

ANALISIS MANAJEMEN KINERJA DALAM MENDUKUNG SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DI KABUPATEN KEPULAUAN YAPEN PROPINSI PAPUA

Dolfinus Ayomi, Ermaya Suradinata & Ismail Nurdin

Program Pascasarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri Cilandak-Jakarta, Indonesia

Email Korespondensi: dolfinus1382@gmail.com

ABSTRACT

This research is entitled Analysis of Performance management in supporting the Government Agency Performance Accountability System in the Yapen Islands Regency of Papua Province which raises the issue of the implementation of local government performance management which is considered to have not been running as expected. The Government Agency Performance Accountability System is an effort to realize a government that is accountable, professional, has integrity, is clean and free of KKN (Corruption, Collusion and Nepotism), and is able to provide excellent and equitable services to the community. The reality that occurs in the administration of government in the island district that Performance Management has not been implemented properly so that it has a negative impact on the value of the Government Agency Performance Accountability System based on the assessment of the Ministry of Administrative Reform and Bureaucratic Reform. The research method used is a qualitative research method to formulate the ideal conditions for implementing performance management in the regional government of the Yapen Islands Regency. Furthermore, to analyze Local Government Performance Management in supporting the Performance Accountability System in the Yapen Islands Regency, researchers used ASOCA analysis, which stands for (Ability, Strength, Opportunities, Culture and Agility). According to Suradinata (2014: 18) says that the ASOCA analysis adds elements of culture and agility as important elements in finding problem-solving strategies, decision making, and can be developed in following changes, times, and needs. Based on the data and analysis previously described, it can be concluded that Performance Management has been implemented in the Yapen Islands Regency, especially in measuring local government performance which can be seen from regional level planning documents or RPJMD and Regional Apparatus level documents, namely Renstra, but understanding of SAKIP is still not optimal so that it has implications for its implementation. HR management needs to be reconstructed so that it is in accordance with the targeted tasks and functions. The strategy that can be carried out by the Regional Government of the Yapen Islands Regency is to optimize the capacity of human resources related to understanding performance management and SAKIP by conducting massive and comprehensive technical guidance to each regional apparatus.

Keyword: Performance management analysis, Performance Accountability System, Local Government.

PENDAHULUAN

Pemerintah saat ini sedang mengalami berbagai tantangan dalam mewujudkan tujuan pembangunan di era digitalisasi dan disrupsi. Berbagai macam tantangan yang muncul tersebut harus dihadapi pemerintah dengan perbaikan tata kelola pemerintahan. Perbaikan tata kelola pemerintah tersebut diharapkan mampu untuk mendukung percepatan pelaksanaan program-program pembangunan yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas pembangunan dan pelayanan publik. Secara bersamaan pemerintah diharapkan dapat mendorong peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah. Seperti yang diketahui bahwa saat ini sedang terjadi krisis

kepercayaan (*untrust*) masyarakat terhadap pemerintah, oleh sebab itu pemerintah melakukan upaya perbaikan melalui Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Ada yang menuntut pemerintahan yang dinamis dan *agile* dengan mengimbangi berbagai perubahan yang mungkin muncul dari dalam maupun luar organisasi (Neodan Chen, 2007). Berbicara mengenai pelayanan publik, pakar administrasi, Denhardt & Denhardt (2007) merumuskan konsep *New Public Service*. Konsep inilah atas upaya penyempurnaan pada konsep *New Public Management*. Menurut Denhardt & Denhardt, *New Public Management* berkontribusi atas penciptaan pasar pada tata kelola pemerintah sektor publik, di mana kontribusi ini menciptakan hal yang berlawanan mengenai konsep dalam bernegara. Dengan demikian, Denhardt & Denhardt (2007) memberikan konsep pembangunan ide mengenai administrasi publik yang berfokus pada pelayanan publik, tata kelola pemerintah yang demokratis, dan hubungan pegawai pemerintah dengan masyarakatnya. Namun, Denhardt & Denhardt sendiri tidak menilai buruk adanya konsep *New Public Management* (NPM) sebagai bagian dari seni dalam mengelola organisasi sektor publik. Pengertian *New Public Management* telah banyak didefinisikan oleh para ahli manajemen publik di dunia. Konsep *New Public Management* menjadi model yang rasional dalam tataran ide dan praktik dimana mengadopsi konsep bisnis untuk sektor publik. Dalam hal ini, konsep yang diadopsi berupa aktivitas kinerja. Kinerja sektor publik diarahkan untuk lebih kompetitif, produktif, dan efektif (Kaboolian, 1998; Barzelay, 2001; Pollit and Bouckaert, 2011). Menurut Hood (1995), *New Public Management* bergerak meninggalkan konsep tradisional birokrasi, seperti perubahan prosedur kebijakan administratif yang mendukung pada asas pasar dan metode bisnis. Dengan demikian, prinsip *New Public Management* mengarahkan pemerintah sektor publik untuk lebih adaptif dan dinamis.

