instansi pemerintah daerah, kinerja instansi pemerintah daerah berarti bagaimana atau

sejauh mana pemerintah menyelenggarakan semua urusan ataupun tugas-tugasnya. Dengan kata lain, lingkup kerja instansi pemerintah daerah difokuskan pada penyelenggara pelayanan publik yang merupakan tanggung jawab eksekutif daerah dalam upaya melakukan tugasnya untuk mensejahterakan masyarakat.

Kinerja (*Performance*) merupakan suatu hal yang dihasilkan oleh organisasi atau individu dalam melaksanakan setiap program untuk pencapaian tujuan yang diharapkan. Dalam prinsip ini, kinerja instansi pemerintah daerah dapat juga diartikan sebagai kemampuan instansi pemerintah daerah tersebut dalam menganalisis secara taktis, tajam dan inovatif mengenai pelayanan publik secara efektif dan efisien.

Instruksi Presiden nomor 7 Tahun 1999 menyebutkan bahwa agar terselenggaranya *good governance* di Indonesia diperlukan akuntabilitas kinerja pada setiap instansi pemerintah. Akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan tersebut merupakan perwujudan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan agar dapat berlangsung secara berdayaguna, berhasilguna, bersih, bertanggungjawab, dan transparan. Dengan demikian kegiatan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan akan terkontrol dan selalu dipertanggungjawabkan kepada masyarakat melalui laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP).

Pengukuran kinerja pada unit kerja dipergunakan untuk penilaian atas keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan atau program atau kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja yang ada pada suatu instansi pemerintah yang selanjutnya dievaluasi dengan cara menghitung nilai capaian kinerja dari pelaksanaan

kegiatan/program/kebijaksanaan yang telah ditetapkan (LAN dan BPKP, 2000:8).

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan dalam rangka kelancaran pengukuran kinerja adalah, melibatkan manajemen puncak (*top management*), kepekaan terhadap pentingnya pengukuran kinerja (*sense of urgency*), keselarasan dengan aturan strategik, adanya kerangka kerja konseptual, adanya sistem komunikasi yang baik dan melibatkan karyawan yang ada dalam organisasi (LAN.2000:47). Selanjutnya Dodoo (1997:115) mengemukakan bahwa untuk menjamin tercapainya tujuan diperlukan partisipasi karyawan dalam proses pembaharuan seperti halnya kinerja manajemen. Kepemimpinan rencana peningkatan kinerja oleh staf dan adanya dukungan dari pimpinan, akan menjamin tercapainya kemajuan.

Kinerja instansi pemerintah adalah merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas dalam rangka menilai keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi suatu instansi pemerintah. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan/kegagalan suatu instansi pemerintah, maka seluruh aktivitas dari instansi tersebut harus dapat diukur.

Karena itu, dalam rangka peningkatan pelayanan pemerintah kedepan diperlukan konsep pembangunan yang memiliki kerangka yang jelas. Maka kehadiran dari dokumen-dokumen perencanaan, seperti Pola Dasar, Propeda, dan Renstra sangat penting. Karena pada seluruh dokumen ini secara berkesinambungan tergambar arah kebijakan daerah dan proses serta tahapan pelaksanaannya. Pada dokumen ini juga sekaligus terdapat visi/misi daerah sebagai pernyataan filosofis

arah pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan 5 (lima) tahun ke depan.

Berdasarkan visi pemerintah Kabupaten Pesisir Selatan, maka seluruh aparatur pemerintah dibidang masing-masing harus mempedomani dan sekaligus membuat kegiatan-kegiatan sehingga tercapainya tujuan yang dimaksud. Dengan demikian pencapaian sasaran yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada sejauhmana setiap unit pelaksana (Badan,Dinas,Kantor dan unit lainnya) untuk komitmen dan konsisten melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Menciptakan pemerintahan yang baik, berwibawa serta bertanggungjawab (*good governance*) merupakan keinginan semua pemerintahan. Keinginan ini semakin mengental setelah dilaksanakanya otonomi daerah. Maka langkah-langkah perencanaan pembangunan mengalami penyesuaian demi terjaminnya pencapaian tujuan dari otonomi tersebut.

