

Analisis Kinerja Organisasi pada Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan

M Luksor Pratama

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta, Indonesia
E-Mail Korespondensi: luxsorpratama@yahoo.co.id

Abstract - Government organizations are required to deliver high-quality and accountable public services, particularly units that directly engage with beneficiary communities, such as the Directorate of Remote Indigenous Community Empowerment and Social Entrepreneurship of the Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia. Improving organizational performance is a crucial element of public sector accountability. This study aims to analyze organizational performance through the implementation of the Government Performance Accountability System (SAKIP) in order to assess the quality of performance accountability and identify areas requiring improvement. A qualitative approach was employed, with data collected through interviews, observations, and documentation studies involving key informants and performance-related supporting data. Data analysis was conducted using data reduction, data display, and conclusion drawing techniques. The findings indicate that organizational performance improvement is influenced by several key factors, including organizational restructuring due to bureaucratic simplification policies, limited human resource development and succession planning in performance data management, and the implementation of performance-based budgeting, which is categorized as moderately effective. Furthermore, the analysis of SAKIP implementation reveals a decline in overall quality compared to the previous year, particularly in performance planning and measurement aspects, while performance reporting shows notable improvement.

Keywords: Organizational Performance; SAKIP; Performance Accountability

Abstrak - Organisasi pemerintah dituntut menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas dan akuntabel, khususnya unit kerja yang berinteraksi langsung dengan masyarakat penerima manfaat, seperti Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan Sosial Kementerian Sosial Republik Indonesia. Peningkatan kinerja organisasi menjadi bagian penting dari akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis kinerja organisasi melalui penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) guna menilai kualitas akuntabilitas kinerja serta mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terhadap informan dan data pendukung kinerja. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dipengaruhi oleh beberapa aspek utama, yaitu restrukturisasi organisasi akibat kebijakan penyederhanaan birokrasi, keterbatasan pengembangan dan kaderisasi sumber daya manusia pengelola data kinerja, serta pelaksanaan anggaran berbasis kinerja yang tergolong cukup baik. Analisis penerapan SAKIP menunjukkan adanya penurunan kualitas dibandingkan tahun sebelumnya, terutama pada aspek perencanaan dan pengukuran kinerja, sementara aspek pelaporan kinerja mengalami peningkatan.

Kata kunci: Kinerja Organisasi; SAKIP; Akuntabilitas Kinerja

PENDAHULUAN

Pemberdayaan sosial adalah upaya yang diarahkan untuk menjadikan individu, keluarga, kelompok, dan masyarakat yang mengalami masalah sosial agar berdaya sehingga mampu memenuhi kebutuhan dasarnya (UU 11/2009). Pemberdayaan sosial adalah konsep pembangunan yang merangkum nilai-nilai masyarakat untuk membangun paradigma baru dalam pembangunan yang bersifat *people centered, participatory, empowerment and sustainable* menurut Chamber (Kartasmita 1996:142). Konsep pembangunan dengan model pemberdayaan tidak hanya semata-mata untuk memenuhi kebutuhan dasar, namun lebih pada penguatan kapasitas, perluasan partisipasi, peningkatan kemandirian serta menjaga keberlanjutan lingkungan.

Program pemberdayaan, setidaknya melibatkan 3 (tiga) hal yakni: pertama, *Enabling* yaitu menciptakan suasana yang memungkinkan potensi masyarakat dapat berkembang. Kedua, *Protecting* yaitu melindungi dan membela kepentingan masyarakat lemah. Ketiga, *Empowering* yaitu memperkuat potensi yang dimiliki masyarakat Kementerian Sosial melalui Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan sosial hadir sebagai manifestasi pemberdayaan dalam dua konsep yang saling berhubungan dan merupakan komponen penting dalam pembangunan berkelanjutan dan inklusi sosial. Indonesia sebagai negara kepulauan (*archipelago state*) terbesar di dunia dengan garis pantai sekitar 81.900 kilometer, terbentang dari Sabang sampai Merauke, dari Pulau Miangas sampai Pulau Rote, tersusun dalam ribuan pulau besar dan kecil, terhubung oleh berbagai selat dan laut. Berdasarkan catatan Kementerian Dalam Negeri Tahun 2014, jumlah pulau di Indonesia sebanyak 17.504, yang meliputi 7.870 pulau bernama dan 9.634 pulau belum bernama.