Sejalan dengan konsep *New Public Management* diatas, penelitian baru dilakukan oleh *Center for Effective Organizations* (CEO) dalam buku *The Agile Organizations; How to Build an Engaged, Innovative and Resilient Business* (Holbeche, 2018) menjelaskan bahwa setiap organisasi harus memiliki kapasitas dalam mengantisipasi dan merespon setiap kejadian, menyelesaikan masalah dan mengimplementasikan perubahan yang lebih baik dari sebelumnya. Penjelasan ini membawa pengertian bahwa organisasi merupakan sistem yang selalu berubah, seperti bentuk kehidupan organik yang secara natural harus beradaptasi sesuai konteksnya atau dia akan mati. Penelitian ini sepahaman dengan konsep *New Public Management*, dimana organisasi sektor publik tidak bisa bersifat statis dan pasif. Lebih lanjut, Seluruh dunia saat ini sedang menghadapi berbagai isu, seperti Globalisasi, SDGs, dan pandemi Covid-19 yang terjadi dalam kurun waktu 2 tahun ini yang belum pernah terprediksi sebelumnya. Jelas kondisi ini mengharuskan setiap pemerintahan sektor publik harus lebih tangkas dan inovatif, termasuk Pemerintahan Indonesia.

Akuntabilitas kinerja merupakan hal penting yang mana fokus suatu instansi pemerintah terletak pada kinerja yang berusaha dicapai oleh pejabat/administrator publik (Jung & Andrew, 2014). Selama ini, pelaksanaan kinerja hanya fokus ke input dan pemenuhan dokumen (administratif) daripada mewujudkan misi dan hasil (Kettl et al., 2007) dan (Moynihan & Pandey, 2010). Kebijakan mengenai stigma kinerja hanya ditentukan dari seberapa banyak dokumen yang dihasilkan sudah tidak berlaku. Era sekarang khususnya apa yang dilakukan oleh pemerintah sektor publik adalah mampu memastikan pemerintah dijalankan secara prinsip akuntabilitas, dimana berfokus pada desain organisasi, implementasi kinerja, penggunaan sistem manajemen kinerja untuk mengontrol hasil yang mampu memberikan dampak kepada publik (Thiel & Leeuw, 2017).

Akuntabilitas kinerja memberikan kemudahan bagi pemerintah sektor publik untuk menetapkan kinerja apa yang akan dicapai oleh organisasi dan individu. Akuntabilitas kinerja sangat membantu instansi publik untuk menetapkan kinerja apa yang harus dicapai oleh instansi dan individu

untuk mencapai visi-misi pembangunan serta sasaran dan tujuan organisasi. Fokus akuntabilitas kinerja mendukung bentuk transparansi dan keterbukaan kinerja pemerintah. Publik berhak mengetahui aktivitas yang dijalankan oleh pemerintah. Selain itu, publik juga dapat memberikan masukan atas apa yang dijalankan oleh pemerintah. Hal-hal yang tercantum dalam Visi, Misi, tujuan, sasaran, dan strategi pembangunan harus berkorelasi dengan kebutuhan, ekspektasi, dan nilai publik yang tentunya harus dapat dipertanggungjawabkan dengan baik. Fakta yang terjadi di Indonesia, pemerintah belum dapat secara baik mengidentifikasi kebutuhan publik serta membuat prioritas sesuai dengan ekspektasi publik. Berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi Nasional tahun 2020 yang diterbitkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), pada tahun 2016 telah teridentifikasi pemborosan anggaran instansi pemerintah. Hasil analisis menyebutkan terdapat potensi inefisiensi anggaran sebesar 392,87 Triliun Rupiah yang disebabkan oleh beberapa faktor antara lain Perumusan sasaran pembangunan tidak berorientasi hasil, hanya berorientasi proyek/kegiatan; Program/Kegiatan tidak mampu menjawab sasaran pembangunan; dan Tidak terdapat sinergitas/kolaborasi antarunit kerja (*cross-cutting*) program dan kegiatan dalam mencapai sasaran pembangunan.