Pengukuran aktivitas dari instansi pemerintah tersebut tidak semata-mata kepada masukan dari program instansi tersebut, tetapi lebih ditentukan kepada keluaran, manfaat, dan dampak dari program instansi pemerintah tersebut bagi kesejahteraan masyarakat. Agar pelaksanaan pengukuran kinerja dapat berjalan dengan lancar perlu diciptakan strategi dalam melaksanakan pengukuran kinerja. Strategi yang perlu dilaksanakan dalam rangka memperoleh kesuksesan pengukuran kinerja adalah pengukuran yang dilaksanakan hendaknya menggunakan pendekatan struktural dan pelaksanaan pengukuran hendaknya berorientasi pada konsumen/pengguna jasa/peserta program. Menurut (LAN. 2000:46) menyebutkan bahwa untuk membuat kesimpulan hasil evaluasi masing-masing kinerja digunakan skala pengukuran kinerja. Skala pengukuran kinerja tersebut dibuat berdasarkan pertimbangan masing-masing instansi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja instansi pemerintah adalah merupakan proses yang berkesinambungan, untuk mendapatkan gambaran tentang keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang diharapkan, untuk masa mendatang serta sangat berguna dalam membuat suatu keputusan.

2. Pengukuran Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja atas segala tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berwenang untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban (LAN dan BPKP, 2000:43). Akuntabilitas merupakan salah satu ciri dari terapan *good governace* atau pengelolaan pemerintahan yang baik dari setiap tindakan seseorang/badan hukum suatu organisasi yang merupakan *issue* utama dalam pencapaian menuju *clean government* (Akbar dan Nurbaya, 2000:5).

Sistem akuntabilitas menekankan pada pengukuran hasil yang akan membantu para pemimpin politik dalam membuat kebijaksanaan pada saat mereka memutuskan untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi masyarakat. Dengan kata lain tujuan dari suatu kebijakan dan program harus dijelaskan agar sistem akuntabilitas dapat bermanfaat (LAN dan BPKP, 2000:37).

Dalam pelaksanaan akuntabilitas di lingkungan instansi pemerintah perlu kiranya diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel;

- b. Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan;
- d. Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta dan manfaat yang diperoleh;
- e. Harus jujur, obyektif, transparan, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, perencanaan strategis merupakan langkah awal untuk melaksanakan mandat. Perencanaan strategis instansi pemerintah memerlukan integrasi antara keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lain agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional dan global. Analisis terhadap lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal merupakan langkah yang sangat penting dalam memperhitungkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan tantangan/kendala (*threats*) yang ada. Analisis terhadap unsur-unsur tersebut sangat penting dan merupakan dasar bagi perwujudan visi dan misi serta strategi instansi pemerintah.

Dengan perkataan lain, perencanaan strategis yang disusun oleh suatu instansi pemerintah harus mencakup : (1) pernyataan visi, misi strategi, dan faktor-faktor keberhasilan organisasi, (2) rumusan tentang tujuan, sasaran dan uraian aktivitas organisasi, dan (3) uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Dengan visi, misi dan strategi yang jelas maka diharapkan instansi pemerintah akan dapat menyelaraskan dengan potensi peluang dan kendala yang

dihadapi. Perencanaan strategik bersama dengan pengukuran kinerja serta evaluasinya merupakan rangkaian sistim akuntabilitas kinerja yang penting. (LAN dan BPKP, 2000:44).

Akuntabilitas kinerja sebagai salah satu media pertanggungjawaban dari suatu pemerintah daerah, pada dasarnya adalah merupakan kewajiban suatu pemerintah daerah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan dan atau kegagalan dalam melaksanakan visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja mempunyai makna ganda yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja, di mana kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas.

Pengukuran akuntabilitas kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategik dengan akuntabilitas, sehingga suatu pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat indikator-indikator atau urusan-urusan capaian yang mengarah pada pencapaian misi teknik dan metode yang digunakan dalam menganalisis kinerja, kegiatan yang pertama dilakukan adalah dengan melihat sejauh mana adanya kesesuaian antara program dan kegiatan sebagai mana yang tertuang dalam perencanaan strategik pemerintah daerah yang bersangkutan.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja didalam organisasi pemerintah, biasanya dimanfaatkan oleh suatu organisasi pemerintah tersebut untuk mengeloa operasional/kegiatan dari organisasi secara lebih efektif dan efisien melalui pemberian motivasi kepada personel pegawai secara maksimum, yang berguna dalam membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel yang berupa promosi, mutasi, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, maupun pemberhentian pegawai tersebut.

