

BAB III
ANALISIS EVALUASI KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
(Studi Tentang Sistem Evaluasi Kinerja Pegawai di BKD Kota
Yogyakarta)

Untuk meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna dan berhasil guna, bersih, akuntabel, dan dalam rangka mewujudkan *good governance*, Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta telah melaksanakan berbagai macam program untuk mengoptimalkan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta.

Aparatur Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta merupakan unsur aparatur pemerintahan, serta pelayan masyarakat, kinerjanya sering dihadapkan pada sorotan negatif dari banyak pihak, terutama yang berkaitan dengan kebijakan pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural, penataan pegawai, dan penempatan pegawai. Bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogya, sorotan ini menjadi masukan yang harus direspon positif, dan harus dijadikan cambuk agar Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta semakin berhati-hati dalam melaksanakan tugas selaku pelayan masyarakat dalam bidang kepegawaian. Kehati-hatian ini sangat diperlukan mengingat bahwa kebijakan dan kewenangan Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta menyangkut nasib ribuan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta.

Secara umum kebijakan yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta dalam melaksanakan seluruh kebijakan, program, dan kegiatan yang

berkaitan dengan kepentingan kepegawaian, baik yang bersifat administratif, keuangan dan organisasi mengacu pada peraturan perundang-undangan dan regulasi yang jelas. Penting kiranya bagi Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta untuk membangun karakter diri, jangan sampai citra diri itu membawa hal yang bersifat negatif terkait dengan masalah kedinasan. Artinya aparat Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta dituntun untuk bekerja secara profesional dan menaati segala aturan, jujur, terbuka dan takut dosa.

Dengan membangun karakter diri yang mantap akan mudah untuk berpartisipasi aktif dalam kehidupan sosial sehingga membawa citra diri yang positif dan bisa menempatkan diri pada posisi yang dihormati dan disegani dalam kehidupan bermasyarakat. Dengan demikian, keinginan untuk membangun paradigma baru yang implementatif, transparan dan akuntabel di bidang kepegawaian bukan lagi jargon, dan bukan hanya menjadi daftar menu acara yang terpampang indah di meja dan menjadi dokumen yang tidak bermakna.

Akuntabilitas kinerja adalah kewajiban untuk menjawab dari perorangan, badan hukum atau pimpinan kolektif secara transparan mengenai keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan misi organisasi kepada pihak-pihak yang berwenang menerima pelaporan akuntabilitas/pemberi amanah.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta selaku pengemban amanah di bidang kepegawaian melaksanakan kewajiban akuntabilitas melalui penyajian Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah yang dibuat sesuai ketentuan yang di amanatkan dalam Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja

Instansi Pemerintah, Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/618/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah; dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

3.1. Perbandingan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau yang dikenal dengan DP3 dianggap sudah tidak relevan dalam menilai kinerja pegawai. Dalam DP3, yang dinilai hanya perilaku pegawai dan dianggap tidak mencakup semua aspek dalam menilai kinerja seorang pegawai. Sebagai langkah awal dalam melakukan pembinaan diperlukan adanya penilaian yang *objektive* terhadap kinerja Pegawai. Penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pembinaan terhadap pegawai antara lain dalam hal kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, mutasi, pendidikan dan pelatihan, kenaikan gaji secara berkala, dan lain-lain. Seperti yang dijelaskan oleh Mas Kiki,

“Kalo kemarin pake DP3 itu sifatnya tertutup terus kurang objektive untuk menilai kinerja seseorang karena yang ngasih nilai punya kekuasaan yang mutlak untuk menilai kinerja pegawai yang bersangkutan. DP3 juga lebih menilai kinerja pegawai hanya dari satu sudut pandang yang nilai, juga mengesampingkan prestasi kerja pegawai. Standar penilaian dalam format juga DP3 kurang jelas dan

*rawan terhadap ketidaksenangan penilai terhadap seseorang yang dinilai dan berpengaruh terhadap penilaian pegawai yang bersangkutan”.*²¹

Secara garis besar, DP3 tidak dapat digunakan untuk menilai dan mengukur seberapa besar produktivitas dan kontribusi Pegawai Negeri Sipil terhadap instansi kerjanya. Hal ini disebabkan penilaian prestasi kerja pegawai dengan menggunakan metode DP3 tidak didasarkan pada target yang jelas karena pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada suatu target tertentu, maka proses penilaiannya cenderung bersifat subyektif. Dalam hal ini atasan langsung pun sebagai pejabat penilai hanya sekedar memberi dan belum tentu memberi klarifikasi dari hasil penilaian serta tindak lanjut penilaian terhadap pegawai yang dinilai.

“Dengan menggunakan SKP dan PP lebih fair, karena penilaiannya secara terbuka, sistematis, tidak hanya menilai perilaku pegawainya aja, tapi sasaran kerjanya juga jelas, ada tergetnya, kualitasnya, kuantitasnya, waktu dan biaya. Jadi lebih jelas kalo dibanding DP3.

*“Kalo dari PP-nya, yang dinilai itu tingkah laku pegawainya, kesehariannya dikantor, kebiasaannya sehari-hari disini”.*²²

Secara umum penilaian dengan menggunakan SKP dianggap lebih tepat untuk digunakan sekarang karena sistem penilaiannya lebih efektif dibandingkan metode DP3. Target yang akan dicapai juga jelas menggambarkan betapa SKP merupakan penilaian yang benar-benar berdasarkan prestasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi sesuai kompetensi yang dimilikinya.

Perbedaan mendasar lainnya antara DP3 dengan SKP menurut Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta adalah DP3 cenderung sebagai dokumen,

²¹ Wawancara dengan Mas Kiki sebagai analis kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta

²² Wawancara dengan Mas Kiki sebagai analis kepegawaian di BKD kota Yogyakarta

tak pernah di evaluasi, nilai naik jika PNS akan kenaikan pangkat. Sedangkan jika menggunakan SKP penilaiannya diawali sejak penyusunan target yang mendasari dari Rencana Kerja Tahunan (RKT) SKPD, dengan prinsip objektif, realistis ada pembandingan antara target dan realisasi. Terukur, dalam arti capaian kinerja bersifat kuantitatif dan kualitatif, selalu ada evaluasi dalam capaian kinerja. Akuntabel, dapat dipertanggungjawabkan. Partisipatif, dalam pelaksanaan pekerjaan selalu melibatkan kedua belah pihak baik atasan sebagai pejabat penilai dan pegawai yang dinilai. Transparan, bersifat terbuka dapat memacu pegawai untuk lebih kompetitif. Penilaian pegawai dengan SKP ini diharapkan dapat mewujudkan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil untuk pembinaan PNS.

3.2. Faktor Pendukung dan Penghambat Evaluasi Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta

Dalam pengevaluasian kinerja pegawai, terdapat faktor pendukung dan penghambat seperti masih banyaknya pegawai yang belum memahami cara pengisian formulir SKP dan masih banyaknya pegawai yang tidak ditempatkan sesuai bidangnya, sehingga sering terjadi tumpang tindih tupoksi.