Dari jumlah pulau tersebut, yang terdaftar dan berkoordinat berjumlah 13.466 pulau. Hal yang penting adalah bahwa wilayah dengan jumlah ribuan pulau tersebut adalah masuk ke dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (Badan Informasi Geospasial, 2014). Indonesia juga merupakan negara dengan suku bangsa yang terbanyak di dunia yang ditandai dengan lebih dari 740 suku bangsa/etnis. Indonesia juga dikenal sebagai negara dengan bahasa daerah yang terbanyak, yaitu 583 bahasa dan dialek dari 67 bahasa induk yang digunakan berbagai suku bangsa. Diantara suku bangsa/etnis dengan bahasa dan dialek yang ada, didalamnya terdapat komunitas yang memberikan warna khas dan komunitas tersebut disebut dengan Komunitas Adat Terpencil (KAT).

Peta persebaran populasi KAT yang sudah, sedang dan belum diberdayakan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2023 berdasarkan data realisasi Program pemberdayaan KAT mencatat seluruhnya 174,523 KK. Data tersebut menunjukkan suatu komitmen yang besar dan dukungan anggaran yang memadai dalam pemberdayaan komunitas dengan keterpencilan, miskin dan/atau rentan sosial ekonomi tersebut.

Persoalan KAT tidak semata keterpencilan tetapi juga terkait dengan kemiskinan, hak asasi manusia, ketersediaan kebutuhan dasar, isu marginalisasi, ketidaksetaraan, keadilan, pemerataan pembangunan, pendidikan, kesehatan, persoalan tanah (*ulayat*), degradasi lingkungan hingga persoalan kesulitan penjangkauan wilayah.

Peraturan Presiden RI Nomor 186 Tahun 2014 tentang Pemberdayaan Sosial Terhadap Komunitas Adat Terpencil telah memberi rambu-rambu yang jelas. Dari sisi regulasi pemberdayaan KAT memiliki legitimasi yang kuat. Bahkan pada UU Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah pembagian kewenangan penanganan KAT pun telah diatur sedemikian rupa. Tantangan unik yang dihadapi oleh komunitas adat terpencil seringkali memerlukan pendekatan khusus yang memprioritaskan pemberdayaan masyarakat, pelestarian budaya, dan ketahanan ekonomi.

Peran Kewirausahaan Sosial memainkan peran penting dalam memberdayakan masyarakat tak terkecuali bagi komunitas adat terpencil. Dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kewirausahaan untuk mengatasi permasalahan sosial dan lingkungan, wirausaha sosial menciptakan solusi yang inovatif dan berkelanjutan. Menurut Hayes (2021), Wirausahawan sosial merupakan seseorang yang berpotensi untuk memecahkan masalah sosial. Individu ini bersedia untuk mengambil risiko dan berusaha untuk membuat perubahan positif dalam masyarakat melalui inisiatifnya.

Sejak tahun 2022, Kementerian Sosial melalui Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan Sosial melakukan inovasi dengan mentransformasi program pemberdayaan sosial Kelompok Usaha Bersama Ekonomi (KUBE) menjadi Program Kewirausahaan Sosial (ProKUS) dan pada akhirnya menjadi Pahlawan Ekonomi Nusantara (PENA). PENA menjadi penyempurnaan terbaru dari program-program sebelumnya. Tidak hanya perubahan nomenklatur yang dilakukan, tetapi perubahan juga terjadi pada output dan juga outcome yang diharapkan dari program ini. PENA diharapkan dapat menjadi katalisator peningkatan pendapatan penduduk miskin dan rentan dan dalam jangka panjang akan melepas ketergantungan masyarakat miskin dan rentan terhadap bantuan sosial.

Program PENA tidak menempatkan diri sebagai panacea atau sebuah program yang menyelesaikan semua masalah. PENA terintegrasi dengan berbagai program lain di Kemensos dan juga Kementerian/Lembaga lainnya. Hal ini membuat keberlanjutan program PENA menjadi penting, sebagai salah satu fase dalam penyelesaian masalah dari penerima manfaat. PENA menjadi salah satu Exit Strategy dalam pengentasan masalah sosial. Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan Sosial telah melakukan berbagai strategi pemberdayaan dengan berpedoman pada Rencana Strategi (Renstra) Kementerian Sosial RI, Perjanjian Kinerja (PK) dan Rencana Kinerja Tahunan (RKT) Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan Sosial guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dan meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan.