Menurut Soeprihanto (2000:33) terdapat beberapa tujuan dalam melakukan penilaian kinerja, antara lain : (1) Pengembangan dan pendayagunaan pegawai semaksimal mungkin, sehingga akan terlihat jenjang karir seseorang atau perencanaan karir dan kenaikan jabatan; (2) Pegawai dapat mengetahui kemampuan, kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat meningkatkan kemampuannya. Sedangkan bagi seorang atasan yang menilai bawahan, akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan sehingga dapat membantu kelemahan dan kekurangan bawahan tersebut untuk dapat dibimbing; (3) Dapat digunakan sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil; (4) Terciptanya hubungan timbal balik yang sehat dan harmonis antara atasan dan bawahan; (5) Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian; (6) Hasil dari penilaian kinerja dapat bermanfaat untuk penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian secara keseluruhan.

Jadi penilaian kinerja adalah menilai seseorang yang menyelesaikan pekerjaan/tugasnya serta melihat hasil kerjanya dan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Disamping itu, penilaian kinerja juga untuk memotivasi pegawai dalam usaha pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku pegawai yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga menghasilkan tindakan yang diinginkan oleh organisasi.

Dengan demikian penilaian kinerja pemerintah adalah untuk melihat kinerja dari pemerintah tersebut dalam melaksanakan tugas mereka, dalam memberikan pelayanan publik sebagai tugas utama pemerintah dan pelayanan tersebut sesuai dengan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Disamping

itu pemerintah juga dituntut agar dapat menggunakan anggaran (*budget*) yang telah dianggarkan seefisien mungkin.

4. Indikator Kinerja

Dalam melakukan pengukuran kinerja, dimana variabel kuncinya (*key variable*) adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang dikembangkan menjadi indikator kinerja untuk masing-masing unit kerja yang bersangkutan. Selanjutnya indikator ini dibandingkan dengan target kinerja atau standar kinerja, untuk mengetahui sejauh mana pencapaian kinerja yang telah ditetapkan (Mardiasmo, 2002:84).

Indikator kinerja merupakan proses identifikasi dan klasifikasi indikator kinerja melalui sistem pengukuran dan pengolahan data/informasi untuk menentukan capaian tingkat kinerja kegiatan/program. Penetapan indikator kinerja tersebut didasarkan pada kelompok masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak, serta indikator proses jika diperlukan. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditentukan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja.

Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui, apakah suatu aktifitas atau program telah dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ada beberapa jenis indikator kinerja yang sering digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja suatu organisasi adalah sebagai berikut (LAN dan BPKP, 2000:12) :

- a. Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran, Indikator ini dapat berupa dana,

- sumber daya manusia, informasi, kebijakan peraturan perundang-undangan dan sebagainya;
- b. Indikator proses adalah segala besaran yang menunjukkan upaya yang harus dilaksanakan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran. Indikator proses menggambarkan perkembangan atau akuntabilitas yang terjadi atau dilakukan selama pelaksanaan kegiatan berlangsung, khususnya dalam proses mengolah masukan menjadi keluaran;
 - c. Indikator keluaran adalah suatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan atau non fisik;
 - d. Indikator Hasil adalah suatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung);
 - e. Indikator manfaat adalah suatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan;
 - f. Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif pada setiap tingkat indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.

Untuk dapat melaksanakan pengukuran kinerja yang baik harus didukung dengan sistem informasi dan pelaporan yang memadai. Selama ini di Indonesia sistem akuntansi yang digunakan oleh pemerintah masih berdasarkan *single entry*, sehingga belum dapat menyajikan laporan keuangan secara lengkap. Selain itu penggunaan *cash basis* sebagai dasar pencatatan tidak memungkinkan dilakukannya penilaian kinerja secara memadai (Baridwan 2000:3).