“Kalau faktor penghambatnya ya seperti masih ada beberapa pegawai yang belum paham dengan tata cara pengisian formulir SKP, namun secara keseluruhan sih sudah bisa, kebanyakan pegawai yang belum paham itu pegawai yang sudah senior atau berumur, jadi mereka langsung bertemu saya untuk menanyakan tata cara pengisian formulir itu. Selain itu, ada beberapa pegawai yang tidak ditempatkan sesuai dengan kapasitasnya, untuk mengatasi masalah ini, Badan Kepegawaian Kota Yogyakarta melakukan counseling pegawai, tujuannya adalah

untuk menata pegawai agar bisa ditempatkan sesuai dengan kapasitasnya supaya pegawai dapat bekerja lebih maksimal”²³

Dengan demikian, kendala yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta adalah tata cara penyusunan formulir SKP yang tergolong baru dinilai sebagai salah satu penghambat dalam pengevaluasian kinerja Pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta. Faktor penghambat kedua adalah masih adanya pegawai yang tidak ditempatkan sesuai dengan kapasitasnya, untuk menghindari tumpang tindih tupoksi, maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta mengadakan Counseling Pegawai sebagai salah satu cara untuk menata pegawai agar dapat ditempatkan sesuai dengan kapasitasnya.

“Untuk faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja Pegawai, Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta melakukan counseling pegawai tadi, jadi tujuannya agar pegawai dapat bekerja secara maksimal. Selain itu, TPP atau Tujangan Penghasilan Pegawai yang disesuaikan dengan kinerja pegawai juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin bagus kinerjanya ya semakin besar tunjangannya”²⁴

Seperti yang dijelaskan diatas, kebijakan Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta yang memberikan besaran TPP sesuai dengan kinerja pegawai dianggap sebagai faktor pendukung dalam upaya peningkatan kinerja pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Kota Yogyakarta. Faktor-faktor seperti ini dianggap sebagai salah satu upaya yang berhasil untuk meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta.

²³Wawancara dengan Mas Kiki sebagai analis kepegawaian di BKD kota Yogyakarta

²⁴Wawancara dengan Mas Kiki sebagai analis kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah kota Yogyakarta

3.3. Pengukuran Kinerja Menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP dan Perilaku Pegawai (PP)

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Pegawai (PP) merupakan format baru dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil. Pengukuran kinerja pegawai menggunakan SKP dan PP dianggap lebih baik sehingga menggantikan pendahulunya yaitu DP3. SKP dan PP lebih efektif apabila digunakan untuk menilai prestasi pegawai karena memiliki unsur-unsur yang lengkap baik unsur perilaku maupun unsur kerjanya.

Sejak diberlakukannya format baru, Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta langsung menerapkan sistem ini. SKP dan PP dianggap lebih sempurna karena lebih objektif dan terukur. Berikut ini adalah aspek-aspek penilaian kinerja pegawai yang ada di SKP dan PP;

1. Kegiatan Tugas Jabatan

Harus mengacu kepada penetapan kinerja/RKT instansi masing-masing dan dijabarkan sesuai dengan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya beserta uraian tugas yang dimiliki oleh masing-masing tingkatan jabatan dari yang tertinggi hingga tingkatan tertendah (Eselon I-V, JFU dan JFT).

2. Angka Kredit

Merupakan Satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan ditetapkan dengan jumlah angka kredit yang akan dicapai.

3. Target

Merupakan rencana capaian kegiatan dari tugas jabatan yang akan diwujudkan secara jelas sebagai ukuran prestasi kerja. Target harus meliputi beberapa aspek seperti kuantitas, kualitas, Waktu dan biaya. Kuantitas (Target Output) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket, laporan, dan lain-lain. Kualitas (Target Kualitas) merupakan mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus).

4. Waktu (Target Waktu)

Merupakan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, misalnya bulanan, triwulan, kwartal, semester, dan tahunan. Biaya (Target Biaya) biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam 1 (satu) tahun, misalnya jutaan, ratusan juta, miliaran, dan lain-lain. Dalam hal biaya hanya diisi oleh PNS yang secara langsung bertanggungjawabkan biaya kegiatan tersebut dalam hal ini PPK (Pejabat Pembuat Komitmen).

Rumus Penilaian Capaian SKP, aspek:

a. Kuantitas, Penilaian SKP = $\frac{RO}{TO} \times 100$

Ket : Ro = Realisasi Output

To = Target Output

$$\text{b. Kualitas, Penilaian SKP} = \frac{\text{RK}}{\text{TK}} \times 100$$

Ket : Rk = Realisasi Kualitas

TK = Target Kualitas

$$\text{c. Waktu, Penilaian SKP} = \frac{\text{NT.TW}-\text{RW}}{\text{TW}} \times 100$$

Ket : NT = Nilai Tertimbang =1,76

TW = Target Waktu

RW = Realisasi Waktu

$$\text{d. biaya, Penilaian SKP} = \frac{\text{NT.TB}-\text{RB}}{\text{TB}} \times 100$$

Ket : NT = Nilai Tertimbang =1,76

TB = Target Biaya

RB = Realisasi Biaya

Selain unsur sasaran kerja pegawai, unsur perilaku pegawai juga termasuk dalam unsur penilaian prestasi kerja pegawai. Pengukuran Kinerja dari unsur PP meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

1. Orientasi Pelayanan

Sikap dan perilaku Pegawai Negeri Sipil dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, rekan kerja, unit kerja terkait dan/atau instansi lain.

2. Integritas

Kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi itu sendiri.

3. Komitmen

Kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan Pegawai Negeri Sipil untuk mewujudkan tujuan organisasi dan mengutamakan kepentingan diri sendiri, seseorang dan/atau golongan.

4. Disiplin

Kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindarilarangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar akan dijatuhi hukuman kedisiplinan.

5. Kerjasama

Kemauan dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk bekerjasama dengan rekan kerja serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

6. Kepemimpinan

Kemampuan dan kemauan Pegawai Negeri Sipil untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi (bagi PNS yang menduduki jabatan struktural).

Seperti yang dijelaskan diatas, aspek-aspek pengukuran kinerja pegawai yang terdapat dalam format Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku Pegawai sudah sangat lengkap. Target dan realisasinya juga sangat jelas, itulah mengapa SKP dan PP lebih baik jika dibandingkan dengan DP3. Selain aspek-aspek tersebut, kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja pegawai tersebut. Dalam hal ini, Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta juga berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawainya, semakin kondusif lingkungan kerja maka semakin besar seorang pegawai untuk memaksimalkan potensinya.

3.4. Kerangka Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, sasaran yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta.

Pengukuran kinerja dilaksanakan sesuai dengan Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/618/2004 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014

tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) diperoleh berdasarkan pengukuran atas indikator kerjanya masing-masing, sedangkan capaian kinerja sasaran diperoleh berdasarkan pengukuran atas indikator kinerja sasaran strategis, cara penyimpulan hasil pengukuran kinerja pencapaian sasaran strategis dilakukan dengan membuat capaian rata-rata atas capaian indikator kinerja sasaran.

Pengkategorian peringkat (*rating*), menurut Kementerian PAN dan RB, dengan sebutan AA, A, B, CC, C dan D, dengan rincian interpretasi dan karakteristik instansi sebagai berikut:

Tabel 3.1

Pengkategorian Peringkat

No	Skor	Nilai	Interpretasi dan Karakteristik Instansi
1	>85	AA	Memuaskan: Memimpin perubahan, 100 berbudaya kinerja, berkinerja tinggi, dan akuntabel, perlu terus berinovasi.
2	>75-85	A	Sangat Baik: Akuntabilitas kinerjanya baik, berkinerja baik, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal, menggunakan <i>knowledge management</i> untuk membangun budaya berkinerja, perlu banyak inovasi.
3	>65-75	B	Baik: Akuntabilitas kinerjanya baik, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk manajemen kinerja, perlu sedikit perbaikan untuk sistem dan perlu banyak berfokus perbaikan <i>soft syatems</i> .
4	>50-65	CC	Cukup Baik (Memadai): Akuntabilitas kinerjanya cukup baik, taat kebijakan, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproduksi informasi kinerja bagi pertanggungjawaban, perlu banyak perbaikan, termasuk sedikit perbaikan yang mendasar.
5	>30-50	C	Agak Kurang: Memiliki sistem untuk manajemen kinerja tetapi kurang dapat diandalkan, perlu banyak perbaikan, termasuk perbaikan yang mendasar.
6	0-30	D	Kurang: Sistem dan tatanan tidak dapat diandalkan untuk manajemen kinerja, perlu banyak sekali perbaikan dan perubahan yang sangat mendasar.