Penerapan sistem manajemen kinerja tentu menjadi alternatif yang efektif untuk mengontrol kekuasaan pemerintahan. Di Dalamnya, kekuatan pemimpin untuk melakukan diskresi sebuah kebijakan perlu diimbangi dengan sistem manajemen kinerja dan mekanisme pertanggungjawaban yang jelas sehingga berdampak pada kebijakan yang dihasilkan benar-benar berkualitas (Ateh et al., 2020) (Hooghe & Marks, 2003). Menurut Ed Gerrish (2015) sistem manajemen kinerja sangat berpengaruh terhadap efektivitas kinerja. Lebih lanjut, Moynihan & Pandey (2010) dan Hatry (2006) juga menyebutkan bahwa adanya sistem manajemen kinerja menjamin kinerja organisasi akan mudah dalam mencapai tujuan. Sistem manajemen kinerja menciptakan kolaborasi antar departemen, melahirkan ukuran kinerja yang mencerminkan tujuan, dan menyediakan informasi-informasi kinerja sebagai bahan dalam memberikan pelayanan kepada publik. Ahli manajemen publik seperti Roh (2018) mengemukakan bahwa manajemen kinerja perlu dikembangkan dan menuntut organisasi dapat berjalan adaptif serta responsif. Menurutnya, manajemen kinerja dapat berjalan dengan baik jika ditopang dengan tiga hal, yaitu *value-added*, *operational*, dan *institutional*. *Value-added* bersinggungan dengan bagaimana kondisi kepemimpinan dalam instansi publik. *Institutional* lebih membahas mengenai dokumentasi secara legal yang menjadi payung berjalannya manajemen kinerja sedangkan *operasional* menekankan pada teknis operasional manajemen kinerja berjalan, seperti tahapan yang terjadi, dan hal-hal operasional lainnya. Dalam akhir penelitiannya, Roh (2018) mengatakan bahwa perlu dilakukan perbaikan atas strategi manajemen kinerja yang ditopang oleh dimensi tersebut sebagai *future research*. Hal ini mendorong peneliti untuk mengembangkan konsep Roh (2018) agar lebih komprehensif dan dapat menjadi rujukan dalam melihat implementasi manajemen kinerja di Indonesia.

Kompleksitas yang terjadi di sisi regulasi, menjadikan implementasi manajemen kinerja banyak terkendala, terutama di sisi implementasi di tingkat pemerintah daerah. Pemerintah daerah cenderung mengikuti regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah pusat dalam mengimplementasikan manajemen kinerja. Ketidakselarasan antarregulasi menjadikan pemerintah daerah tidak memiliki pijakan yang pasti. Di satu sisi, pemerintah daerah harus mengikuti peraturan dan regulasi dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) selaku *leading sector* dalam manajemen kinerja. Namun di sisilain, pemerintah daerah juga harus menaati regulasi dari Kementerian Dalam Negeri selaku koordinator dari pemerintah daerah. Keadaan ini menunjukkan belum ada kesepakatan dan komitmen bersama mengenai regulasi yang dijadikan dasar dalam

mengimplementasikan manajemen kinerja. Hilir dari permasalahan-permasalahan tersebut adalah komunikasi dan koordinasi baik antara pemerintah pusat dan daerah ataupun di internal instansi pemerintah tersebut menjadi kurang efektif serta mendorong ego sektoral.

