

Ady Indriasari¹
Kismartini²
Sofjan Aripin³

^{1,3} Universitas Terbuka
² Universitas Diponegoro
indy.indria@gmail.com



LPPM STIA Said Perintah

Volume 4, No. 2, September 2023

<https://stia-saidperintah.e-journal.id/ppj>

Received; 2023-05-04

Accepted; 2023-07-19

Published; 2023-07-22

Abstract

Focus of this study aims to analyze performance through productivity, service quality, responsiveness, responsibility and accountability and pay attention to the supporting and inhibiting factors of performance at the Salatiga City Housing and Settlement Area Office. The discussion also relates to the implementation of the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP). Descriptive qualitative research method, data collection techniques through in-depth interviews, observation and document study. Data validity checking techniques used triangulation. Research informants were determined purposively, namely internal employees, related agencies and service user communities. The results showed that the main performance at the Housing and Settlement Area Office was good but not optimal because there were several main performance achievements that had not met the targets in 2020-2021. Indications of productivity in budget limitations due to reconfusing; Quality of Service has not been managed in a representative manner; Responsiveness performance found indications of some problems from external parties; Responsiveness performance in archival administrative data management is still low; Accountability performance has not managed public information optimally. Supporting factors for performance include the implementation of the main tasks and functions, the level of employee discipline, leadership style, teamwork and the support of a conducive situation in Salatiga City. Factors inhibiting performance include the limited provision of human resources and performance facilities, the phenomenon of low public awareness of the maintenance of performance results.

Keywords : Organizational Performance,
Productivity, Quality of Service,
Responsiveness, Responsibility,
Accountability.

Pendahuluan

Pemerintah berupaya mewujudkan kinerja/*performance* birokrasi melalui pembenahan penyelenggaraan pemerintahan yang baik, dimana optimalisasi kinerja diharapkan dapat menjangkau pada sasaran efektivitas operasional birokrasi baik pada tingkatan individu pegawai, unit kerja, maupun instansi dalam proses perencanaan, pelaksanaan sampai pencapaian hasil atau prestasi kerja. Orientasi kinerja Pemerintah saat ini adalah pada pencapaian hasil (*result oriented government*), dimana akan fokus untuk kemaslahatan bagi masyarakat dengan mengupayakan hasil kinerja secara *output* dan *outcome* yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan masyarakat, dimana *output* merupakan implementasi program-program yang dijalankan Pemerintah sementara *outcome* adalah berfungsinya sarana, prasarana, barang dan jasa yang disediakan oleh Pemerintah sehingga memberikan manfaat bagi masyarakat.

Menurut Rue dan Byars bahwa konsep kinerja (*performance*) merupakan sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment*, hal ini berarti kinerja organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana telah mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sesuai dengan target dan visi misi organisasi tersebut (Keban, 1995). Pengukuran tingkat capaian kinerja pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Salatiga dilakukan dengan membandingkan antara target kinerja sasaran dengan realisasi kinerja pada masing-masing indikasi kinerja utama. Data Kinerja Utama disampaikan dalam tabel berikut.

**Kinerja Utama Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman
(Dinas PKP) Kota Salatiga tahun 2020 - 2021**

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Satuan	Capaian Kinerja (%)					
			2020		2021		Capaian	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi		
Meningkatkan kualitas dan ketersediaan kawasan permukiman yang sehat	Cakupan lingkungan yang sehat dan aman yang didukung dengan PSU	%	70	58.71	83.87	75	75.37	100
	Luasan kawasan kumuh perkotaan	%	4.15	1.9	46	3.99	1.93	48.37
Meningkatkan perwujudan lingkungan sehat perumahan	Cakupan ketersediaan rumah layak huni	%	91.84	93.34	101	93.14	91.40	98.13
Meningkatkan kualitas layanan pengelolaan pertanahan	Penyelesaian sengketa tanah garapan dalam daerah Kota	%	80	66.67	83	100	100	100

Sumber; Data Dinas PKP Kota Salatiga tahun 2020 -2021

Sumber data kinerja utama dari Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman (PKP) di tahun 2020 - 2021 tersebut dapat menjadi latar belakang permasalahan dengan mengetahui nilai prosentase yang rendah atau tidak memenuhi target dari sasaran strategis kinerja utama yang telah ditetapkan.

Dinas PKP Kota Salatiga memiliki tanggung jawab dalam memberikan pelayanan dasar kepada masyarakat sehingga penting untuk dilakukan penelitian dalam menganalisis optimalisasi kinerja dan mengetahui faktor penghambat serta faktor pendukung kinerja melalui landasan teori kinerja menurut Dwiyanto, (2017) yang meliputi produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas serta memandang bahwa kinerja bukan hanya sekedar aktivitas namun merupakan pencapaian hasil yang sejalan dengan visi misi, target dan tujuan organisasi, sehingga peneliti tertarik untuk mengkaji topik penelitian tentang analisis kinerja Dinas PKP Kota Salatiga.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai manfaat diantaranya secara teoritis dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta menjadi bahan referensi atau perbandingan bagi peneliti lainnya dalam melakukan penelitian yang sama terkait analisis kinerja, kemudian secara praktis diharapkan mampu memberikan kontribusi untuk kajian dan evaluasi internal bagi Dinas PKP Kota Salatiga serta instansi terkait.

Kerangka Teoritis

Administrasi Publik

Suwitri et al., (2016) menyatakan bahwa dunia administrasi publik berkaitan erat dengan penyediaan data dan informasi sebagai unsur yang krusial, demikian pula dengan penelitian yang berkaitan dengan analisis kinerja birokrasi pemerintah sebagai pelaksana kebijakan publik maka data dan informasi adalah hal mutlak yang harus ada sebagai daya dukung dalam analisis dan realita situasi dan kondisi di lapangan.