Selain itu beberapa karakteristik dari pelaksanaan *good governance* dapat juga digunakan untuk mengukur kinerja

instansi pemerintah. Dari karakteristik *good governance* tersebut, setidaknya-tidaknya ada 4 karakteristik yang dominan didalam pelaksanaan pemerintahan. Dominan disini berarti bahwa karakteristik tersebut sangat populer dan melekat dengan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Karakteristik yang dijadikan indikator tersebut, antara lain adalah :

- a. Pertanggungjawaban/akuntabilitas, merupakan pertanggungjawaban pemerintah kepada masyarakat/publik atas setiap aktifitas yang dilakukan. Dimana menurut J.B. Ghortey, dalam akuntabilitas dan *good governance* (LAN, 2001:21), ditujukan untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana dan bagaimana. Sehingga akuntabilitas lebih dilihat sebagai instrumen untuk kegiatan kontrol, terutama dalam pencapaian hasil pada pelayanan publik.
- b. Keterbukaan/transparansi, merupakan kebebasan masyarakat/publik dalam memperoleh/mendapatkan informasi yang dibutuhkannya, yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat secara langsung. Atau juga dikatakan merupakan proses dan pelaksanaan dari setiap kebijakan yang dapat diketahui dan dipahami oleh masyarakat. Upaya kearah itu merupakan suatu keharusan bagi pemerintah didalam mengelola pemerintahannya dengan baik dan benar. Keterbukaan dalam proses, memudahkan masyarakat memahami tujuan dari sebuah kebijakan. Begitu juga kejelasan di dalam pencapaian tujuan sehingga akan mendapat dukungan dari masyarakat. Dengan sendirinya pemerintah pun sangat diuntungkan.
- c. Cepat dan tanggap/responsibilitas, yang merupakan kesiapan dari lembaga-lembaga publik dalam melayani setiap *stakeholder*.

- d. Efektif dan efisien, dimana dalam pengelolaan sumber daya publik (lebih berdaya guna dan berhasil guna). Efektifitas dan efisiensi merupakan suatu proses kebijakan untuk menghasilkan sesuatu sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.

Indikator-indikator tersebut secara langsung atau tidak langsung dapat mengindikasikan sejauh mana keberhasilan pencapaian kinerja instansi pemerintah. Dalam pengukuran kinerja instansi pemerintah, indikator ini sangat berperan penting, karena berdasarkan indikator tersebut kinerja instansi pemerintah dapat diukur.

C. Penutup

Pemerintah daerah sebagai birokrasi mempunyai tugas utama yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat/publik, dalam meningkatkan kinerja instansi pemerintah tersebut, dan sudah seharusnya memperhatikan segala aspek-aspek yang ada dalam peningkatan kinerjanya. Indikator kinerja sebagai alat ukur kinerja, sangat tepat sekali untuk diaplikasikan pada sektor publik, hal ini untuk mengetahui seberapa besar peningkatan kinerja yang telah dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada publik.

Pada bagian penutup ini, dapat dikatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah tersebut, ada beberapa hal yang menjadi perhatian pemerintah, supaya tercapainya kinerja instansi pemerintah sesuai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Antara lain adalah :

1. Instansi pemerintah harus lebih meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan anggaran yang telah dialokasikan dan menyesuaikan besarnya anggaran yang dikeluarkan

dengan aktifitas yang dilaksanakan, serta lebih mengefektifkan alokasi dana untuk penunjang kelancaran tugas. Selanjutnya pemerintah sangat perlu mengkomunikasikannya kepada masyarakat secara transparan tentang alokasi anggaran dan realisasinya pada setiap tahun berjalan. Lebih luas lagi, kepada pemerintah seharusnya memberikan laporan akuntabilitas kinerja pemerintah secara transparan kepada masyarakat/publik, terutama sekali dalam hal keuangan daerah.

2. Instansi pemerintah yaitu harus melakukan usaha-usaha yang lebih intensif, untuk meningkatkan pelayanannya. Selain itu instansi pemerintah harus mengetahui pelayanan yang mereka berikan, apakah sudah memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai warga negara dan pembayar pajak khususnya. Dalam hal ini para pejabat pemerintah yang memberikan layanan publik secara langsung kepada masyarakat, harus melakukannya lebih efektif dan efisien, sehingga masyarakat betul-betul merasakan kepuasan pelayanan itu, yang diharapkan dapat menciptakan kesejahteraan masyarakat.
3. Instansi pemerintah yaitu harus melakukan usaha-usaha yang lebih intensif untuk meningkatkannya. Peningkatan perspektif proses internal ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, *pertama*, garis komando pada struktur organisasi instansi pemerintah tersebut perlu di perkuat. Lemahnya jalur komando ini membuat pegawai memiliki keleluasaan yang terlalu besar untuk tidak mengikuti secara keseluruhan aturan-aturan kerja yang telah menjadi konvensi dalam instansi pemerintah. Instansi pemerintah juga harus selalu memberikan peluang kepada setiap pegawai untuk mendapatkan kesempatan melanjutkan studi dan memberikan pelatihan-pelatihan yang

dibutuhkan sesuai dengan pekerjaan yang diemban oleh pegawai tersebut.