Adanya peningkatan nilai evaluasi komponen SAKIP yang signifikan meskipun masih dalam predikat C pada tahun 2019 hingga tahun 2020. Adapun tujuan dilakukannya evaluasi SAKIP ialah untuk menilai tingkat akuntabilitas kinerja atau pertanggungjawaban atas hasil (*Outcome*) terhadap penggunaan anggaran dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang berorientasi pada hasil (*Result Oriented Government*) yang telah diperbarui dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pencapaian implementasi SAKIP tahun 2019-2020 tentu menjadi prestasi pengelolaan manajemen kinerja di Kabupaten Kepulauan Yapen. Meskipun data di atas menyajikan kondisi yang belum cukup baik, namun terdapat peningkatan dalam penilaian komponen SAKIP.

Perencanaan kinerja serta pengukuran kinerja merupakan satu kesatuan fundamental dalam merencanakan dan melihat kinerja pemerintah untuk mencapai visi misi kepala daerah dalam melaksanakan pembangunan yang terarah. Ketidaksihinggaan dalam menentukan indikator kinerja pemerintah tentu akan berimplikasi dengan efisiensi penyerapan anggaran yang tidak optimal dan proses pembangunan turut terhambat. Adapun dokumen perencanaan daerah yang menjadilandasikan dalam pembangunan daerah menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 yaitu dokumen RPJPD (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah) yang memiliki periode tahun anggaran selama 20 tahun, RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah) yang memiliki periode tahun anggaran selama 5 tahun, RKPD (Rencana Kerja Perangkat daerah) yang merupakan dokumen perencanaan daerah dengan periode 1 tahun, merupakan penjabaran lebih detail dari RPJMD. Penilaian SAKIP dilakukan setiap tahun bertujuan untuk dapat melihat perbaikan berkelanjutan dalam peningkatan kinerja pemerintah yang diharapkan telah berorientasi hasil dan selaras dengan arah pembangunan yang ditetapkan pada RPJMD. Perlunya pemahaman dan persamaan perspektif terkait pergeseran paradigma pengukuran keberhasilan pemerintah yang semula dilihat berdasarkan "Kerja" tanpa mempertimbangkan tolok ukur keberhasilan kini telah menetapkan tolok ukur "Kinerja" dengan menggunakan indikator-indikator keberhasilan yang telah ditetapkan. Tentu perlu ada strategi dan manajemen kinerja yang mumpuni agar indikator yang ditetapkan berkualitas, Dalam penelitian ini akan berfokus pada manajemen kinerja yang diimplementasikan pada dokumen perencanaan jangka menengah daerah yang telah ditetapkan dalam Peraturan Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen Nomor 01 Tahun 2018.

Para ahli mendefinisikan tentang manajemen kinerja serta manfaatnya untuk kinerja pemerintahan sektor publik. (Armstrong & Baron, 1998) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai suatu strategi dan pendekatan dalam memberikan kesuksesan organisasi melalui perbaikan kinerja pegawainya dan peningkatan kapabilitas individu dan kelompok. Lebih lanjut, manajemen kinerja menekankan kepada proses yang mempengaruhi kesuksesan dan kejayaan organisasi melalui pimpinan organisasi dan para pegawai yang dapat berkolaborasi dalam merumuskan tujuan, hasil, dan pemberian penghargaan kepada pegawai yang baik dalam melakukan kinerja. Secara umum, pendapat para ahli mengenai manajemen kinerja bermanfaat dan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, kematangan konsep mengenai manajemen kinerja harus dapat mudah diimplementasikan secara operasional oleh setiap pemerintahan sektor publik.

Perkembangan jaman telah menuntut organisasi agar mampu tangkas dan dinamis terutama dalam menjawab berbagai krisis sehingga organisasi harus pandai dalam mengoperasikan kinerjanya, berhadapan pada persaingan yang kompetitif, serta lingkungan yang sering berganti dengan cepat

(Oliveira, 2013). Secara operasional, (Ndevu, 2017) telah mengemukakan komponen pelaksanaan manajemen kinerja yaitu, perumusan harapan/ekspektasi, perencanaan fasilitasi kinerja, pengawasan kinerja, dan penyediaan umpan balik. Lebih lanjut, pelaksanaan sistem manajemen kinerja secara operasional juga disampaikan oleh (Behn, 2003); (Kloot & Martin, 2000) serta (Moynihan & Pandey, 2010)