Ilmu Administrasi publik dapat menjadi referensi bagi penelitian kinerja birokrasi karena merupakan gabungan antara ilmu pengetahuan dan seni, yaitu seni mengolah data, seni mengolah keterampilan, seni berhubungan dengan orang lain, seni menyelesaikan masalah, dan lain sebagainya. Kajian Ilmu administrasi publik berfokus pada kinerja organisasi publik/pemerintah, seperti pada dinas-dinas mengenai hal birokrasi terkait; penyusunan, pengimplementasian dan

pengevaluasian kebijakan publik seperti; administrasi pembangunan, pemerintahan daerah dan *good governance*.

Manajemen Publik

Keterkaitan kinerja dengan manajemen publik adalah bahwa peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik serta kinerja tidak akan dapat tepat sasaran apabila dalam implementasi manajemen tidak memperhatikan kepentingan publik. Sobirin, (2014) berpendapat bahwa implementasi manajemen publik yang terkait dengan ilmu administrasi publik diantaranya adalah kajian mengenai perilaku organisasi dengan pokok-pokok bahasan seperti kinerja sektor publik dengan sub pokok bahasan mengenai Konsep Kinerja, Indikator Kinerja, Pengukuran Kinerja dan Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Kinerja Organisasi

Kinerja terdiri dari dua segi yaitu kinerja pegawai yang merupakan hasil kerja secara individu dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah hasil kerja yang dicapai suatu organisasi secara totalitas. Rue dan Byars menyampaikan bahwa konsep kinerja (*performance*) merupakan sebuah pencapaian hasil atau degree of accomplishment, hal ini berarti bahwa kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sesuai dengan target dan arah tujuan misi organisasi tersebut (Keban, 2004).

Pengukuran Kinerja Organisasi Publik

Penelitian ini mengukur kinerja dengan indikator produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas melalui landasan teoritis yang diadopsi dari Dwiyanto, (2017) dengan mencermati pada capaian hasil kinerja untuk menemukan hasil penelitian mengenai faktor pendukung dan penghambat yang menyebabkan kinerja obyek penelitian belum optimal. Berikut pengukuran kinerja yang digunakan;

1. Produktivitas

Konsep produktivitas dipandang seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai satu indikasi kinerja yang penting.

2. Kualitas Layanan

Sumber data utama dari kualitas layanan didapat dari pengguna jasa atau masyarakat dalam melakukan penilaian terhadap kualitas pelayanan. Isu

mengenai kualitas layanan cenderung semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi.

3. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat untuk menyusun prioritas pelayanan, serta pengembangan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

4. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak dimana kinerja sebaiknya harus dinilai dari norma yang berlaku dalam masyarakat.

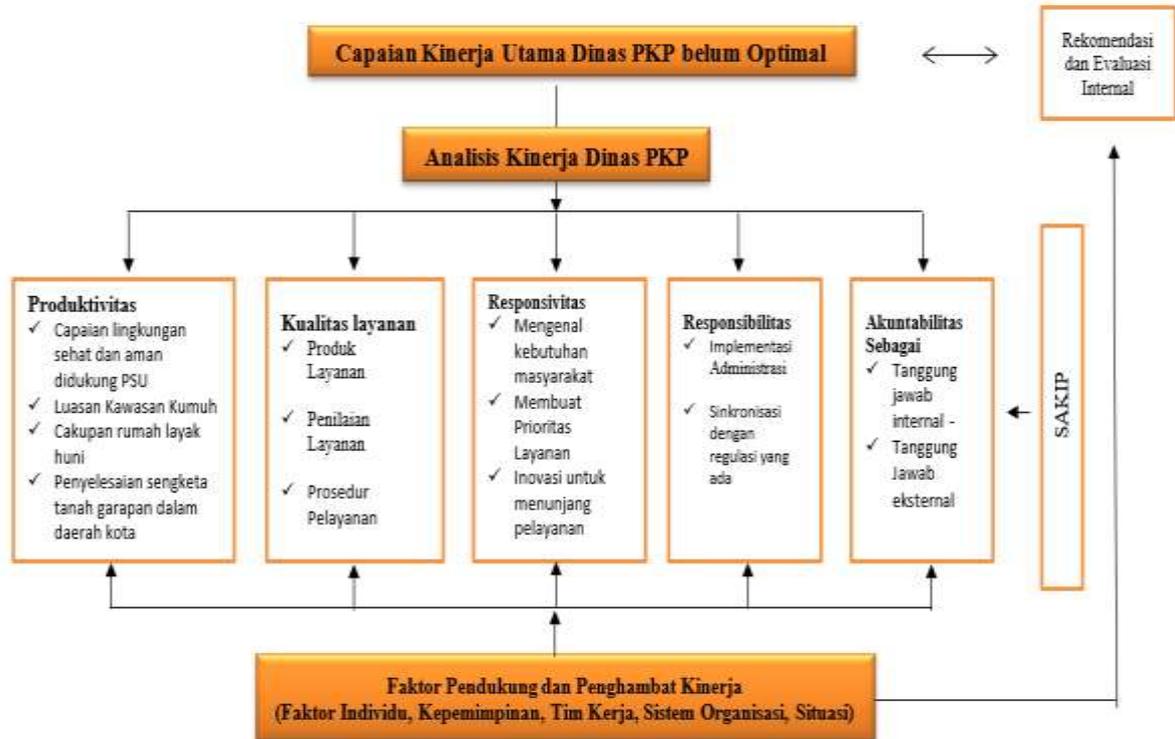
Penilaian kinerja pada penelitian ini berkaitan dengan seluruh proses kinerja yang dilaksanakan oleh Dinas PKP dengan memperhatikan pada hasil pencapaian target kinerja dan pelayanan publik yang dilaksanakan.

Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja secara konseptual sangat kompleks, multi dimensi dan *multi-faceted* sehingga melibatkan banyak faktor untuk mewujudkannya (Sobirin, 2014). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu, kepemimpinan, tim kerja, sistem organisasi dan faktor situasi (konteks). Landasan teori tentang kinerja dalam penelitian ini menekankan pada faktor-faktor administrasi publik, manajemen publik dan kinerja organisasi dengan keterkaitan pada indikasi kinerja yang relevan serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Kerangka Berpikir

Berikut gambaran kerangka berfikir dari penelitian analisis kinerja pada Dinas PKP Kota Salatiga sebagai berikut;



Kerangka berfikir menggambarkan bahwa penelitian ini dilatar belakangi oleh capaian kinerja utama Dinas PKP Kota Salatiga yang belum optimal, sehingga perlu dilakukan tindak lanjut menganalisis kinerja melalui konsep teoritis produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas yang dikaitkan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang meliputi komponen manajemen kinerja pada Dinas PKP yaitu; perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan pencapaian sasaran kinerja. Pada kinerja produktivitas berfokus dalam hasil kinerja utama yang dilaksanakan sesuai dengan regulasi, selanjutnya pada kinerja kualitas layanan dengan indikasi tersedianya produk layanan untuk publik, pelaksanaan penilaian layanan, dan implementasi prosedur yang dilaksanakan, kemudian pada kinerja responsivitas dengan upaya mengenal kebutuhan masyarakat, membuat prioritas layanan dan inovasi untuk menunjang kinerja. Pada penilaian kinerja responsibilitas dengan memperhatikan kemampuan dalam implementasi administrasi dan sinkronisasi kinerja dengan regulasi yang sudah ada. Sementara pada akuntabilitas ditunjukkan dengan adanya tanggung jawab secara internal maupun

eksternal. Kemudian optimalisasi pelaksanaan kinerja tersebut dilanjutkan dengan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi baik yang mendukung maupun yang menghambat sehingga dapat memberikan rekomendasi dan evaluasi internal bagi Organisasi.

Penelitian ini diharapkan mampu menganalisis gejala yang terjadi yaitu gap/kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang terjadi, melalui pembuktian fakta secara empiris, normatif maupun teoritis dalam pencapaian tujuan penelitian, sehingga pada akhir laporan dapat memberikan kesimpulan dan saran sebagai kontribusi peningkatan kinerja pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kota Salatiga.

Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam kajian ini adalah metode kualitatif deskriptif, dengan fokus pada pengamatan secara langsung mengenai kinerja dalam lingkup organisasi dengan mempelajari dan mengumpulkan sejumlah data, fakta-fakta berdasarkan informasi dan pengalaman nyata. Pengamatan terhadap lokus (lokasi) penelitian dan menggunakan sumber informasi melalui data primer yang diperoleh langsung dari narasumber yang (informan) melalui wawancara. Teknik pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria memiliki korelasi kerja dengan Dinas PKP Kota Salatiga (seluruh pegawai Dinas PKP kota Salatiga dan instansi lain) serta masyarakat yang menerima pelayanan dari Dinas PKP Kota Salatiga. Penelitian ini juga menggunakan data sekunder berupa dokumen resmi yang dimiliki oleh Dinas PKP Kota Salatiga.

Analisis data dalam penelitian ini menggambarkan kegiatan sistematis untuk membangun kaitan antar data penelitian sebagai upaya untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan melakukan langkah; pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan menarik kesimpulan. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara secara mendalam, observasi dan studi dokumen dimana peneliti mengamati obyek pengamatan tidak hanya untuk mengetahui berbagai aspek dari objek pengamatan tersebut, tetapi lebih pada menghubungkan hasil pengamatan dengan upaya menjawab pertanyaan penelitian dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Selanjutnya dalam upaya untuk untuk menggali kebenaran informasi kinerja maka digunakan metode triangulasi sumber data Dinas PKP dari berbagai

sumber data internal seperti dokumen laporan kinerja. Berbagai sumber data yang diperoleh tersebut memiliki berbagai sudut pandang dalam menggambarkan fenomena yang diteliti, hal ini menjadi bahan rekomendasi dan pengetahuan dalam menarik sebuah kesimpulan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Optimalisasi Kinerja Dinas PKP Kota Salatiga

Pembahasan dalam penelitian ini dilakukan dengan kajian terhadap fenomena Kinerja yang dilaksanakan pada Dinas PKP Kota Salatiga yang bersumber dari data hasil observasi, wawancara dan dokumentasi. Kinerja pada instansi ini dinilai secara teoritis berdasarkan pendapat Dwiyanto, (2017) melalui indikasi produktivitas, kualitas layanan, responsibilitas, responsivitas dan akuntabilitas. Kinerja Dinas PKP Kota Salatiga sebagai organisasi pemerintahan berjalan dinamis dan adaptif terhadap tantangan perubahan dan tuntutan publik yang semakin kompleks yang dapat memicu beberapa faktor yang dapat menjadi pendukung maupun penghambat kinerja baik secara individu sebagai sumber daya manusia, kepemimpinan, tim kerja, serta sistem organisasi dan faktor konteks atau eksternal (Sobirin, 2014). Berkaitan dengan landasan teori tersebut maka pembahasan penelitian akan diperdalam dengan hasil laporan SAKIP melalui rumusan permasalahan dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebagai berikut.