4. Selain ketiga upaya tersebut di atas, instansi pemerintah harus meningkatkan fasilitas kerja, meningkatkan motivasi kerja kepada pegawai dengan memberikan penghargaan (*reward*) bagi pegawai yang memiliki kualitas kerja yang bagus dan memberikan peringatan (*punishment*) kepada pegawai yang lalai dalam melaksanakan tugasnya. Kedepannya tentu instansi pemerintah juga harus menciptakan iklim kerja yang kondusif, pengembangan jalur karir yang jelas, serta menempatkan pegawai sesuai dengan *job spesification* dan melakukan rotasi pegawai untuk meningkatkan pengembangan diri. Para pimpinan atau pejabat publik juga harus memberi kesempatan kepada pegawai dalam memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang akan dilaksanakan dalam organisasi pemerintah serta selalu menjaga hubungan yang harmonis antara pimpinan/atasan dan bawahan.

Daftar Kepustakaan

- Ahmad, J (1990). Hubungan Keuangan Antar Pemerintah Pusat - Daerah (Kasus D.I. Aceh, Jatim dan Jakarta). Disertasi UGM Non Publikasi. Yogyakarta.
- Akbar, Bahrullah dan Nurbaya, Siti. (2000). Akuntabilitas Daerah : Tinjauan Pemikiran Pelaksanaannya dalam rangka Otonomi Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*. Vol. 01, No. 01, 5-14.

- Baridwan, Zaki. (2000). Clean Government dan Pemberantasan Korupsi. *Makalah Seminar Nasional*. Kajian Kritis Strategi Pemulihan Ekonomi Indonesia. September 2000. Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Dodoo, Robert. (1997). Performance standards and Measuring Performance in Ghana. *Public Administration and Development*. Vol. 17, 115-121.
- Gasperz, Vincent. (2002). *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan : Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Halim, Abdul. (2001). *Manajemen Keuangan Daerah*. Penerbit UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2001). Akuntabilitas dan good governance. *Modul*. Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).
- _____. (2000). Akuntabilitas dan good governance. *Modul*. Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).
- _____. (1999). *Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- _____. Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Maisel, Lawrence. (1993). *Performance Measurement : The Balanced Scorecard Approach*. Warren Gorham Lamont. Massachusetts.
- Makhfatih, Akhmad. (1997). Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah Study kasus: Pemerintah Daerah Tingkat II di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Modul Analisis Potensi Keuangan Daerah*. Pusat Penelitian dan Pengkajian

- Ekonomi dan Bisnis (P3EB). Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta. Tidak dipublikasikan.
- Mangiri, Komet. (2000). *Perencanaan Terpadu Pembangunan Ekonomi Daerah Otonom*. Badan Pusat statistik. Jakarta.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Sachroni, Oman. (1997). *Percontohan Otonomi Daerah Tingkat II*. Pidato yang di sampaikan pada penataran otonomi daerah bagi para pejabat eselon I. LAN RI. Jakarta.
- Santere, Rexford. E dan Bates, Laurie J. (1996). *Performance and Pay in the Public Sector: The Case of The Local Tax Assesor*. Public Finance Quarterly. Vol. 24, No. 4, 481-493.
- Sawir. Agnes. (2001). *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sidik, Machfud. (2002). *Format Hubungan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah yang Mengacu Pada Pencapaian Tujuan Nasional*. Makalah, Seminar Nasional Public Sector Scorecard. Jakarta.
- Soeprihanto, J. (2000). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.
- Sudiby, Bambang. (1997). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard, Bentuk, Mekanisme, dan Prospek aplikasinya pada BUMN. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol 12, 2, 35-49.
- Suparmoko, M. (1990). *Azas-azas Ilmu Keuangan Negara*. Penerbit BPFE UGM. Yogyakarta.
- Tangkilisan. Hessel Nogi S. (2003). *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik : Strategic Management, Total Quality*

Management, Balanced Scorecard, Scenario Planning.
Balairung & CO. Yogyakarta.

Tunggal, Amin Widjaya. (2003). *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard.* Harvarindo. Jakarta.

Yuwono, Sony., Sukarno, Edy & Ichsan, Muhammad. (2003). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi.* PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.