Kinerja organisasi di sektor publik merupakan salah satu bagian agenda reformasi manajemen sektor publik. Organisasi sektor publik dituntut mereformasi kebiasaannya mengikuti organisasi sektor swasta, maka kebiasaan di sektor publik akan menjadi berorientasi pada market dan dipacu untuk berkompetisi secara sehat serta berorientasi pada publik sehingga dapat mewujudkan good corporate dan public governance.

Kinerja menurut Prawirasentono dalam Widodo (2008: 78) sebagai suatu

hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, lebih lanjut kinerja organisasi sektor publik diartikan sebagai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi dan misi yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan program dan kebijakan yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan kinerja, kebanyakan organisasi sektor publik di Indonesia dapat dikatakan belum mampu mencapai hasil yang optimal. ketidak optimalan kinerja disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya ketidakjelasan tujuan organisasi, kemampuan SDM yang minim, penganggaran, dan lain sebagainya. Melihat kondisi ini maka organisasi publik perlu untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya melalui serangkaian cara dan manajemen kinerja yang tepat agar kinerjanya optimal. Armstrong (2009) mengungkapkan bahwa manajemen kinerja adalah proses terencana yang terdiri dari lima elemen utama yaitu perjanjian kerja, pengukuran kerja, umpan balik, penguatan kinerja dan dialog.

Sebagaimana Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 Tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, maka Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan Sosial juga menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang selanjutnya disingkat SAKIP.

SAKIP sebagai rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur. Strategi perbaikan dan peningkatan kinerja pada hakekatnya dapat dilakukan melalui proses manajemen kinerja sebagai suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi. Bacal (2005), memaparkan bahwa proses manajemen kinerja itu bukan hanya sebatas pada perencanaan kinerja, implementasi saja akan tetapi pada proses evaluasi/ umpan balik kinerja juga.

Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan perlu memilah dan memilih strategi yang tepat agar dapat mencapai kinerja yang optimal guna meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan sosial sehingga dapat kompetitif dan memperbaiki tingkat kepercayaan masyarakat kepada instansi pemerintah yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Pencapaian nilai AKIP pada Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan Sosial belum meningkat secara signifikan dari 2019 hingga 2023 meskipun terjadi perbaikan tercatat naik dari 2019 bernilai 67,97 menjadi 70,03 pada 2020 dan tahun 2021 naik menjadi 72,03 (BB) selanjutnya di tahun 2022 terjadi peningkatan cukup baik menjadi 80,36 (A) dan ditahun 2023 kembali mengalami penurunan menjadi 77,62 (BB).

Hal ini menggambarkan bahwa masih terdapat catatan yang harus

diperbaiki untuk meningkatkan penilaian kinerja dimaksud, baik dari aspek Perencanaan Kinerja; Pengukuran Kinerja; Pelaporan Kinerja; Evaluasi Internal; dan Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi sebagai suatu siklus yang berkelanjutan. Untuk menjawab permasalahan di atas, penulis akan melakukan penelitian dengan judul "Analisis Kinerja Organisasi Pada Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan Sosial Kementerian Sosial RI".

METODOLOGI PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, dalam (Walidin, Saifullah & Tabrani, 2015: 77) menjelaskan penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian untuk memahami fenomena-fenomena manusia atau sosial dengan menciptakan gambaran yang menyeluruh dan kompleks yang dapat disajikan dengan kata-kata, melaporkan pandangan terinci yang diperoleh dari sumber informan, serta dilakukan dalam latar setting yang alamiah..

2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan Sosial Kementerian Sosial yang beralamat di Jalan Salemba Raya No.28, Kenari, Senen, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus, Ibukota, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 40130. Sedangkan rencana waktu penelitian berlangsung selama 6 (enam) bulan yaitu dari bulan Maret – September 2024.