Kondisi Kota Salatiga memberi dampak bagi proses kinerja Dinas PKP Kota Salatiga. Hal ini berdasarkan dokumen dan informasi tentang Kota Salatiga serta hasil wawancara yang menyatakan bahwa secara demografis terdapat perbatasan dengan wilayah Kabupaten Semarang sehingga Dinas PKP melalui bidang Pertanahan harus dapat melakukan penjagaan wilayah dengan memberi tanda batas secara administratif, selanjutnya dalam menyesuaikan kondisi demografi serta mengantisipasi dampak laju pertumbuhan penduduk, maka mengharuskan Dinas PKP Kota Salatiga untuk lebih meningkatkan kinerja dengan memfokuskan perhatian kepada masyarakat akan kebutuhan perumahan yang terus meningkat dan memperhatikan kondisi tempat tinggal yang tidak layak bagi masyarakat kurang mampu serta penyediaan sarana prasarana untuk pengendalian kawasan kumuh akibat kepadatan penduduk.

Optimalisasi kinerja dengan melaksanakan tugas pokok dan fungsi dibidang perumahan, bidang kawasan permukiman dan bidang pertanahan adalah dengan

memfokuskan pada program dan anggaran melalui penetapan prioritas layanan utama yang disebut sebagai kinerja utama. Kinerja utama tersebut terdiri dari cakupan lingkungan yang sehat dan aman yang didukung dengan prasarana sarana utilitas yang dilaksanakan oleh bidang perumahan, cakupan ketersediaan layanan rumah tidak layak huni oleh bidang perumahan, luasan kawasan kumuh perkotaan oleh bidang kawasan permukiman serta penyelesaian sengketa tanah garapan dalam daerah kota oleh bidang pertanahan. Melalui penetapan layanan kinerja utama tersebut maka capaian target kinerja yang telah ditetapkan setiap tahun dapat terkontrol.

Gambaran mengenai kinerja juga disampaikan oleh Mardiasmo, (2006) bahwa kinerja atau *performance* merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning organization*. Penetapan kinerja utama pada kurun waktu kinerja di tahun 2020 - 2021 terdapat capaian kinerja utama yang telah mencapai target namun terdapat pula kinerja yang tidak mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Dinamika pencapaian target ini merupakan salah satu nilai optimalisasi kinerja Dinas PKP Kota Salatiga dalam pemenuhan hasil kinerja kepada masyarakat.

Indikasi pengukuran kinerja dalam upaya untuk menilai optimalisasi kerja diadopsi dari pendapat Dwiyanto, (2017) antara lain;

1. Produktivitas

Produktivitas pada penelitian ini merupakan hasil penetapan kinerja yang meliputi capaian hasil kinerja utama Dinas PKP Kota Salatiga yang didukung dengan produk regulasi. Sehingga produktivitas berkaitan dengan mengukur kinerja organisasi berdasarkan capaian hasil yang telah ditetapkan. Hal ini sependapat dengan penelitian dari Pidesia et al., (2016) tentang yang menyatakan bahwa produktivitas organisasi menunjukkan kemampuan pencapaian hasil dibandingkan dengan target.

Produktivitas telah berjalan dengan baik, hal ini berdasarkan indikasi telah menyelesaikan hasil kinerja pada cakupan lingkungan yang sehat dan aman yang didukung dengan prasarana sarana utilitas, layanan rumah tidak layak huni, penanganan kawasan kumuh perkotaan dan layanan penyelesaian sengketa tanah garapan dalam daerah kota. Temuan hasil kajian terkait hal ini diantaranya penetapan program dan anggaran untuk mendukung kelancaran kinerja, regulasi

yang melegalkan pelaksanaan tugas, sinergitas dengan pihak yang terkait sesuai dengan peran dan tanggung jawab. Indikasi ini mendukung optimalisasi produktivitas dan mendukung tercapainya target kinerja.

Produktivitas juga dinilai dari hasil yang telah dilaksanakan melalui realisasi pembangunan fisik dan pelayanan dasar kepada masyarakat sebagai indikasi keberhasilan pencapaian target. Hal ini ditegaskan oleh Jerry Harbour yang menyatakan bahwa aspek kinerja organisasi diantaranya adalah Produktivitas yang menilai kemampuan dalam menghasilkan barang dan jasa (Sudarmanto, 2009). Kemampuan produktivitas juga dinilai dalam laporan SAKIP dengan telah melaksanakan perencanaan kinerja atas Rencana Strategis (Renstra) dan kinerja tahunan dengan hasil baik bahkan pemenuhan terhadap pemilihan indikasi kinerja utama masuk dalam kriteria baik dan dapat diandalkan.

Sementara terdapat pula beberapa faktor yang menghambat kinerja yang menyebabkan capaian target tidak terpenuhi seperti penyelesaian proses kinerja membutuhkan waktu yang lama karena tingkat kelayakan obyek layanan yang tidak memenuhi standar atau syarat administrasi berkas/data pendukung yang akurat, serta kendala pada keterbatasan anggaran karena situasional pandemi Covid 19.

2. Kualitas Layanan

Implementasi kualitas layanan menjadi hal yang penting karena menggambarkan kinerja evaluasi publik terhadap hasil layanan. Hal ini sesuai dengan pendapat Dwiyanto, (2017) bahwa sumber data utama dari kualitas layanan didapat dari pengguna jasa atau masyarakat dalam melakukan penilaian terhadap kualitas hasil kinerja. Indikasi Kualitas Layanan ini juga sejalan dengan pendapat Kusnendar, (2018) bahwa kualitas layanan merupakan kepuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah desa terkait pelayanan publik.