Akuntabilitas merupakan hal penting dalam suatu lembaga publik yang memberikan pemahaman bagaimana program dan kegiatan pemerintah dapat mengalami kegagalan dan bagaimana menemukan mekanisme untuk menjalankan kembali program tersebut ke arah yang lebih baik. Pemerintah perlu berhati-hati dalam merancang sistem akuntabilitas dan pengawasan agar dapat memperhitungkan semua kemungkinan yang dapat timbul dari pilihan yang diambil. Laporan perlu dibuat untuk diberikan kepada pihak eksternal, independen organisasi, atau lembaga lainnya agar penilaian dapat dilakukan secara obyektif dan layak. Hal yang dilaporkan tidak hanya bersifat administratif atau keuangan, melainkan penggambaran pelayanan yang diberikan serta sukses atau tidaknya suatu program dan kegiatan. Secara garis besar, akuntabilitas berbicara mengenai transparansi terhadap aktor dan lembaga eksternal untuk terlibat dalam mengidentifikasi dan mempertanyakan apa yang sudah terjadi (Peters, 2007).

Akuntabilitas juga dikonseptualisasikan dalam konteks *responsibility* atau tanggung jawab yang mana memastikan perilaku pejabat terkait agar bertanggung jawab sesuai hukum dan kode etik yang berlaku (Bovens, 1998). Konsep akuntabilitas menekankan pada peran aktor eksternal dalam mendorong akuntabilitas, sedangkan konsep *responsibility* menekankan pada internalisasi nilai dan pengertian pada otoritas publik terhadap hukum dan perilaku yang tepat dalam instansi publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang baik merupakan penelitian yang mampu memberikan manfaat dan dampak kepada objek yang menjadi bidangnya. Selain itu, usaha-usaha yang dilakukan harus dijalankan secara sistematis dengan prosedur yang ketat agar memperoleh hasil penelitian yang valid/ilmiah. Untuk mencapai kualitas penelitian yang baik maka dilakukan dengan metodologi, maka dalam penulisan ini menggunakan metodologi kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

Menurut Creswell (2009) penelitian kualitatif merupakan proses eksplorasi dan memahami makna perilaku individu dan kelompok, menggambarkan masalah sosial atau masalah kemanusiaan. Untuk mencapai kondisi ideal dalam penelitian kualitatif memerlukan beberapa tahapan seperti mendefinisikan, mengkategorikan, ber-teori, menjelaskan, menjelajahi dan memetakan segala data yang tersedia. Lebih lanjut, (Merriam, 2016) dalam bukunya yang berjudul *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*, menyatakan bahwa: 1) *Qualitative research: is an inquiry approach useful for exploring and understanding a central phenomenon*. Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang berfungsi untuk menemukan dan memahami fenomena sentral; 2) *Qualitative researchers are interested in understanding how people interpret their experiences, how they construct their worlds, and what meaning the attribute to their experiences*. Peneliti kualitatif tertarik untuk memahami bagaimana orang-orang menginterpretasikan pengalamannya, mengkonstruksi apa yang telah dialami dalam hidupnya; 3) *The overall purpose of qualitative research are to achieve an understanding of how people make sense out of their lives, delineate the process (rather than the outcome or product), of meaning-making, and describe how people interpret what they experiences*. Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mencapai pemahaman yang mendalam bagaimana orang-orang merasakan dalam proses kehidupannya, memberikan makna, dan menguraikan bagaimana orang menginterpretasikan pengalamannya; 4) *The key concern is understanding the phenomenon of interest from participants' perspectives, not the researcher's. This is sometimes referred to as the emic or insider's*

perspective, versus the etic or outsider's view. Peneliti kualitatif ingin memahami fenomena berdasarkan pandangan partisipan atau pandangan internal, dan bukan pandangan peneliti sendiri atau pandangan eksternal.

Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif paling ideal digunakan untuk tujuan penelitian seperti: 1) memahami keunikan dari objek yang diteliti; 2) memahami proses atau interaksi sosial; 3) memahami perasaan orang; 4) mengkonstruksi fenomena, menemukan dan mengembangkan teori; 5) memastikan kebenaran data; dan 6) meneliti sejarah perkembangan data. Selanjutnya pada penelitian ini mengutamakan penggambaran objek dan hendak memahami proses atau aktivitas interaksi sosial. Proses ini melibatkan orang atau benda yang saling berhubungan sehingga terjadi pada suatu tempat tertentu. Dengan demikian penelitian ini mencoba memahami beberapa peristiwa yang terjadi pada beberapa tempat/wilayah.

Selain itu, Menurut Yin (2011) penelitian kualitatif berfokus pada makna peristiwa kehidupan nyata, bukan hanya terjadinya peristiwa-peristiwa. Pada penelitian ini digunakan metode kualitatif. Hal ini dikarenakan penelitian hendak menelusuri lebih lanjut fenomena keberlanjutan manajemen kinerja yang dilaksanakan pada Pemerintah Kabupaten. Khususnya, penelitian ini menekankan pada aspek keberlanjutan manajemen kinerja bagi Pemerintah Kabupaten yang dinilai oleh Kementerian PANRB. Dengan demikian, penelitian dengan metode kualitatif yang digunakan oleh peneliti akan dapat merumuskan kondisi ideal pelaksanaan manajemen kinerja yang berkelanjutan pada pemerintahan Kabupaten.

PEMBAHASAN

Peraturan Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen Nomor 01 Tahun 2018 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen Tahun 2018-2022 menjabarkan visi misi kepala daerah Kabupaten Kepulauan Yapen beserta Program pembangunan yang dirancang guna mencapai cita-cita daerah dalam periode 2018-2022 secara tepat sasaran, berkolaborasi dengan seluruh perangkat daerah sesuai dengan urusan pembangunan yang diampu. Dalam penentuan program pembangunan seyogyanya menggunakan tolak ukur yang jelas dan dapat diukur secara matematis.

Dalam pengamatan penulis setelah membedah dokumen RPJMD Kabupaten Kepulauan Yapen di temukan bahwa dalam merumuskan indikator keberhasilan visi dan misi Kepala Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen masih belum memenuhi kualifikasi perspektif manajemen kinerja dan hal ini bertentangan dengan regulasi yang mengatur yaitu Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah serta regulasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 89 Tahun 2021 Tentang Penjenjangan Kinerja Instansi Pemerintah, yang mana keduanya menjelaskan terkait ketentuan dalam merumuskan indikator kinerja yang baik yaitu Indikator harus memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant, dan Timebound*).

Hal tersebut selaras dengan pernyataan Wang et.al (2005) yang menyatakan bahwa "*a crucial element in performance management is performance measurement, which refers to the specification of any abstract mission and general goals and the evaluation of performance by means of valid indicators*"¹. Dalam tulisannya Roh (2018) juga mengungkapkan bahwa: "*The object of measurement is decided, performance measurement indicators or units should be established. Performance indicators are the units used to evaluate performance in terms of specified and measurable types or activity or outcome, and the use of valid and objective indicators guarantees the success of a performance management system*".

Implementasi Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen pada dimensi *value-added*

Pembahasan ini fokus pada kondisi pelaksanaan manajemen kinerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen pada dimensi *value-added* antara lain seperti budaya, nilai, dukungan eksternal, serta komitmen pimpinan dan hal-hal berkaitan lainnya yang berkaitan dengan dalam manajemen kinerja. Secara eksisting dimensi *value-added* dalam manajemen kinerja di Kabupaten Kepulauan Yapen dapat di ketahui dengan adanya komitmen pimpinan kepala daerah. Melihat bahwa Laporan Hasil Evaluasi AKIP (LHE) tahun 2022 pada Kabupaten Kepulauan Yapen adalah C, hal ini membuat optimisme pemimpin untuk meningkatkan nilai SAKIP pada tahun berikutnya. Selain komitmen Kepala Daerah, hal ini juga perlu di dukung dengan komitmen Kepala Perangkat Daerah. Karena sejatinya komponen SAKIP merupakan satu kesatuan dari keseluruhan kinerja pemerintah daerah dan perangkat daerah. Selaras dengan pernyataan Bupati Kabupaten Kepulauan Yapen, berikut hasil wawancara peneliti dengan Bupati Kabupaten Kepulauan Yapen sebagai berikut:

Sejak saya menjabat sebagai Penjabat bupati kabupaten kepulauan Yapen saya mengamati serta mempelajari dokumen SAKIP dan merujuk pada LHE ternyata Kabupaten Kepulauan Yapen memperoleh nilai C dan ini capaian yang sangat dibawah standar maka kita telah berkomitmen untuk meningkatkan nilai SAKIP ini agar mendukung keberlangsungan reformasi birokrasi kedepan, kita telah sepakati bahwa di awal tahun kepala daerah dan kepala perangkat daerah wajib membuat komitmen dalam bentuk perjanjian kinerja, kita upayakan fokus peningkatan kapasitas SDM dan bentuk BIMTEK pada tahun 2023 dan seterusnya akan kita anggarkan pada APBD sebagai wujud kepedulian kita terhadap peningkatan manajemen kinerja pemerintah daerah agar nilai SAKIP Pemda Kepulauan Yapen mengalami peningkatan pada evaluasi-evaluasi mendatang. (Cifrianus Justus Mambai, Wawancara Kamis, 23 Maret 2023 jam 16.00.WIT);

Hal tersebut juga sejalan dengan wawancara peneliti kepada Sekretaris Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen yang mana disampaikan bahwa :

Memang di akui bahwa perencanaan kinerja dalam mendukung sisten akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di Kabupaten Kepulauan Yapen belum berjalan dengan baik dan maksimal bahkan tidak berjalan sesuai siklus yang sebenarnya, namun dalam tahun ini Bapak bupati selaku pimpinan daerah cukup memberikan perhatian serius kepada peningkatan manajemen kinerja pemerintah daerah Kabupaten Kepulauan Yapen khususnya dalam rangka peningkatan nilai SAKIP. Hal ini terlihat dengan adanya dukungan anggaran yang di berikan kepada OPD dan juga kepada bagian organisasi selaku *leading sector* dalam implementasi SAKIP. Harapan kita kedepannya nilai SAKIP kita dapat mengalami peningkatan. (Erny Tania Wawancara, jumaat 14 Maret 2023, jam 09.30.WIT).

Berdasarkan pernyataan wawancara diatas dapat diketahui bahwa adanya perhatian atas komitmen pimpinan daerah dalam hal ini Bupati Kabupaten Kepulauan Yapen dan sekretaris Daerah untuk terus berbenah mengikuti perubahan dalam rangka mendukung reformasi birokrasi. Komitmen tersebut secara konkret di aktualisasikan dalam fokus anggaran APBD guna peningkatan kapasitas Sumber Daya Aparatur Perangkat Daerah pada tahun 2023. Selain daripada komitmen pemerintah, aspek *value added* ini terlihat juga pada perspekti budaya di mana masih terdapat egosektoral setaiap OPD dalam implementasi tugas-tugas sehingga sangat berdampak pada manajemen kinerja.

Demikian disampaikan oleh Kepala BAPEDA Kabupaten Kepulauan Yapen dalam wawancara penulis dibawah ini bahwa :

Implementasi manajemen Kinerja dalam mendukung SAKIP di kabupaten Kepulauan Yapen selama ini telah berjalan meskipun belum maksimal. Kondisi manajemen kita memang belum memenuhi kualifikasi SMART seperti yang tertuang dalam PERMENPAN RB nomor 28 Tahun 20023 hal ini dikarenakan masih ada budaya organisasi egosektoral dan kurangnya respon dari tiap Organisasi Perangkat daerah yang ada. Kita bersyukur karena Bapak Penjabat Bupati boleh memberikan dukungan yang sangat signifikan terhadap peningkatan manajemen kinerja pemerintah daerah melalui alokasi anggaran di APBD induk. (Rony Theo Ayorbaba, Wawancara 20 Maret 2023, jam 11.00.WIT)