Sumber: Lakip Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta

Penetapan angka capaian kinerja terhadap hasil persentase capaian indikator kinerja sasaran yang mencapai lebih dari 100% termasuk pada angka capaian kinerja sebesar 100.

Angka capaian kinerja terhadap hasil persentase capaian indikator kinerja sasaran yang mencapai kurang dari 0% termasuk pada angka capaian kinerja

sebesar 0. Selanjutnya berdasarkan hasil evaluasi kinerja dilakukan analisis pencapaian kinerja untuk memberikan informasi yang lebih transparan mengenai sebab-sebab tercapai atau tidak tercapainya kinerja yang diharapkan.

1. Indikator sasaran adalah ukuran tingkat keberhasilan pencapaian sasaran untuk tahun berjalan. Indikator sasaran dilengkapi dengan target kualitatif dan satuannya untuk mempermudah pengukuran pencapaian sasaran.
2. Indikator kinerja kegiatan terdiri atas indikator kerja, yaitu ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*input*) dan, keluaran (*output*), dan hasil (*outcome*).
 - a. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini berupa dana, sumber daya manusia, dan sarana dan prasarana.
 - b. Indikator keluaran (*outputs*) adalah segala sesuatu yang merupakan hasil langsung pelaksanaan masukan (*inputs*) yang berupa fisik dan/atau nonfisik.
 - c. Indikator hasil (*outcomes*) adalah indikator yang menggambarkan hasil nyata dari keluaran suatu kegiatan pada jangka menengah.

3.5. Capaian Indikator Kinerja Utama

Indikator kinerja utama ditetapkan untuk mengukur keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis instansi guna perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja. Dalam rangka mengukur dan meningkatkan kinerja, dan

akuntabilitas kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta, maka pada awal tahun anggaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta menyusun Indikator Kinerja Utama (IKU).

Kinerja utama terkandung dalam tujuan dan sasaran strategis, sehingga IKU merupakan ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta. Dengan kata lain, IKU digunakan sebagai ukuran keberhasilan dari Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta.

Hasil pengukuran atas indikator kinerja utama Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta tahun 2015 menunjukkan hasil sebagaimana tabel dibawah ini.

Tabel 3.2

Capaian Indikator Kinerja Utama Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta terhadap Target RPJMD Tahun 2012-2015 dan Target Tahun 2016

No	Indikator Kinerja Utama	2012%		2013%		2014%		2015%		2016%	
		T	R	T	R	T	R	T	R	T	R
1	Persentase pemenuhan instrumen kepegawaian, formasi jabatan struktural dan fungsional.	100	100	100	94,59	100		100	98,05	100	
2	Persentase penyelesaian pelayanan administrasi kepegawaian sesuai SOP kepegawaian.	100	90,40	100	95,81	100	100,72	100	94,97	100	
3	Persentase SDM aparatur yang mengikuti Diklat sesuai dengan kebutuhan.	53	100	55	102,92	57	128,31	59	238,37	61	

T: Target, R: Realisasi

Dari tabel di atas diketahui bahwa tingkat pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) “Persentase pemenuhan instrumen kepegawaian, formasi jabatan struktural dan fungsional”, “Persentase penyelesaian pelayanan administrasi kepegawaian sesuai SOP kepegawaian” dan “Persentase SDM aparatur yang mengikuti Diklat sesuai dengan kebutuhan”, secara rata-rata telah melampaui target yang ditetapkan hingga tahun 2015. Meskipun demikian upaya untuk meningkatkan kredibilitas terus akan dilakukan agar lebih mampu dan terpercaya dalam memberikan pelayanan kepegawaian kepada masyarakat/Pegawai Kota Yogyakarta.

3.6. Capaian Kinerja Sasaran Strategis

Secara umum Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta telah melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis Tahun 2012-2016 secara maksimal. Jumlah sasaran yang ditetapkan untuk mencapai Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta pada Rencana Strategis Tahun 2012-2016 sebanyak duasasaran strategis. Pada Tahun 2015 ditetapkan 2 sasaran strategis dengan tiga indikator kinerja yang ditetapkan melalui Perjanjian Kinerja Tahun 2015.

Dari dua sasaran strategis dengan indikator kinerja sebanyak tiga indikator kinerja utama/indikator kinerja sasaran, pencapaian kinerja sasaran Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3
Capaian Kinerja Sasaran BKD Kota Yogyakarta

No	Predikat	Jumlah Sasaran	Jumlah Indikator Kinerja
1	Memuaskan	2	3
2	Sangat Baik	0	0
3	Baik	0	0
4	Cukup Baik	0	0
5	Agak Kurang	0	0
6	Kurang	0	0

Sumber: LAKIP 2015 Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta

3.7. Pengukuran Kinerja (Perbandingan Antara Target dengan Realisasi Kinerja)

Pengukuran tingkat capaian kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta tahun 2015 dilakukan dengan cara membandingkan antara target dengan realisasi masing-masing indikator kinerja sasaran, dan rincian tingkat capaian kinerja masing-masing indikator.

Untuk mengukur tingkat capaian kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta tahun 2015, dipergunakan rumus sesuai yang terdapat dalam Rencana Strategis 2012-2016. Ada tiga indikator kinerja utama untuk mengukur keberhasilan capaian dua sasaran strategis yang dikontrakkan antara Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta dengan Walikota Yogyakarta.

1. Sasaran strategis1: **“Terwujudnya pengelolaan manajemen dan pelayanan administrasi kepegawaian yang transparan, cepat, tepat dan akuntabel”**. Sasaran ini memiliki dua indikator utama dengan tiga target, dan tiap target bernilai 100%.

A. Untuk menghitung indikator kinerja utama: “Persentase pemenuhan instrumen kepegawaian, formasi jabatan struktural dan fungsional,” menggunakan tiga rumus sebagai berikut:

$$1. \kappa = \frac{\text{instrumen yang sudah ada}}{\text{instrumen yang dibutuhkan}} \times 100\%$$

$$\kappa = \frac{4}{4} \times 100\%$$

$$= 100\%$$

$$2. \kappa = \frac{\text{Pejabat Struktural}}{\text{Formasi Jabatan Struktural}} \times 100\%$$

$$\kappa = \frac{875}{875} \times 100\%$$

$$= 99,65\%$$

$$3. \kappa = \frac{\text{Pejabat Fungsional}}{\text{Formasi Jabatan Fungsional}} \times 100\%$$

$$\kappa = \frac{4.306}{4.556} \times 100\%$$

$$= 94,51\%$$

Rata-rata capaian indikator kinerja “Persentase pemenuhan instrumen kepegawaian, formasi jabatan struktural dan fungsional” untuk Sasaran Strategis 1 adalah:

$$\kappa = \frac{\text{Capaian indikator 1+2+3}}{3} \times 100\%$$

$$\kappa = \frac{(100+99,65+94,51)}{3} \times 100\%$$

$$\kappa = \frac{294,16}{3} \times 100\%$$

$$= 98,05\%$$

- B. Untuk menghitung indikator kinerja utama: “Persentase penyelesaian pelayanan administrasi kepegawaian sesuai SOP kepegawaian,” dengan target layanan yang telah ditetapkan sebesar 100%. Rumus yang digunakan untuk menghitung indikator kinerja utama ini adalah sebagai berikut:

$$\kappa = \frac{\text{Penyelesaian administrasi kepegawaian}}{\text{Layanan kepegawaian yang dilakukan}} \times 100\%$$

Penyelesaian administrasi kepegawaian dalam sasaran strategis 1 tersebut di atas terdiri atas 6 jenis layanan kepegawaian dengan target 1.535 orang pada tahun 2015, dengan rincian sebagai berikut:

1. Penyelesaian administrasi pengajuan kenaikan pangkat.

Target pengajuan kenaikan pangkat pada tahun 2015 sebesar 1.100 orang, terealisasi sebesar 998 orang.