3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data diperoleh melalui informan. Peneliti memutuskan informan pertama atau informan kunci yang paling sesuai ialah petugas bagian perencanaan dan pelaporan. Dari informan kunci ini selanjutnya diminta untuk memberikan rekomendasi untuk memilih informan - informan berikutnya, dengan catatan informan-informan tersebut memahami dan terlibat dalam proses perencanaan dan pelaporan sehingga terjadi sinkronisasi dan validasi data yang didapatkan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan Sugiyono, (2009:137), yakni wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan di pelajari penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain. Teknik analisis data dalam penelitian ini mengacu pada beberapa tahapan yang terdiri atas reduksi data, penyajian data dan akhir, peneliti melakukan penarikan kesimpulan (conclusion drawing/ verification).

HASIL PENELITIAN

Analisis kinerja organisasi sebagai suatu proses penilaian secara sistematis mengenai kinerja suatu organisasi. Dalam Bryson (1999:55) yang menjelaskan bahwa untuk lebih meningkatkan kinerja organisasi secara teoritis menyeluruh

aspek - aspek yang berpengaruh terhadap kinerja, Pertama aspek - aspek input atau sumberdaya - sumberdayanya (resources) antara lain : (1) Pengawasan Sumber Daya Manusia; (2) anggaran; (3) sarana dan prasarana; (4) informasi; (5) budaya organisasi.

Kedua, hal yang berkaitan dengan proses manajemen organisasi seperti : (1) proses perencanaan; (2) proses pengorganisasian; (3) proses pelaksanaan; (4) proses penganggaran; (5) proses pengawasan; (6) proses evaluasi dan sebagainya.

Selanjutnya, kemudian dianalisis menggunakan konsep teori dan penerapan manajemen kinerja pada sektor publik ke dalam komponen siklus Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) yaitu 1) Perencanaan Kinerja; 2) Pengukuran Kinerja; 3) Pelaporan Kinerja; 4) Evaluasi Internal; dan 5) Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi.

Dalam penelitian ini akan disajikan hasil penelitian melalui wawancara langsung dengan informan yang dipilih sekaligus pembahasan menggunakan teori Bryson (1999:55) yang diperkuat Soesilo dalam (Tangkilisan, 2005 : 108) menjelaskan bahwa untuk lebih kinerja organisasi secara teoritis menyeluruh aspek - aspek yang berpengaruh dalam kinerja organisasi, maka dalam penelitian ini aspek yang akan di dalam ialah :

1) Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah bagan organisasi memperlihatkan tentang susunan fungsi-fungsi dan departementasi yang menunjukkan hubungan kerja sama. Adapun aspek utama suatu struktur organisasi diantaranya, pembagian kerja, rantai perintah dan pengelompokan segmen – segmen pekerjaan,

2) Sumber daya manusia

Berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia menjadi salah satu elemen paling penting agar tujuan organisasi dapat tercapai. Sumber daya tersebut yaitu waktu, tenaga dan kemampuan manusia dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi. Dalam menganalisis kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui pendalaman terhadap aspek – aspek seperti pengetahuan, pengalaman kerja, etos kerja hingga program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.

3) Anggaran yang berbasis kinerja

Mengaitkan setiap biaya yang dituangkan dalam kegiatan-kegiatan dengan manfaat yang dihasilkan. Manfaat tersebut dideskripsikan pada seperangkat tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam target kinerja pada setiap unit kerja atau organisasi.

Aspek selanjutnya dalam pendalaman pada penelitian ini ialah hal yang berkaitan dengan penerapan manajemen sektor publik yang diterapkan dalam komponen siklus Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) seperti :

1) Perencanaan kinerja

Perencanaan kinerja melibatkan penetapan tujuan yang jelas, mengidentifikasi indikator kinerja utama (KPI), dan menguraikan tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Evaluasi atas perencanaan kinerja mencakup

penilaian atas ketersediaan dokumen perencanaan kinerja, kualitas dokumen perencanaan kinerja dan pemanfaatan dokumen perencanaan yang meliputi keselarasan tujuan, sasaran dan indikator kinerja dengan kinerja yang ingin dicapai.