Pemenuhan indikasi unsur layanan tersebut telah terpenuhi pada seluruh kinerja utama di Dinas PKP yaitu dengan tersedianya berbagai jenis program kegiatan layanan untuk publik, pelaksanaan penilaian survei kepuasan masyarakat, penetapan standar pelayanan publik serta standar operasional prosedur. Implementasi kualitas layanan juga dapat menunjang kinerja organisasi dimana penilaian dari publik terhadap proses kinerja dapat memberikan rekomendasi pada evaluasi program sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja yang dapat dilaksanakan. Sehingga keterkaitan dengan

laporan SAKIP adalah berkaitan dengan evaluasi internal dengan melakukan pemantauan rencana aksi yang disusun agar memberikan alternatif perbaikan yang dalam pelaksanaannya didokumentasikan dalam bentuk laporan

3. Responsivitas

Kinerja responsivitas dalam penelitian ini ditunjukkan dengan kemampuan dalam mengenali kebutuhan masyarakat, membuat prioritas layanan dan inovasi untuk menunjang kinerja. Hasil kajian ini sejalan dengan hasil kajian Kusnendar, (2018) yang juga memiliki indikasi yang sama yaitu bahwa pemerintah telah mampu mengenali kebutuhan masyarakat, menentukan agenda dan prioritas pelayanan sesuai kebutuhan masyarakat serta dapat mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Kinerja responsivitas Dinas PKP dengan indikasi mengenal kebutuhan masyarakat kota salatiga melalui beberapa kegiatan yang melibatkan peran serta masyarakat secara langsung dalam memberikan kontribusi saran usulan dan pendapat dalam perencanaan pembangunan diantaranya adalah kegiatan musrenbang, forum konsultasi publik dan kegiatan reses sesuai dengan ketentuan. Dinas PKP dalam kinerja responsivitas juga telah menetapkan prioritas layanan dalam kinerja utama dengan kategori publik atau masyarakat sebagai kelompok sasaran diantaranya warga yang berhak menerima bantuan renovasi rumah tidak layak huni, kawasan yang kumuh dan kotor yang harus di benahi, masyarakat sebagai pembeli perumahan dan pengembang perumahan sebagai developer selanjutnya pada bidang pertanahan sasaran publik adalah masyarakat dan pemerintah Kota Salatiga yang berkaitan dengan kepengurusan pertanahan di wilayah kota Salatiga.

Responsivitas mempunyai relevansi terhadap ruang lingkup SAKIP meliputi perencanaan kinerja sesuai yang diamanahkan dalam dokumen RPJMD dan Renstra untuk direalisasikan dalam pembangunan dan masyarakat. Sehingga tindak lanjut terhadap permasalahan kinerja yang terkait dengan aspirasi dan keterlibatan masyarakat menunjukkan indikasi kinerja Dinas yang responsif terhadap publik dan lingkungan sekitar sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian kinerja lebih optimal.

4. Responsibilitas

Responsibilitas dalam penelitian menunjukkan tingkat keberhasilan dalam pelaksanaan prinsip administrasi dengan benar pada Dinas PKP Kota Salatiga,

yaitu dengan mewujudkan implementasi administrasi (pelaporan) dan sinkronisasi dengan regulasi. Indikasi kinerja tanggung jawab pada Dinas PKP telah terlaksana di semua kinerja utama. Hal ini membuktikan bahwa kinerja yang dijalankan sudah sesuai dengan ketentuan dan peraturan administratif dan pelaksanaan program kegiatan telah terdapat kesesuaian dengan penyediaan dokumen-dokumen, laporan serta prosedur yang telah ditetapkan dengan ketentuan-ketentuan dan kebijakan Dinas PKP Kota Salatiga. Pandangan ini sejalan dengan hasil penelitian Dewantoro & Widiowati, (2016) yang menunjukkan bahwa tanggung jawab dengan menilai ketersediaan persyaratan administrasi sesuai dengan tatanan administrasi dan terlaksananya prosedur pelayanan sesuai dengan kebutuhan.

Tanggung jawab dalam pemenuhan laporan SAKIP berkaitan dengan pemenuhan dokumen pendukung kinerja seperti dokumen perjanjian kerja telah selaras dengan RPJMD dan Renstra kemudian menyusun Rencana Aksi atas kinerja dengan mencantumkan sub kegiatan atau komponen rinci setiap periode yang akan dilakukan dalam rangka mencapai kinerja. Namun demikian dalam kaitan dengan administratif masih terdapat kinerja yang perlu ditingkatkan yaitu pengelolaan kearsipan yang belum optimal. Hal ini harus menjadi perhatian sebab penyediaan arsip adalah bagian dari kinerja dalam hal penyimpanan dan penyediaan dokumen penting yang dibutuhkan secara cepat, tepat dan akurat sebagai data dukung kinerja, karena kegiatan kearsipan pada instansi pemerintahan sangat menunjang kinerja secara internal maupun eksternal dalam tata kelola pemerintahan.

5. Akuntabilitas

Kinerja akuntabilitas dalam penelitian ini berkaitan dengan seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi telah konsisten dengan kehendak masyarakat. Hal ini sejalan dengan penelitian Dewantoro & Widiowati, (2016) yang menyampaikan bahwa kinerja akuntabilitas adalah dengan melaksanakan laporan kepada Walikota sebagai salah satu bukti kinerja dalam satu tahun anggaran, namun kendala yang terjadi adalah bahwa laporan tersebut belum bisa diakses secara umum oleh publik, sehingga masyarakat belum bisa melakukan monitoring dan evaluasi setiap program yang dilakukan.

Pelaksanaan akuntabilitas secara teoritis merupakan kewajiban pertanggungjawaban yang harus dicapai sebab "*Accountability is not just about*

the right thing but doing it well” dalam arti akuntabilitas tidak hanya mengenai hal yang benar namun juga berkaitan dengan hal yang baik (LAN, 2019). Hal ini menyebabkan pelaksanaan akuntabilitas harus dapat mendukung pencapaian hasil yang optimal sebagai bentuk tanggung jawab instansi Pemerintah dalam pelaporan keuangan, program kegiatan dan kinerjanya. Hal ini menunjukkan peran instansi pemerintah untuk disclosure (penyingkapan) atas aktivitas kinerja kepada publik atau pihak yang berkepentingan. Ruslan, (2001) mengatakan bahwa fungsi sesungguhnya dari informasi adalah untuk mengurangi ketidakpastian dalam suatu sistem komunikasi disuatu lembaga atau organisasi dalam mewujudkan *e-service* pada hasil kinerja yang berkualitas.