2. Penyelesaian administrasi pengajuan mutasi masuk/dan atau keluar Pemerintah Kota Yogyakarta.

Target penyelesaian pengajuan mutasi masuk dan/atau keluar Pemerintah Kota Yogyakarta tahun 2015 sebesar 52 orang, dan terealisasi sebesar 110 orang.

3. Penyelesaian administrasi pendistribusian Laporan Harta Kekayaan Penyelenggara Negara (LHKPN).

Target penyelesaian LKHPN pada tahun 2015 sebesar 100 Wajib LHKPN dan terealisasi sebesar 88 Wajib LHKPN.

4. Penyelesaian administrasi pegawai yang memasuki masa pensiun.

Target PNS yang memasuki masa pensiun pada tahun 2015 sebesar 250 orang dan trealisasi sebesar 214 orang.

5. Penyelesaian administrasi pengajuan perceraian. Target penyelesaian administrasi pengajuan perceraian tahun 2015 sebesar 16 orang dan terealisasi 17 orang.

6. Penyelesaian administrasi pemberian hukuman disiplin.

Target penyelesaian administrasi pemberian hukuman disiplin pada tahun 2015 sebesar 17 orang dan terealisasi sebesar 28 orang.

Untuk memhitung capaian kinerja dari 6 jenis layanan kepegawaian tersebut dipergunakan rumus di atas sebagai berikut:

$$\kappa = \frac{\text{Penyelesaian administrasi kepegawian}}{\text{layanan administrasi kepegawaian yang dilakukan}} \times 100\%$$

$$\kappa = \frac{998+110+88+214+17+28}{1.100+52+100+250+16+17} \times 100\%$$

$$\kappa = \frac{1.455}{1.535} \times 100\%$$

$$= 94,79\%$$

Berdasarkan hasil penghitungan di atas, hasil capaian kinerja dari indikator kinerja utama “Persentase penyelesaian pelayanan administrasi kepegawaian sesuai SOP kepegawaian” adalah sebesar 94,79% atau dengan kualifikasi interpretasi **memuaskan**.

2. Sasaran strategis **“Terwujudnya sumber daya manusia aparatur yang profesional dan berkualitas.”**

Sasaran ini memiliki satu indikator utama, yaitu “ Persentase sumber daya manusia aparatur yang mengikuti diklat sesuai dengan kebutuhan” dengan target 59% atau kenaikan sebesar 2% (dari tahun 2014), yaitu dari 57% ke 59%. Untuk menghitung capaian kinerja ini dipergunakan rumus:

$$\kappa = \frac{\text{Pegawai yang telah mengikuti Diklat}}{\text{Target pegawai yang mengikuti Diklat}} \times 100\%$$

$$\kappa = \frac{1.315}{935} \times 100\%$$

$$= 140,64\%$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, hasil dari capaian kinerja sebesar 140,64%. Hasil perhitungan ini belum selesai karena masih harus dibandingkan dengan persentase target indikator sasaran strategis yang telah ditetapkan yaitu sebesar 59%. Untuk mengetahui capaian kinerja utama sasaran strategis 2, maka angka-angka konstan tersebut dimasukkan kedalam rumus:

$$\begin{aligned} \kappa &= \frac{140,64}{59} \times 100\% \\ &= 238,337\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan yang kedua ini diketahui capaian kinerja utama sasaran strategis 2 adalah sebesar 238,38% atau klasifikasi interpretasi **memuaskan**. Secara keseluruhan capaian indikator kinerja utama Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta tahun 2015, berdasarkan hasil pengukuran di atas adalah sebagai berikut:²⁵

²⁵ Nilai rata-rata dari tiga instrumen pada indikator Kinerja Utama 1 Sasaran Strategis 1

Tabel 3.4
Capaian Kinerja Utama Sasaran Strategis

Sasaran strategis	Indikator Kinerja	Target RPJMD	Realisasi	Kualifikasi/ Nilai	Program
1. Terwujudnya pengelolaan manajemen dan pelayanan administrasi kepegawaian yang transparan, cepat, tepat, dan akuntabel.	1.Persentase pemenuhan instrumen kepegawaian, formasi jabatan struktural dan fungsional.	100	98,05	Memuaskan/AA	Pengembangan manajemen kepegawaian & pengembangan karier pejabat struktural dan fungsional
	2.Persentase penyelesaian pelayanan administrasi kepegawaian sesuai SOP kepegawaian.	100	94,79		Peningkatan pelayanan administrasi kepegawaian
2.Terwujudnya aparatur yang profesional dan berkualitas	3.Persentase SDM aparatur yang mengikuti Diklat sesuai kebutuhan	59	238,37	Memuaskan/AA	Peningkatan kualitas SDM
Rata-rata persentase capaian target			143,74	Memuaskan/AA	

Sumber: LAKIP 2015 Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta

Dari 3 (Tiga) Indikator Kinerja Sasaran Strategis 1 Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta Tahun 2015, kinerja yang telah dicapai menunjukkan bahwa semua indikator kinerja memiliki kualifikasi nilai yang memuaskan. Ini

berarti semua sasaran strategis 1 Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta sudah terealisasi dan mencapai target serta mendapatkan hasil yang memuaskan.

3.8. Evaluasi dan Analisis Kinerja

Sasaran Strategis 1:

Terwujudnya Pengelolaan Manajemen dan Pelayanan Administrasi Kepegawaian yang Transparan, Cepat, Tepat dan Akuntabel

Berdasarkan hasil pengukuran indikator kinerja utama pada Sasaran Strategis 1, “Terwujudnya Pengelolaan Manajemen dan Pelayanan Administrasi Kepegawaian yang Transparan, Cepat, Tepat dan Akuntabel”, dengan dua indikator kinerja utama capaiannya rata-rata sebesar 96,43%²⁶ atau dengan kualifikasi interpretasi **Memuaskan**.

Angka sebesar 96,43% tersebut diperoleh dari penjumlahan realisasi rata-rata capaian indikator kinerja satu dan dua pada Sasaran Strategis 1 kemudian dibagi dua, yaitu:

$$K = \frac{98,06\% + 94,79\%}{2}$$

$$K = \frac{192,85\%}{2}$$

$$= 96,43\%$$

²⁶ Angka 96,43% diperoleh dari penjumlahan realisasi dua indikator kinerja utama (98,06%+94,79%) kemudian dibagi dua.

Capaian kinerja tahun 2015 jika dibandingkan dengan capaian kinerja tahun 2014 mengalami penurunan sebesar 4,72%, yaitu dari 101,15% menjadi 96,43% dan tidak mencapai target.