- 2) Pengukuran kinerja,
Pengukuran kinerja sebagai proses pengumpulan, analisis, dan/atau pelaporan informasi mengenai kinerja dari suatu organisasi guna memastikan kemajuan pencapaian target diukur dengan tepat. Evaluasi atas pengukuran kinerja mencakup penilaian atas keberadaan, kualitas dan implementasi serta pemanfaatan pengukuran kinerja yang meliputi keandalan pengukuran kinerja, kesesuaian data kinerja yang dibutuhkan dalam mengukur capaian kinerja dan pemanfaatan teknologi dalam pengumpulan data kinerja.
- 3) Pelaporan kinerja
Pelaporan kinerja merupakan bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada setiap instansi pemerintah atas penggunaan anggaran dalam mencapai tujuan/sasaran strategis instansi. Evaluasi atas pelaporan kinerja mencakup penilaian atas pemenuhan pelaporan kinerja, penyajian informasi kinerja, dan pemanfaatan atas penyajian informasi dalam pelaporan kinerja tersebut.
- 4) Evaluasi Internal
Evaluasi atas pelaksanaan evaluasi kinerja secara mandiri oleh internal Direktorat Pemberdayaan KAT dan Kewirausahaan Sosial mencakup penilaian atas pemenuhan evaluasi kinerja internal, kualitas pelaksanaan, pemanfaatan hasil evaluasi dan pemenuhan atas rekomendasi dari hasil evaluasi AKIP.
- 5) Pencapaian sasaran/kinerja
Pengukuran tingkat capaian kinerja direktorat dilakukan melalui analisis capaian kinerja dengan cara membandingkan antara target dan realisasi kinerja tahun ini maupun tahun lalu dan tahun sebelumnya, analisis penyebab keberhasilan atau kegagalan atau peningkatan atau penurunan kinerja serta alternatif solusi yang telah dilakukan. Selain itu, pencapaian kinerja juga berkaitan dengan upaya pencegahan korupsi yang telah dilakukan, inovasi – inovasi dalam pencapaian target kinerja berikut penghargaan yang telah diraih pada direktorat.

PEMBAHASAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi pada Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan Sosial sangat erat kaitannya dengan bagaimana proses manajemen kinerja pada organisasi tersebut melalui penerapan sistem akuntabilitas kinerja pemerintah (SAKIP) sehingga dapat terlihat sejauhmana kualitas akuntabilitas kinerja pada organisasi tersebut dan aspek – aspek apa saja yang harus diperbaiki dan ditingkatkan.

Sebagaimana dalam Bryson (1999:55) yang menjelaskan bahwa untuk lebih meningkatkan kinerja secara teoritis menyeluruh aspek - aspek yang berpengaruh terhadap kinerja, Pertama aspek-aspek input atau sumberdaya - sumberdayanya (resources) antara lain : (1) Pengawasan Sumber Daya Manusia; (2) anggaran; (3) sarana dan prasarana; (4) informasi; (5) budaya organisasi.

Kedua, hal yang berkaitan dengan proses manajemen dalam dinas seperti : (1) proses perencanaan; (2) proses pengorganisasian; (3) proses pelaksanaan; (4) proses penganggaran; (5) proses pengawasan; (6) proses evaluasi dan sebagainya.

Masalah dalam penelitian ini kemudian dianalisis menggunakan konsep teori kinerja organisasi dan penerapan manajemen kinerja pada sektor publik, dalam hal ini komponen yang menjadi indikator sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) yaitu 1) aspek Perencanaan Kinerja; 2) Pengukuran Kinerja; 3) Pelaporan Kinerja; 4) Evaluasi Kinerja; dan 5) Pencapaian Sasaran/Kinerja Organisasi.

Ditinjau dari aspek - aspek yang berpengaruh dalam kinerja organisasi, seperti Struktur organisasi pada Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan Sosial mengalami perubahan dan restrukturisasi sehingga merubah pola pembagian kerja, rantai perintah dan pengelompokan segmen – segmen pekerjaan pada organisasi kerjanya.

Struktur organisasi pada Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan Sosial saat ini membuat pekerjaan terbagi kedalam kelompok kerja (pokja) dan cukup bisa mengurangi hambatan prosedural dalam pengambilan keputusan karena yang sebelumnya bersifat berjenjang dan hierarkis menjadi sistem kerja yang sederhana. Hal penting untuk dicatat dalam struktur organisasi direktorat bahwa perlu pengaturan kembali terkait penugasan para pejabat fungsional tersebut karena dalam keseharian masih dominan mengerjakan tugas pekerjaan teknis administratif dan belum secara sepenuhnya melakukan tugas pokok dan fungsinya sebagai pejabat fungsional tertentu.