Akuntabilitas dalam penelitian ini menunjukkan transparansi kinerja Dinas PKP Kota Salatiga dalam mempertanggungjawabkan hasil kinerjanya kepada pemangku kepentingan yaitu berkaitan dengan tanggung jawab internal dalam penyusunan laporan dan tanggung jawab eksternal kepada masyarakat pengguna layanan. Indikasi Akuntabilitas telah dilaksanakan pada semua layanan kinerja utama Dinas PKP yaitu dengan melaksanakan tanggung jawab secara internal dan eksternal sesuai kapasitas yang harus dilaksanakan berdasarkan pada ketentuan dan regulasi. Tanggung jawab akuntabilitas secara internal adalah dengan pelaporan kepada pihak yang berkepentingan dengan mengupayakan prinsip ketepatan materi dan kecepatan waktu sebagai upaya mendukung pencapaian kinerja yang optimal, kemudian akuntabilitas yang berkaitan dengan tanggung jawab eksternal juga sudah dilaksanakan dengan penyampaian informasi dan laporan melalui media sosial seperti *website*, *instagram* dan *facebook*.

Gambaran kinerja Akuntabilitas tersebut disampaikan oleh Masyhudi, (2005) yang menegaskan bahwa akuntabilitas merupakan perwujudan tugas kewajiban birokrasi pemerintah dalam mempertanggung jawabkan pengelolaan sumber-sumber daya yang tersedia dalam rangka menjalankan program dan kegiatan pemerintah, serta dapat menerangkan hasil kinerja organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau kewenangan dalam keterangan tersebut. Akuntabilitas dalam laporan SAKIP berkaitan dengan pelaporan kinerja yaitu dengan telah melaksanakan pemenuhan pelaporan kinerja yang tersusun dan tepat waktu kemudian telah menyajikan informasi mengenai pencapaian Indikasi kinerja utama dan telah mengirimkan laporan kinerja ke dalam *website*. Laporan SAKIP

memberi rekomendasi agar pengukuran Kinerja dikembangkan menggunakan teknologi informasi, sebab pemenuhan kinerja Akuntabilitas dalam rangka keterbukaan informasi publik kepada masyarakat dalam mensosialisasikan hasil kinerja bukan tanpa kendala, karena keterbatasan SDM yang mengelola dan keterbatasan prasarana Teknologi Informasi.

Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Kinerja

1. Faktor Pendukung Kinerja

Indikasi dukungan kinerja dari faktor individu atau pegawai pada Dinas PKP adalah dengan penempatan pegawai sesuai bidang keahlian, pelaksanaan kinerja sudah sesuai dengan regulasi dan tugas pokok fungsi dalam jabatannya. Faktor kepemimpinan pada Dinas PKP memiliki peran sentral dalam memberi dukungan kinerja yaitu dengan mengendalikan manajerial dan operasional kerja dan dapat menjadi motivator bagi seluruh pegawai. Kepala Dinas dan segenap jajaran struktural Dinas PKP mempunyai tugas untuk merealisasikan program dan anggaran sehingga mempunyai tanggung jawab pencapaian target kinerja dan kemampuan mengatasi permasalahan kinerja di lapangan.

Keberadaan Tim Kerja Dinas PKP sebagai faktor pendukung kinerja juga menggambarkan sinergitas, kerja sama, koordinasi dan komunikasi dengan pihak-pihak yang terkait dengan memiliki keterkaitan dan kepentingan bersama dalam penyelesaian kinerja. Dinas PKP juga telah melakukan pembentukan tim kerja di setiap bidang untuk efektivitas kinerja. Keberadaan tim kerja ini sangat intensif dalam melakukan kegiatan yang dapat mendorong pencapaian kinerja karena terdapat target waktu dan hasil. Pembentukan tim kerja diantaranya tim verifikasi rumah tidak layak huni, tim survei prasarana sarana utilitas perumahan, tim survei pertanahan dan tim survei kelayakan kawasan kumuh. Keberadaan tim kerja juga dipengaruhi oleh pimpinan yang memberikan arahan dan instruksi pelaksanaan tugas di lapangan dan pelaporan.

Faktor sistem Dinas PKP ditunjukkan dengan proses dan jaringan kerja yang telah berjalan diantara seluruh sub komponen kerja sesuai dengan peraturan dan regulasi dalam rangka mencapai target kinerja. Selanjutnya faktor situasi kinerja Dinas PKP ditunjukkan dengan kondisi kota Salatiga yang kondusif serta letak kota Salatiga yang strategis sehingga mampu mendukung kelancaran kinerja.

2. Faktor Penghambat Kinerja

Faktor penghambat pertama bersumber dari individu pada Dinas PKP. Hal ini diketahui dari laporan *bezetting* kepegawaian bahwa pemenuhan jumlah kebutuhan pegawai dinilai belum mencukupi, dimana terdapat kekurangan pegawai di beberapa bidang keahlian tertentu sehingga mempengaruhi kekuatan personil dalam efektivitas pencapaian kinerja. Permasalahan individu juga berkaitan dengan daya inovatif yang dinilai masih rendah sehingga belum dapat memberikan kontribusi kemajuan pada kinerja secara kompetisi maupun prestasi kerja. Faktor penghalang secara individu mengakibatkan seluruh proses kinerja utama tidak optimal, sebab pegawai sebagai salah satu asset organisasi merupakan kekuatan sebagai penggerak kinerja.