Selanjutnya hasil pengukuran kinerja sasaran strategis 1: Terwujudnya Manajemen dan Pelayanan Administrasi Kepegawaian yang Transparan, Cepat, Tepat dan Akuntabel berdasarkan capaian indikator kinerja utama adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5

Pencapaian Indikator Kinerja Utama Sasaran Strategis 1

No	Indikator Kinerja	Realisasi Tahun 2014	Tahun 2015 (%)		
			Target	Realisasi	Keterangan
1	Persentase pemenuhan instrumen kepegawaian, jabatan struktural dan fungsional.	101,15	100	98,05	Capaian kinerja kurang 1,95%
2	Persentase penyelesaian pelayanan administrasi kepegawaian sesuai SOP kepegawaian.	100,72	100	94,79	Capaian kinerja kurang 5,21%
Rata-rata capaian kinerja		100,93		96,42	

Sumber: LAKIP 2015 Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta

Capaian indikator kinerja utama pada sasaran strategis 1 (memiliki dua indikator kinerja utama) mengalami penurunan dibandingkan tahun 2014, dan tidak mencapai target karena sebagai berikut:

1. Persentase pemenuhan instrumen kepegawaian, formasi jabatan struktural dan fungsional.
 - a. Indikator kinerja utama “Pemenuhan instrumen kepegawaian, formasi jabatan struktural dan fungsional” di ampu oleh dua program, yaitu 1) Program Pengembangan Manajemen Kepegawaian di ampu oleh Bidang Pengembangan Sumber Daya Pegawai, dan 2) Program Pengembangan Karier Pejabat Struktural dan Fungsional di ampu oleh Bidang Pengembangan Karier Pejabat Struktural dan Fungsional.
 - b. Dari kedua program pendukung indikator kinerja utama ini yang tidak mencapai target adalah indikator kinerja utama Persentase pemenuhan instrumen kepegawaian, formasi jabatan struktural dan fungsional. Masing-masing tercapai 99,65% dan 94,51%. Indikator ini bersama indikator kinerja utama pemenuhan instrumen kepegawaian membentuk satu komposisi Indikator Kinerja Utama “Persentase pemenuhan instrumen kepegawaian, formasi jabatan struktural dan fungsional”. Tidak tercapainya pada target instrumen ini karena terget jabatan struktural terpenuhi 875 dari target 878, dan jabatan fungsional terpenuhi 4.306 dari target 4.556. Kegagalan pemenuhan target ini karena terkendala aturan sistem promosi pejabat eselon dua, dari sistem Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) menjadi Seleksi Terbuka Jabatan Tinggi Pratama yang mewajibkan adanya panitia seleksi, dan persetujuan dari Komisi Aparatur Sipil Negara, dan Sistem Seleksi Terbatas untuk pejabat eselon tiga, empat, dan eselon lima. Sistem baru tersebut mengharuskan penyesuaian regulasi

yang berupa Peraturan Walikota Yogyakarta dan kebijakan lain yang sejalan dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dan pada tahun 2015, instrumen tersebut baru selesai di pertengahan semester dua. Penyebab yang lain adalah keterbatasan jumlah pegawai yang akan dilakukan penataan, sehingga pemenuhan penataan jabatan fungsional umum dan fungsional tertentu tidak dapat tercapai.

Kinerja lain yang telah dicapai oleh bidang pengampu dalam indikator kinerja utama satu, sasaran strategis satu, namun tidak masuk dalam instrumen indikator kinerja utama “Persentase pemenuhan instrumen kepegawaian, formasi jabatan struktural dan fungsional” adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6

Pencapaian IKU sasaran strategis 1 persentase pemenuhan instrumen kepegawaian, formasi jabatan struktural dan fungsional

No	Jenis Layanan	Keluaran (<i>outcomes</i>)		Persentase
		Target	Realisasi	
1	Pembinaan penatalaksana kepegawaian	160 orang	160 orang	100
2	Fasilitasi e-performance	1 dokumen	1 dokumen	100
3	Penilaian restasi kerja pegawai	1 dokumen	1 dokumen	100
4	Kajian akuntabilitas pegawai	2 dokumen	2 dokumen	100
5	Kajian kesejahteraan pegawai	3 dokumen	2 dokumen	100
6	Penyusunan formasi pegawai	3 dokumen	3 dokumen	100
7	Konseling pegawai	50 kali	50 kali	100
8	Penilaian angka kredit	1.800 orang	1.649 orang	91,61
9	Pembinaan pejabat fungsional	120 orang	119 orang	99,17
10	Desiminasi karya tulis ilmiah	120 orang	120 orang	100
11	Sosialisasi jabatan fungsional	120 orang	120 orang	100
12	Uji kompetensi/asesmen psikologi	75 orang	75 orang	100
13	Penertiban SK jabatan struktural & kepala sekolah	10 SK	15 SK	150
14	Asesmen center	1 dokumen	1 dokumen	100
15	Penilaian kompetensi	84 orang	87 orang	103,57
16	Seleksi JPT Pratama (setingkat eselon II)	1 laporan	1 laporan	100

17	Terbitnta SK penataan pegawai	15 SK	15 SK	100
18	Buku pedoman pengelolaan databased kepegawaian	80 buku	80 buku	100
19	Buku profil pegawai	30 buku	30 buku	100
20	Pelaksanaan pendataan ulang PNS	1 laporan	1 laporan	100
21	Monitoring dan evaluasi penempatan pegawai	60 SKPD	30 SKPD	50
22	Pengelolaan data elektronik dan data manual	15.020 data	14.989 data	99,78
		9.100 map	8.998 map	98,88
		1.000 arsip	995 arsip	99,5

Sumber: LAKIP 2015 Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta

Dari 22 jenis layanan dalam persentase pemenuhan instrumen kepegawaian, formasi jabatan struktural dan fungsional, sebanyak 18 jenis layanan telah memenuhi target. Sedangkan 4 jenis layanan lainnya belum mencapai target yaitu Penilaian angka kredit, Pembinaan pejabat fungsional, Monitoring dan evaluasi penempatan pegawai serta Pengelolaan data elektronik dan data manual.

2. Persentase penyelesaian pelayanan administrasi kepegawaian sesuai SOP kepegawaian.

Indikator kinerja utama kedua yang tidak mencapai target adalah “Persentase penyelesaian pelayanan administrasi kepegawaian sesuai SOP kepegawian”.

Indikator ini mentargetkan capaian indikator sasaran 100%, namun tercapai 94,79%. Kegagalan pencapaian target indikator kinerja ini karena salah satu subkegiatan pendukung indikator tidak terlaksana, yaitu pengadaan bahan

seragam batik, dan kegiatan rekrutmen pegawai. Pengadaan bahan seragam batik tidak dapat terlaksana karena motifnya menunggu pemenang lomba desain batik yang diselenggarakan oleh Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Pertanian, sehingga ketika gagal lelang yang pertama, dan kedua sudah kehabisan waktu untuk lelang langkah selanjutnya. Sedangkan kegiatan rekrutmen pegawai tidak bisa dilaksanakan karena tidak ada formasi calon pegawai negeri sipil dari pemerintah pusat.