Aspek berikutnya, berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) yang mengawal pengelolaan data kinerja pada Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan Sosial, dimana yang ada saat ini cukup berpengalaman dan memiliki pengetahuan, namun SDM dengan kemampuan tersebut tidak semua anggota pokja memilikinya, karena seperti aplikator pelaporan harus menguasai teknologi informasi paling tidak sebagai user karena berbasis aplikasi dan IT. Kedepan perlu ada program pelatihan dan pengembangan SDM khusus dalam hal pengelolaan data kinerja karena kondisi saat ini minim kaderisasi dan minim pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi.

Selanjutnya, pada aspek anggaran dilakukan analisa terkait sejauh mana anggaran direktorat tersebut telah dilaksanakan berdasarkan kinerja atau berbasis kinerja. Secara umum sasaran dan target kinerja yang termuat didalam IKU dapat tercapai melalui anggaran yang tersedia. Dari sisi kualitas dapat dinilai dari mulai implementasi perencanaan anggaran, kualitas pelaksanaan anggaran, dan kualitas hasil pelaksanaan anggaran berdasarkan nilai IKPA direktorat dengan kategori cukup baik.

Pendalaman selanjutnya dalam penelitian ini ialah analisi terhadap hal yang berkaitan dengan penerapan manajemen sektor publik yang diterapkan dalam komponen siklus Sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) seperti :

Aspek perencanaan kinerja, secara pemenuhan atas ketersediaan dokumen perencanaan kinerja sudah terpenuhi, sudah memiliki renstra yang secara garis

besar memuat gambaran umum dan dasar pelaksanaan tugas, fungsi, kewenangan, visi, misi dan tujuan, arah kebijakan, strategi, kerangka regulasi dan kerangka kelembagaan. Hasil akhir review sudah menggambarkan keterkaitan antara sasaran program dan sasaran kegiatan, rincian Indikator Kinerja Program (IKP) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari rencana besar Kementerian Sosial dalam menyelenggarakan kesejahteraan sosial. Namun demikian, masih ada ruang untuk perbaikan dan peningkatan terutama dalam hal intervensi atau bantuan yang diberikan harusnya dijadikan dasar untuk mencapai indikator kinerja yang berorientasi hasil sehingga kedepan harus benar – benar diformulasikan program dan kegiatan tersebut memberikan manfaat terhadap masyarakat sasaran.

Aspek pengukuran kinerja, mengungkapkan bahwa secara pemenuhan sudah terpenuhi namun kedepan yang perlu diperhatikan tidak hanya terpenuhinya bantuan tersebut secara output tetapi juga dari bantuan tersebut menstimulus tercapainya outcomes. Dalam proses pengumpulan data kinerja, terjadi kendala karena terlambatnya realisasi salah satu penyebabnya karena adanya revisi DIPA Kementerian Sosial pasca perubahan SOTK. Kelompok kerja (pokja) belum sepenuhnya mengikuti SOP, dimana data kinerja tidak tersampaikan secara regular, melainkan pada saat keperluan penyusunan laporan kinerja.

Perihal pemanfaatan hasil pengukuran kinerja baru sebatas penilaian pada SKP individu pegawai direktorat dan tidak secara tegas bahwa mengungkapkan ada reward dan punishment dari proses ini, seluruh staf pegawai di direktorat predikat kinerjanya baik dan tidak ada yang bepredikat sangat baik meskipun hasil observasi peneliti melihat beberapa orang personel petugas mengemban tugas lebih berat dari personel lainnya. Aspek pelaporan kinerja, bahwa laporan kinerja pada Direktorat Pemberdayaan KAT dan Kewirausahaan Sosial telah mengalami beberapa kali perbaikan pasca review dan evaluasi yang dilakukan Inspektorat

Jenderal Bidang Pemberdayaan Sosial. Dari aspek pemenuhan telah dipenuhi dan dilakukan penyempurnaan sehingga cukup memadai dan ada upaya tindaklanjut perbaikan, meskipun pada beberapa substansi masih perlu menjadi perhatian kedepan, terutama penyajian yang menyangkut tentang pencapaian indikator kinerja kegiatan pada pemberdayaan KAT. Terdapat informasi kinerja yang disajikan

baru sebatas pada output yang telah dilaksanakan.