Faktor penghambat pada sistem organisasi disebabkan pola kinerja *stakeholder* dalam jaringan kerja dinilai belum optimal dalam mendukung proses kelancaran kinerja, hal ini karena berbagai permasalahan seperti program kegiatan yang tidak dapat terselesaikan tepat waktu, keterbatasan wawasan tentang regulasi dan syarat administrasi, serta keterbatasan dokumen dan peralatan atau perlengkapan dalam mendukung kinerja. Realita ini terjadi pada layanan prasarana sarana utilitas perumahan, rehab rumah tidak layak huni dan layanan pertanahan. Faktor penghambat dalam sistem organisasi juga berkaitan dengan belum tersedianya sarana dan prasarana pendukung kinerja pada Dinas PKP. Selanjutnya faktor situasi dinilai sangat kompleks karena bisa terjadi pada kondisi yang tidak bisa terprediksi sebelumnya sehingga mempengaruhi operasional kinerja seperti peristiwa pandemi Covid 19 yang mengakibatkan *recofusing* anggaran sehingga berdampak pada penundaan pelaksanaan kinerja pada semua bidang layanan yang berakibat target tidak terpenuhi secara optimal.

Penutup

Kesimpulan

Kinerja Dinas PKP Kota Salatiga pada tahun 2020 – 2021 beserta faktor pendukung dan penghambat kinerja dapat disimpulkan sebagai berikut bahwa kinerja Dinas PKP secara umum telah menunjukkan potensinya dalam mendukung penyelenggaraan kinerja Pemerintah Daerah Kota Salatiga dalam penetapan kinerja utama. Namun demikian kinerja Dinas dinilai belum optimal

karena masih terdapat beberapa capaian kinerja utama yang tidak memenuhi target yang telah ditetapkan karena berbagai latar belakang permasalahan. Berikut beberapa indikasi yang dinilai memberi dampak pada kinerja yang tidak optimal:

1. Produktivitas pada penataan kawasan kumuh, rehab rumah tidak layak huni dan penyelesaian permasalahan pertanahan proses kinerja berjalan lama karena kendala di lapangan sehingga target tidak tercapai bahkan menghadapi keterbatasan anggaran karena situasional pandemi covid 19 yang membawa dampak kinerja tidak terealisasi. Fenomena ini bila dikaitkan dengan hasil laporan implementasi SAKIP maka terdapat rekomendasi dalam Perencanaan kinerja agar rencana kinerja tahunan lebih dimanfaatkan untuk penyusunan anggaran.
2. Kualitas layanan pada semua kinerja utama dinilai masih belum optimal karena fasilitas pengaduan masyarakat belum tersedia serta tim pengelola pengaduan masyarakat belum terbentuk, dampaknya aspirasi publik terhadap hasil kinerja tidak terlayani secara optimal. Keterbatasan yang terjadi tersebut dapat menjadi bagian dari rekomendasi SAKIP bahwa hasil evaluasi rencana aksi agar ditindaklanjuti dalam bentuk langkah-langkah nyata
3. Responsivitas menemui kendala kompleksitas aspirasi masyarakat yang harus diakomodir serta daya kreativitas inovasi yang masih rendah sehingga berpengaruh terhadap perkembangan kinerja. Keterbatasan yang terjadi apabila ditinjau dari laporan implementasi SAKIP yaitu terkait dengan rekomendasi bahwa sebaiknya Pengukuran Kinerja dapat dikembangkan menggunakan teknologi informasi dan Hasil capaian kinerja agar dikaitkan dengan pemberian *reward & punishment*.
4. Permasalahan pada indikasi tanggungjawab adalah berkaitan dengan nilai pengelolaan kearsipan yang masih rendah, sehingga dampaknya penyediaan dokumen sebagai data pendukung kinerja tidak dapat terpenuhi secara cepat dan tepat sehingga efektivitas dan efisiensi waktu dalam mendukung kinerja tidak optimal serta keterbatasan sarana pendukung kinerja. Rekomendasi yang terkait dengan kendala pekerjaan dalam SAKIP adalah dengan mengarahkan agar segera melaksanakan rencana aksi dalam rangka mengendalikan kinerja dan memantau hasil evaluasi supaya menunjukkan perbaikan setiap periode.
5. Akuntabilitas kinerja terkendala dengan keterbukaan informasi publik, hal ini sejalan dengan rekomendasi laporan SAKIP yang mengusulkan Pengukuran Kinerja agar dikembangkan menggunakan teknologi informasi. Pemenuhan ini

belum optimal karena keterbatasan SDM yang mengelola dan minimnya ketersediaan prasarana Teknologi Informasi.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka penulis merekomendasikan saran sebagai berikut;

1. Kinerja Dinas PKP dilihat dari aspek; produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas telah menunjukkan hasil kinerja baik namun perlu untuk meningkatkan kerjasama berbasis swadaya sehingga masyarakat dan stakeholder memiliki peran dan tanggung jawab bersama terhadap hasil kinerja.
2. Dinas PKP perlu untuk melakukan langkah kebijakan untuk mengatasi berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja, seperti pada;
 - a. Produktivitas dengan fokus pada prioritas program anggaran untuk realisasi pencapaian target kinerja utama pada penataan kawasan kumuh, rehab rumah tidak layak huni dan penyelesaian permasalahan pertanahan.
 - b. Kualitas layanan dengan meningkatkan profesionalisme pegawai melalui pendidikan dan pelatihan secara berkala sehingga *performance* kinerja dapat memuaskan berbagai pihak.
 - c. Responsivitas dalam meningkatkan hasil kinerja perlu dukungan dan pemberdayaan SDM melalui *reward* (penghargaan) dan *punishment* (dukungan program dan anggaran) kepada pegawai atau bidang yang berhasil melakukan inovasi sehingga dapat mendukung pencapaian target kinerja.
 - d. Responsibilitas perlu memprioritaskan penyediaan sarana penunjang kinerja seperti peralatan untuk survei lapangan dan tempat khusus penyimpanan dokumen penting kearsipan untuk memperlancar proses kinerja.
 - e. Akuntabilitas dengan mengupayakan peningkatan sarana teknologi informasi (TI) dan membentuk tim pengelola TI untuk menunjang optimalisasi kinerja.