Kinerja lain layanan kepegawaian yang telah dicapai namun tidak masuk dalam instrumen indikator kinerja utama: “Persentase penyelesaian pelayanan administrasi kepegawaian sesuai SOP kepegawaian” adalah sebagai berikut:

formasi jabatan struktural dan fungsional” adalah sebagai berikut:

Tabel 3.7

Persentase penyelesaian pelayanan administrasi kepegawaian sesuai SOP kepegawaian

No	Jenis Layanan	Keluaran (<i>outcomes</i>)		Persentase
		Target	Realisasi	
1	<i>Crash Program</i> kenaikan pangkat	2 kali	2 kali	100
2	Penyerahan SK dan JP4	150 SK	0	0
3	Pengadministrasian KGB dan KP4	49 SKPD	45 SKPD	91,84
4	Pembekalan PNS yang akan pensiun	200 orang	200 orang	100
5	Pemrosesan kartu Taspen	150 orang	378 orang	250
6	Pemrosesan pengembalian Bapertarum	150 orang	72 orang	48
7	Pemberian tambahan penghasilan pegawai	47 SKPD	47 SKPD	100
8	Pembinaan mental spiritual	10 kali	10 kali	100
9	Tes/Uji kesehatan PNS	10 orang	6 orang	60
10	Pemrosesan Karis/Karsu/Karpeg	300 orang	162 orang	54
11	Pemrosesan Satyalancana	700 orang	407 orang	58,14
12	Pengambilan sumpah	250 orang	0 orang	0
13	Pembuatan tanda pengenal pegawai	300 buah	732 buah	244
14	Validasi data Naban	1.582 orang	1.582 orang	100
15	Pertimbangan upah Naban diatas UMP	15 SKPD	16 SKPD	106,67
16	Seleksi administrasi Captra IPDN	5 orang	0	0
17	Pemberian piagam penghargaan bagi calon purna tugas	175 orang	130 orang	74,29
18	Pengadaan seragam pegawai	9.681 stel	9.681 ²⁷	50 ²⁸

²⁷ Dari target 9.861 stel, hanya terlaksana pengadaan bahan seragam bawahan/bahan celana panjang warna hitam sebanyak 9.362 potong.

Upaya yang dilakukan untuk pencapaian Sasaran Strategis 1 dilaksanakan melalui tiga program sebagai berikut:

a. Program Pengembangan Manajemen Kepegawaian

Untuk mencapai Sasaran Strategis 1, program ini memiliki lima kegiatan, yaitu: Penilaian kinerja pegawai, Identifikasi sumber daya pegawai sesuai dengan kebutuhan lembaga, Konseling pegawai, Penyusunan standar kompetensi, dan Penyusunan mekanisme kepegawaian. Kegiatan-kegiatan tersebut memiliki keluaran (*outcomes*) yang sangat mendukung pencapaian sasaran strategis 1. Keluaran yang dihasilkan oleh program ini adalah:

Tabel 3.8
Program Pengembangan Manajemen Kepegawaian

No	Nama Kegiatan	Keluaran (<i>outcomes</i>)	
		2014	2015
1	Penilaian kinerja pegawai a. Regulasi b. Penilaian Kinerja Pegawai c. Evaluasi Jabatan	5 regulasi 9.854 orang 2 dinas	3 draft 2 dokumen 1 dokumen
2	Identifikasi sumber daya pegawai	3 dokumen	3 dokumen
3	Konseling pegawai	48 kali	50 kali
4	Penyusunan standar kompetensi	1 dokumen	1 dokumen
5	Penyusunan mekanisme kepegawaian	2 dokumen	4 dokumen

Sumber: LAKIP 2015 Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta

²⁸ Angka 50% diperoleh dari $(9.681:9.681) \times 100\%$, hasilnya dibagi 2, karena 9.681 merupakan bahan kain batik dan bahan bawahan/bahan celana panjang

Program ini mendapatkan alokasi anggaran sebesar Rp.714.231.600,00 namun terealisasi sebesar Rp.692.380.115,00 atau sebesar 96,94%.

Capaian kinerja pada tahun 2015 dipengaruhi oleh:

1. Komitmen untuk meningkatkan kinerja dalam rangka memberikan, mempersiapkan dan melaksanakan perubahan melalui penerapan manajemen pelayanan yang lebih baik.
2. Kompetensi dan kualitas SDM di bidang ini memadai, baik pada tataran kebijakan, administratif, maupun teknis.

b. Program Pengembangan Karier Pejabat Struktural dan Fungsional

Dalam rangka pencapaian Sasaran Strategis 1, program ini memiliki empat kegiatan, yaitu: Penilaian angka kredit, Fasilitasi Baperjakat, Penataan pegawai, dan Pengelolaan Data Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) dan file pegawai. Rata-rata capaian kinerja tahun 2015 program ini adalah sebesar 97,08% atau tercapai dengan kualifikasi interpretasi **Memuaskan**.

Yang menjadi instrumen dalam indikator kinerja utama pada program ini dalam rangka mendukung pencapaian Sasaran Strategis 1 adalah pemenuhan jabatan struktural dan jabatan fungsional (fungsional tertentu dan fungsional umum). Capaian kinerja yang lain merupakan capaian kinerja pendukung. Keberhasilan capaian kinerja pada tahun 2015 dipengaruhi ketepatan pengisian jabatan struktural dan fungsional, pengisian kekosongan jabatan struktural dan fungsional tidak terlalu lama, agar penempatan jabatan sesuai dengan kompetensinya maka dilakukan asesmen berupa tes kompetensi yang dilakukan

oleh asesor Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta sebanyak 87 orang (pejabat struktural dan fungsional umum) dan tes psikologi sebanyak 75 bekerja sama dengan Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada bagi pejabat struktural dan fungsional umum. Mereka yang dilakukan tes kompetensi dan tes psikologi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.9
Program Pengembangan Karier Pejabat Struktural dan Fungsional

No	Tes Kompetensi		Tes Psikologi	
	Objek Tes	Jumlah(orang)	Objek Tes	Jumlah(orang)
1	Eselon IV.a	3	Eselon III.a	4
2	Eselon IV.b	67	Eselon III.b	1
3	Fungsional Tertentu	14	Eselon IV.a	3
4	Fungsional Umum	14	Eselon IV.b	3
5			Eselon V.a	1
	JUMLAH	87	JUMLAH	75

Sumber: LAKIP 2015 Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta

Program ini mendapatkan alokasi anggaran sebesar Rp.680.119.450,00 dan terealisasi Rp. 656.378.950,00 atau sebesar 96,51%.

Capaian pada Tahun 2015 dipengaruhi oleh:

1. Komitmen untuk meningkatkan kinerja dengan menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi.

2. Kompetensi dan kualitas SDM di bidang ini cukup memadai, baik pada tataran kebijakan, administratif, maupun teknis, meskipun secara kuantitas masih kurang.

c. Program Peningkatan Pelayanan Administrasi Kepegawaian

Untuk mendukung pencapaian sasaran Strategis 1, Program Peningkatan Pelayanan Administrasi Kepegawaian memiliki empat kegiatan yaitu: Kegiatan Fasilitasi kenaikan pangkat dan mutasi kepegawaian, kegiatan Pembinaan pegawai, kegiatan Administrasi kepegawaian dan pemberian kesejahteraan, dan kegiatan Rekrutmen pegawai. Rata-rata capaian kinerja tahun 2015 dari program ini adalah sebesar 94,79% atau tercapai dengan kualifikasi interpretasi **Memuaskan**.

Program ini mendapatkan alokasi anggaran sebesar Rp. 4.818.631.450,00, terealisasi sebesar Rp.1.530.206.080,00 atau sebesar 51,76%. Realisasi keuangan sangat kecil, namun tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja sasaran strategis 1, karena yang tidak tercapai tidak masuk dalam instrumen indikator kinerja utama dan hanya merupakan satu suboutput dari 16 output dalam satu kegiatan. Kontribusi terbesar yang andil dalam tidak terealisasinya anggaran pada program ini adalah pengadaan bahan seragam batik sebanyak 9.362 potong senilai Rp.2.106.450,000,00 dan pengadaan bahan celana panjang/bahan bawahan warna hitam sebanyak 9.362 potong senilai Rp.1.170.250,00. Dari target 9.362 stel bahan seragam, terealisasi untuk pengadaan bahan celana/bawahan warna hitam sebanyak 9.362 potong senilai Rp.835.974.830,00.