Aspek evaluasi kinerja terpenuhi baik evaluasi internal yang dilaksanakan pokja pemantauan dan evaluasi pada direktorat dan inspektorat jenderal bidang pemberdayaan sosial telah berjalan dan berpedoman pada Keputusan Inspektur Jenderal Nomor: 58/2/Pr.05.03/1/2023 tentang Pedoman Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Di Lingkungan Kementerian Sosial. Berkaitan dengan pemenuhan atas tindaklanjut rekomendasi hasil evaluasi APIP, sebagian rekomendasi sudah ditindaklanjuti seperti perbandingan data kinerja dengan RPJMN dan pengembangan serta implementasi aplikasi SIKS-MA guna mengawal hasil monev program dan kegiatan pada direktorat.

Rekomendasi yang belum sepenuhnya diimplementasikan berkenaan

dengan pemanfaatan hasil evaluasi untuk perbaikan manajemen kinerja terkait dengan penegakan reward dan punishment terhadap penilaian kinerja. Selain itu, evaluasi kinerja atas sasaran kegiatan 1 masih dalam proses pembenahan pada program dan kegiatan kedepan agar dapat berorientasi hasil.

Aspek terakhir yakni berkaitan dengan pencapaian sasaran kinerja, dimana telah menyajikan perbandingan capaian kinerja antara target dan realisasi kinerja tahun ini maupun tahun lalu dan tahun sebelumnya. Untuk capaian sasaran kinerja dalam aspek pemberdayaan KAT secara target output tercapai bahkan melampaui target, namun untuk aspek kewirausahaan belum memenuhi target karena faktor gagal salur, KPM belum siap graduasi dan juknis yang masih dalam pembenahan. Secara umum ditahun 2023, nilai evaluasi akuntabilitas kinerja pada Direktorat Pemberdayaan KAT dan KS mengalami penurunan menjadi 77,62 (BB), setelah sebelumnya di tahun 2022 hasil evaluasi AKIP Direktorat Pemberdayaan KAT dan KS bernilai 80,36 (A). Dari hasil analisa terhadap dokumen laporan hasil evaluasi (LHE) Itjen bidang dayasos tahun 2022 dan tahun 2023 terhadap Direktorat bahwa terjadi penurunan penurunan kualitas pada aspek perencanaan kinerja dan pengukuran kinerja, sedangkan dari aspek pelaporan mengalami peningkatan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian tentang analisi kinerja organisasi pada Direktorat Pemberdayaan Komunitas Adat Terpencil dan Kewirausahaan dapat disimpulkan bahwa terhadap aspek struktur organisasi perlu dilakukan analisis menyeluruh terhadap struktur organisasi yang ada (eksisting) dan identifikasi terhadap kebutuhan jabatan fungsional pada direktorat dengan memperjelas uraian tugas sehingga dapat mengerjakan semua tugas pokok dan fungsi yang dijalankan untuk bisa diklaim menjadi kinerja sehingga roda organisasi pada direktorat berjalan dengan efektif dan lancar baik secara administratif maupun secara teknis.

Dalam aspek sumber daya manusia pentingnya pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi sehingga kompetensi SDM yang dibutuhkan dalam menunjang kinerja organisasi pada direktorat dapat terjawab. Kepemimpinan juga harus beradaptasi dengan sistem dan paradigma yang baru dengan memberikan instruksi pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan kompetensi pegawai agar kinerja tersebut dapat optimal.

Terhadap aspek anggaran agar dapat berbasis kinerja, maka Direktorat Pemberdayaan KAT dan Kewirausahaan Sosial harus memperhatikan keterkaitan antara pendanaan dengan keluaran dan hasil yang diharapkan, termasuk efisiensi dalam pencapaian hasil dan keluaran tersebut sehingga harus diperhitungkan secara jelas antara alokasi pendanaan dan kinerja yang diharapkan tersebut dengan mengedepankan prinsip efektif dan efisien.

Aspek perencanaan kinerja agar melakukan perbaikan dan review secara berkala terhadap pada Dokumen Renstra direktorat dan menyajikan target yang telah ditetapkan pada Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) mulai tahun 2020 s.d 2024 mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) dan memastikan keselarasan tujuan, sasaran dan indikator kinerja dengan kinerja yang ingin dicapai (orientasi hasil).