Harapan dari penulis, implementasi kinerja Dinas PKP Kota Salatiga dapat menunjukkan perbaikan dan kemajuan secara berkelanjutan, yaitu dengan menjadi instansi yang berdaya guna, memberi nilai manfaat bagi masyarakat dan lingkungan serta berorientasi pada hasil kinerja yang berkualitas.

Daftar Pustaka

- Akbar, S. (2018). Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kerja. *Jiaganis*, 3(1), 1–17, <http://jurnal.stiaindragiri.ac.id/site/index.php/jiaganis/article/view/52/43>.
- Dewantoro, M. R., & Widiowati, N. (2016). Analisis Kinerja Organisasi Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Semarang. *Journal Of Public Policy And Management Review*, 5(4), <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jppmr/article/download/13693/13247>
- Dwiyanto, A. (2017). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Universitas Gadjah Mada.
- Keban, Y. (1995). *Indikator Kinerja Pemda: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik UGM.
- Keban, Y. T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu*. Gava Media. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1120700020921110%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.reuma.2018.06.001%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.arth.2018.03.044%0Ahttps://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1063458420300078?token=C039B8B13922A2079230DC9AF11A333E295FCD8>
- KemenPAN-RB. (2008). *Pengukuran dan Analisis Kinerja di Lingkungan Instansi Pemerintah*.
- Kusnendar, A. (2018). Kinerja Pemerintah Desa Dalam Pelayanan Publik di Desa Cijulang Kecamatan Cijulang Kabupaten Pangandaran. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 5(3), 1–8, <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/dinamika/article/view/1661>
- LAN. (2019). Laporan Kinerja 2019. In *Lembaga Administrasi Negara*. <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Mardiasmo. (2006). Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, 2(1), 1–17. https://books.google.co.id/books?id=D9_YDwAAQBAJ&pg=PA369&lpg=PA369&dq=Prawirohardjo,+Sarwono.+2010.+Buku+Acuan+Nasional+Pelayanan+Kesehatan++Maternal+dan+Neonatal.+Jakarta:+PT+Bina+Pustaka+Sarwono+Prawirohardjo.&source=bl&ots=riWNmMFyEq&sig=ACfU3U0HyN3I

- Masyhudi. (2005). Kinerja Birokrasi Pemerintah Dalam Pelayanan Kepada Publik. *Aplikasia, Jurnal Aplikasi Ilmu-Ilmu Agama*, VI(1), 47–66.
- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Addison-Wesley Publishing Company. https://books.google.co.id/books?id=D9_YDwAAQBAJ&pg=PA369&lpg=PA369&dq=Prawirohardjo,+Sarwono.+2010.+Buku+Acuan+Nasional+Pelayanan+Kesehatan++Maternal+dan+Neonatal.+Jakarta+:+PT+Bina+Pustaka+Sarwono+Prawirohardjo.&source=bl&ots=riWNmMFyEq&sig=ACfU3U0HyN3I
- Pidesia, Karim, A., & Irawan, B. (2016). Analisis Kinerja Organisasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kutai Barat. *Jurnal Administrative Reform*, 4(1), 70. <https://doi.org/10.52239/jar.v4i1.594>
- Ruslan, R. (2001). *Manajemen Humas & Manajemen Komunikasi: Konsep dan Aplikasi*. Rajawali Pers. <http://www.ainfo.inia.uy/digital/bitstream/item/7130/1/LUZARDO-BUIATRIA-2017.pdf>
- Sam'un Jaja Raharja. (2021). *Asas-Asas Manajemen*. Universitas Terbuka.
- Sobirin, A. (2014). Manajemen Kinerja. In *Manajemen Kinerja*. Universitas Terbuka. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.5088&rep=rep1&type=pdf#page=81>
- Suandi. (2012). Modal Sosial dan Pembangunan Ketahanan Pangan Berkelanjutan. *Ketahanan Pangan Berkelanjutan*, 11, AGRISEP Vol. 11, No. 2, September 2012, 270-281, <https://ejournal.unib.ac.id/agrisep/article/view/514/457>
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar. [https://www.oecd.org/dac/accountable-effective-institutions/Governance Notebook 2.6 Smoke.pdf](https://www.oecd.org/dac/accountable-effective-institutions/Governance%20Notebook%202.6%20Smoke.pdf)
- Suwarno, & Bramantyo, R. Y. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *TRANSPARANSI HUKUM*, 2(1), 185–188. <https://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/transparansihukum/article/view/338>
- Suwitri, S., Purnaweni, H., & Kismartini. (2016). *Analisis Kebijakan Publik*.
- Triyanto, D. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Dalam Mewujudkan Pelayanan Prima

Kepada Masyarakat. *MIMBAR: Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, 6(4), 6.
<https://journals.unihaz.ac.id/index.php/mimbar/article/view/236/143>

Wayan Wendra, I. (2014). Pembahasan Hasil Penelitian dalam Skripsi Mahasiswa Jurusan Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia UNDIKSHA. *JPI (Jurnal Pendidikan Indonesia)*, 3(2), 411–424.
<https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JPI/article/view/4458/3431>

Yuniningsih, T. (2019). *Kajian Birokrasi*. Departemen Administrasi Publik Press FISIP-UDIP.
http://eprints.undip.ac.id/73483/1/BUKU_KAJIAN_BIROKRASI_GABUNGAN.pdf