Selain itu anggaran yang tidak terserap adalah kegiatan rekrutmen pegawai dengan target 245 CPNS dari peamar umum dengan alokasi anggaran sebesar Rp. 757.678.000,00, hanya terealisasi sebesar Rp. 3.705.000,00 (0,49%) untuk honor tim, sehingga anggaran tersisa Rp.753.973.000,00. Penyebab anggaran tidak terserap karena tidak ada formasi dari Pemerintah Pusat.

Tidak tercapainya target sasaran strategis 1 pada indikator kinerja utama “Persentase penyelesaian administrasi kepegawaian sesuai SOP kepegawaian” yang didukung oleh Program Peningkatan Pelayanan Administrasi Kepegawaian, pada tahun 2015 dipengaruhi oleh:

1. Sebagian besar pelayanan administrasi kepegawaian yang dilaksanakan oleh program ini bersifat fasilitasi, sedangkan penyelesaian akhirnya diluar kewenangan Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta. Misalnya SK kenaikan pangkat kewenangannya ada di Walikota, Badan Kepegawaian Negara, Sekretarian Negara “ SK Pensiun kewenangannya ada di Badan Kepegawaian Negara dan Presiden” SK pensiun kewenangannya ada di BKN dan Presiden: mutasi masuk dan keluar dari dan keluar Pemerintah Kota Yogyakarta ada di Walikota Yogyakarta, dan seterusnya. Dibandingkan pada tahun 2014, target tahun 2015 lebih tinggi dari tahun 2014. Dari 6 target yang membentuk indikator kinerja utama hanya tiga yang tercapai, yaitu Penyelesaian administrasi mutasi dari dan keluar Pemerintah Kota Yogyakarta (Target 52 orang, tercapai 110 orang), Penyelesaian administrasi/surat keterangan cerai (target 16 orang, tercapai 17 orang), dan hukuman disiplin (target 17 orang, terealisasi 28 orang). Sedangkan yang tidak mencapai target

adalah penyelesaian administrasi kenaikan pangkat (target 1.100 orang, tercapai 998 orang), LHKPN (target 100 orang, tercapai 88 orang) dan penyelesaian administrasi pemrosesan pensiun (target 250 orang, tercapai 214 orang).

2. Gagal lelang pada pengadaan bahan seragam batik. Bentuk kegagalan adalah calon pelelang yang memasukkan penawaran tidak memenuhi syarat dan kehabisan waktu untuk lelang selanjutnya.

Solusi pemecahan masalah yang dilakukan Badan Kepegawian Daerah Kota Yogyakarta terhadap hambatan dan kendala yang dihadapi dalam pencapaian sasaran strategis 1 adalah:

- a. Mengefektifkan seluruh potensi yang dimiliki, baik sumber daya manusia, sumber dana dan sarana dan prasarana.
- b. Meningkatkan konsistensi pelaksanaan perencanaan yang telah disusun.
- c. Membangun komitmen yang kuat untuk melaksanakan program sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
- d. Mengembalikan anggaran yang tidak terserap akibat efisiensi maupun karena gagal dilaksanakan ke kas daerah.

Sasaran Strategis 2:

Terwujudnya Sumber Daya Manusia Aparatur yang Profesional dan Berkualitas

Berdasarkan pengukuran pencapaian kinerja Sasaran Strategis 2 melalui indikator kinerja utama, capaiannya sebesar 238,37% atau kualifikasi interpretasi **Memuaskan**. Program ini mendapat dukungan alokasi anggaran sebesar Rp. 4.416.077.000,00, namun hanya terealisasi sebesar Rp. 3.791.141.750,00 atau sebesar 85,85%.

Capaian kinerja sasaran strategis 2 pada tahun 2015 lebih tinggi dari pada capaian pada tahun 2014, hal ini disebabkan oleh:

- a. Jumlah PNS yang mengikuti diklat lebih banyak dari tahun 2014, yaitu sebanyak 1.325 orang dari target 935 orang pada tahun 2015, sedangkan pada tahun 2014 sebesar 771 orang dari target 1.055 orang.
- b. Jenis diklat yang diselenggarakan sebanyak 20 jenis diklat pada tahun 2015, sedangkan pada tahun 2014 jumlah diklat sebanyak 15 jenis.

Upaya yang dilakukan untuk pencapaian Sasaran Strategis 2 dilaksanakan melalui program Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. Untuk mendukung pencapaian Sasaran Strategis 2, Program Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia memiliki 5 kegiatan, yaitu: Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan; Pengiriman tugas belajar, Ujian dinas dan ujian penyesuaian ijazah, Analisa

kebutuhan pendidikan dan pelatihan; dan Validasi data, monitoring, dan evaluasi pasca pendidikan dan pelatihan. Yang merupakan instrumen indikator utama adalah jumlah PNS yang mengikuti Diklat. Jumlah PNS yang mengikuti Diklat merupakan keluaran dari kegiatan Penyelenggaraan Diklat.

Kegiatan lain yang mendukung sasaran strategis 2, namun tidak masuk dalam instrumen indikator kinerja utama adalah sebagai berikut:

Tabel 3.10
Kegiatan Pendukung Pencapaian Sasaran Strategis 2

No	Kegiatan	Capaian Output			
		2012	2013	2014	2015
1	Pengiriman tugas belajar	18 orang	26 orang	23 orang	25 orang
2	Pemberian izin belajar	125 orang	464 orang	81 orang	-
3	Ujian dinas	50 orang	72 orang	49 orang	31 orang
4	Ujian penyesuaian ijazah	-	103 orang	-	0
5	Analisa kebutuhan diklat	2 kelompok diklat	2 kelompok diklat	2 kelompok diklat	3 dokumen

Sumber: LAKIP 2015 Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta

Hambatan dan kendala yang dihadapi dalam mencapai Sasaran Strategis 2 adalah:

- a. Belum memiliki gedung diklat sendiri.
- b. Personil di Bidang Diklat belum memadai.
- c. Belum terbangun koordinasi yang mantap antar pemangku kepentingan.
- d. Masih banyak tergantung dengan pihak ketiga, baik kebijakan dan strategi kediklatan, tenaga pengajar/infrastruktur/widayaiswara, jadwal dan tempat.

- e. Belum memiliki sistem informasi manajemen kediklatan berbasis informasi teknologi yang terintegrasi.

Solusi yang di tawarkan oleh Badan Kepegawaian Yogyakarta untuk pemecahan masalah terhadap hambatan dan kendala yang dihadapi dalam pencapaian Sasaean Strategis 2 adalah:

1. Merumuskan sistem ke-diklat-an yang tepat untuk pengembangan karier PNS yang berdasarkan masa kerja, penguasaan kompetensi, jenjang karier dan kepemimpinan.
2. Merumuskan jenis-jenis diklat sesuai dengan rah reformasi birokrasi, dengan kriteria: analisis kebutuhan diklat, perencanaan diklat, penetapan jenis diklat, tujuan diklat, pengembangan desain kurikulum pembelajaran, pelaksanaan diklat dan evaluasi diklat agar sesuai dengan sasaran.
3. Menyusun kurikulum diklat berbasis kompetensi.
4. Mengembangkan budaya aparatur, untuk mengubah mindset aparatur dari paradigma lama menjadi paradigma baru, yaitu bekerja dengan perencanaan dan target yang jelas dan bekerja dengan akal, ilmu dan kecintaan.