Aspek pengukuran kinerja agar dilakukan review secara berkala terhadap indikator kinerja utama (IKU) direktorat yang dijadikan sebagai dasar untuk mengukur pencapaian kinerja sehingga dapat melihat sejauhmana kinerja pada direktorat telah mengarah kepada kinerja yang berorientasi hasil dan hasil pengukuran kinerja tersebut agar dijadikan sebagai dasar pemberian reward and punishment secara objektif.

Aaspek pelaporan kinerja pada direktorat agar memperhatikan kembali infografis – infografis yang ditampilkan agar mudah terbaca dan dipahami, selain itu agar dapat menyajikan informasi yang menggambarkan kualitas atas pencapaian kinerja, baik keberhasilan atau kegagalan kinerja serta upaya perbaikan dan penyempurnaannya yang memberikan dampak (kesan nyata) dalam penyesuaian strategi dan kebijakan pada Direktorat pemberdayaan KAT dan Kewirausahaan Sosial dalam mencapai kinerja.

Aspek evaluasi internal pada direktorat agar dilakukan pertriwulan dan benar – benar dimanfaatkan sebagai momentum perbaikan sehingga dilaksanakan secara objektif mungkin untuk mengendalikan kinerja. Selain itu, hasil evaluasi kinerja interlan atas sasaran kegiatan yang masih memperoleh catatan dan dinilai belum berorientasi hasil pada evaluasi periode sebelumnya agar segera dilakukan pembenahan pada program dan kegiatan mendatang dengan memperhatikan korelasi aspek intervensi bantuan dengan pencapaian target kinerja yang diharapkan (tidak hanya ouput tetapi juga outcome dari intervensi).

Selanjut terhadap Aspek pencapaian sasaran kinerja pada direktorat agar memperhatikan capaian kinerja pada program dan kegiatan kewirausahaan sosial karena range target dan capaian masih terlampau jauh. Selain itu pencapaian sasaran juga harus diikuti dengan informasi kinerja atau data dukung kinerja yang memadai.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2009). *A handbook of personnel management practice*. Kogan Page.
- Bacal, R. (2005). *Performance management* (S. Dharma & Yanuar, Trans.). Gramedia Pustaka Utama.
- Bryson, J. M. (1999). *Perencanaan strategis bagi organisasi sosial* (Terj. dari *Strategic planning for public and nonprofit organizational achievement*). Pustaka Pelajar.
- Costello, S. J. (1994). *Effective performance management*. McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Pendekatan penelitian kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Pustaka Pelajar.
- Hayes, A. F. (2021). *Tobin's Q ESG certification add firm value*. *International Journal of Economics*
- Kartasasmita, G. (1996). *Pembangunan untuk rakyat: Memadukan pertumbuhan dan pemerataan*. Pustaka CIDESINDO.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Analisis data kualitatif*. Penerbit Universitas Indonesia.
- Moleong, L. J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2003). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

- Prawirosentono, S. (2008). Manajemen sumber daya manusia: Kebijakan kinerja karyawan. BPFE.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Manajemen. Erlangga.
- Salusu, J. (2003). Pengambilan keputusan strategik untuk organisasi publik dan organisasi non profit. Grasindo.
- Sugiyono. (2009). Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Sukristono. (1992). Perencanaan strategi bank. PT Dhasa Warna.
- Tangkilisan, H. N. S. (2005). Manajemen publik. Grasindo.
- Terry, G. R. (2011). Prinsip-prinsip manajemen. Bumi Aksara.
- Walidin, W., Saifullah, & Tabrani. (2015). Metodologi penelitian kualitatif & grounded theory. FTK Ar-Raniry Press.
- Wibisono. (2006). Manajemen kinerja: Konsep, desain, dan teknik meningkatkan daya saing perusahaan. Erlangga. Jakarta. Bumi Aksara
- Tangkilisan, Hessel N.S. 2005. Manajemen Publik. Jakarta: PT. Grasindo
- Walidin, W., Saifullah, & Tabrani. (2015). Metodologi Penelitian Kualitatif & Grounded Theory. Aceh: FTK Ar-Raniry Press.
- Wibisono. (2006). Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: Erlangga