3.9. Analisa Anggaran

Untuk mendukung pencapaian sasaran strategis yang telah ditetapkan pada awal tahun 2015, Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta juga menetapkan empat program berikut anggarannya. Realisasi anggaran dan capaian kinerja tahun 2015 adalah sebagai berikut:

Tabel 3.11
Realisasi Anggaran dan Capaian Kinerja Tahun 2015

Sasaran strategis	Indikator kinerja	Target RPJMD (%)	Realisasi	Program	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase
Terwujudnya pengelolaan manajemen dan pelayanan administrasi kepegawaian yang transparan, cepat, tepat dan akuntabel.	1.persentase pemenuhan instrumen kepegawaian, formasi jabatan struktural dan fungsional.	100	98,05	Pengembangan manajemen kepegawaian	714.231.000	692.380.115	96,94
				Pengembangan karier pejabat struktural dan fungsional	680.119.450	656.378.950	96,51
	2. persentase penyelesaian pelayanan administrasi kepegawaian sesuai SOP kepegawaian.	100	94,79	Peningkatan pelayanan administrasi kepegawaian	4.818.631.450	1.530.306.080	31,76
Terwujudnya aparatur yang profesional dan berkualitas	3.persentase SDM yang mengikuti diklat sesuai kebutuhan	59	238,37	Peningkatan kualitas SDM	4.416.077.000	3.791.141.750	85,85
Rata-rata persentase capaian target dan realisasi anggaran			32,40				62,75

Sumber: LAKIP 2015 Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program dan kegiatan dalam rangka pencapaian sasaran terdapat efisiensi. Hal ini dapat dilihat dari persentase capaian indikator kinerja utama SKPD rata-rata sebesar 132,40% dan realisasi penggunaan anggaran sebesar 62,75%.

Secara teori indikator-indikator yang menggambarkan kinerja pelaksanaan anggaran adalah:

1. Pemerintah telah memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.
2. Dieksekusi dengan baik untuk memenuhi target yang telah ditetapkan.
3. Efisien dalam pelaksanaan.
4. Efektif mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
5. Berbagai indikator lain yang mewakili.

Indikator-indikator kinerja pelaksanaan anggaran di atas menjelaskan bahwa penilaian indikator kinerja pelaksanaan anggaran lebih diarahkan pada penggunaan, pemenuhan target, dan dampak yang ditimbulkan dari belanja pemerintah, bukan tinggi atau rendahnya tingkat penyerapan anggaran. Sebagian organisasi sektor publik lebih menetapkan tingkat realisasi anggaran sebagai petunjuk awal yang ditidakanjuti dengan penelusuran belanja dan pengembangan analisis kinerja pelaksanaan anggaran berdasarkan indikator-indikator kinerja pelaksanaan anggaran.

Berdasarkan uraian di atas, perlu dibangun aplikasi untuk mendapatkan data capaian output atau prestasi hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh pengampu program, agar dapat dilaksanakan analisis kinerja pelaksanaan

anggaran yang sesungguhnya, tidak hanya dilihat dari tingkat penyerapan anggaran semata, melainkan juga dianalisis sampai pada efektifitas dan efisiensi belanja pemerintah.

A. Efisiensi Pengeluaran Publik

Efisiensi pengeluaran publik (belanja pemerintah) terdiri dari tiga tingkatan, yaitu efisiensi kritis, efisiensi ekonomis dan efisiensi alokatif. Efisiensi teknis merupakan kemampuan suatu unit dalam mengubah *input* menjadi *output*. Efisiensi teknis bisa dilihat dari dua sisi, yaitu:

1. Efisiensi *output*: jika dengan tingkat input yang sama, diperoleh tingkat *output* lebih tinggi, maka terjadi efisiensi (*output orientation*).
2. Efisiensi *Input*: jika untuk mencapai tingkat *output* yang sama dapat digunakan tingkat input yang lebih sedikit, maka terjadi efisiensi (*input orientation*).

Efisiensi Ekonomis adalah tingkat efisiensi dari rasio output-input setelah memperhitungkan harga-harga input. Efisiensi ekonomis disebut juga Efisiensi Produksi (*productive efficiency*). Ukuran efisiensi ini terutama relevan jika kombinasi input dimungkinkan. Dalam kondisi tersebut, harga-harga input menjadi relevan. Dengan demikian efisiensi ekonomis dapat diekspresikan sebagai rasio output terhadap biaya input. Misalnya dalam pengadaan dokumen-dokumen perencanaan, terdapat dua opsi antara membeli mesin fotokopi sendiri atau menggunakan jasa pengadaan dari pihak ketiga. Dari dua alternatif ini

masing-masing ada harga inputnya, yakni biaya pengadaan apabila penggunaan jasa Pihak Ketiga, dan biaya listrik, kertas, tuner, dan penyusutan aset tetap apabila membeli mesin fotokopi. Jika dua komposisi input ini dapat diubah-ubah dan hal itu berpengaruh pada outputnya, maka akan terjadi perbedaan tingkat efisiensi ekonomis. Jadi ini merupakan ukuran efisiensi yang lebih dalam dan riil nila dibandingkan dengan efisiensi teknis (efisiensi mesin).

Efisiensi Alokatif adalah konsep efisiensi secara agregat. Misalnya suatu unit sudah mencapai efisiensi teknis (technical efficiency dan economic efficiency), namun ternyata jika input tertentu dari unit tersebut direalokasikan ke unit lain dan realokasi ini menyebabkan tingkat efisiensi meningkat secara keseluruhan, maka akan didapatkan tingkat efisiensi alokatif (allocative efficiency) yang lebih tinggi. Konsep efisiensi ini disebut pula efisiensi sosial (social efficiency), yaitu ukuran ekonomi dengan konteks global atau holistik.

Dalam rangka keuangan publik, efisiensi alokatif melihat skala dan komposisi pengeluaran publik. Contoh aplikasi pengukuran efisiensi alokatif pada pengeluaran publik yaitu peningkatan produksi sektor pertanian dapat dicapai melalui beberapa cara, antara lain pemberian pupuk dan irigasi. Alokasi anggaran yang terbatas akan memilih komposisi pengeluaran untuk subsidi pupuk atau pembangunan irigasi. Jika merealokasikan anggaran subsidi pupuk untuk menambah irigasi meningkatkan produksi pertanian, maka efisiensi alokatif meningkat.

B. Efektivitas Pengeluaran Publik

Bila efisiensi adalah melakukan sesuatu dengan benar, maka efektivitas adalah melakukan sesuatu yang benar. Jika efisiensi melihat hubungan antara input dan output, efektivitas melihat hubungan antara input dengan tujuan/sasaran/dampak.

Dalam konteks pengeluaran publik, efektivitas dapat dikaitkan dengan tujuan umum pemerintah/kebijakan fiskal, antara lain: kesejahteraan (pertumbuhan ekonomi), keadilan sosial (ekuitas), stabilisasi dan lain-lain, ataupun tujuan sektoral yang lebih spesifik misalnya kualitas kesehatan masyarakat, kuantitas dan kualitas pelayanan publik, kondisi infrastruktur, standar kesehatan, dan lain-lain. Efektivitas pelaksanaan anggaran dapat pula dikaitkan dengan terlaksananya kegiatan atau tercapainya output, namun demikian ini adalah efektivitas dalam arti sempit/khusus.

Dari uraian singkat cara pengukuran efisiensi dan efektivitas tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa menilai kinerja pelaksanaan anggaran bukanlah hal yang sederhana, tidak cukup hanya dengan melihat tingkat penyerapan anggaran saja, melainkan harus dihubungkan dengan capaian output, outcomes, dan benefit. Namun karena keterbatasan akses data capaian output, outcome dan benefit dari belanja pemerintah, maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Yogyakarta lebih menekankan pada tingkat penyerapan anggaran sebagai gambaran awal dalam mengukur efisiensi dan efektivitas anggaran dengan asumsi

bahwa pelaksanaan anggaran di level implementasi telah sesuai dengan penyerapan anggaran.