Dari hasil wawancara dengan Kepala BAPEDA diats dan juga berdasarkan pengamatan peneliti bahwa budaya birokrasi Kabupaten Kepulauan Yapen masih bersifat egosektoral dan kurangnya responsivitas terhadap perubahan regulasi yang semakin dinamis membuat SDM pada perangkat daerah diharuskan melakukan penyesuaian lebih cepat. Berikut adalah hasil petikan wawancara antara peneliti dengan INSPEKTUR Kabupaten Kepulauan Yapen:

Salah satu faktor yang mempengaruhi Kinerja pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen ini adalah egosektoral dan kurangnya respon dari kepala-kepala OPD dan juga ANS tiap OPD, cenderung OPD merumuskan tujuannya organisasi sesuai kemauanya tanpa mengacu pada dokumen perencanaan sehingga mengakibatkan rendahnya kualitas manajemen kinerja. (Iwan Iriawan, SE,MM. Wawancara : 03 April 2023 jam 09.00).

Hal tersebut juga dibenarkan oleh Kepala Bagian organisasi Sekretariat daerah sebagai sesuai wawancara sebagai berikut :

Aparatur Sipil Negara yang ada pada tiap OPD hampir masih sangat kental dengan ego sektoral dan juga kurangnya respon dalam implementasi tugas-tugas, setiap kali kita meminta data ke OPD dalam rangka penyusunan dokumen SAKIP sangat lambat dan banyak alasan. Pada hal seharusnya itu merupakan suatu kewajiban dan keharusan bagi OPD untuk selalu mengirim data ke bagian organisasi sebagai *leading sector* namun kadang butuh waktu yang untuk menyusun dokumen SAKIP di bagian organisasi karena lambatnya data yang masuk dari setiap Organisasi perangkat daerah. (Moh Tahir,S.STP, Wawancara 23 Maret 203 jam 09.15.WIT).

Agar implementasi manajemen dalam rangka pencapaian akuntabilitas Kinerja yang optimal sesuai kualifikasi SMART maka peran serta leadership atau pemimpin sangat diperlukan. Hal tersebut seperti yang dikatan oleh dalam jurnalnya Steven T. Tseng dan Paul E. Levy. *A Multilevel Leadership Process Framework of Performance Management. Human Resource Management Review, 29, 2019.*

bahwa manajemen kinerja yang merupakan praktik manajemen sumber daya manusia yang penting dimaksudkan untuk memfasilitasi kinerja dan pengembangan dalam organisasi. Rekomendasi populer untuk meningkatkan proses manajemen kinerja adalah mengurangi prosedur formal dan lebih kepada interaksi manajer-pegawai yang tertanam dalam proses. Peneliti menyajikan kerangka proses kepemimpinan multi level dari manajemen kinerja yang menyoroti peran penting manajer. Dalam kerangka kerja ini, para manajer menjalankan proses ini melalui pengaruh mereka terhadap pegawai, tim, dan organisasi. Komponen manajemen kinerja di berbagai tingkat analisis dengan dinamika relasional sebagai titik tumpu.

Implementasi manajemen kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen pada dimensi *operational*

Pelaksanaan manajemen kinerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen pada dimensi *operational* ini meliputi beberapa aspek seperti penetapan ukuran kinerja, perencanaan yang terintegrasi, manajemen risiko, dukungan infrastruktur dan teknologi, serta hal-hal operasional lainnya

yang berhubungan dengan implementasi manajemen kinerja pada dokumen perencanaan jangka menengah, dalam hal ini dijabarkan secara detail dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra) Dokumen Renstra menjadi penjabaran dari visi-misi, tujuan, dan sasaran Kepala Daerah yang telah dimuat dalam RPJMD untuk dilaksanakan secara teknis di masing-masing organisasi sesuai dengan tugas fungsi. Sehingga dalam menjamin ketercapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Daerah inilah, dokumen RPJMD dan Renstra OPD harus selaras. Selain RKPD, dokumen renstra juga nantinya akan menjadi pedoman dalam penyusunan dokumen Renja atau dokumen perencanaan tahunan.

Dinas Kesehatan Kabupaten Kepulauan Yapen menetapkan 13 tujuan urusan wajib diluar urusan rutin dalam dokumen renstra periode 2018-2022. Dalam *case* ini peneliti memfokuskan keselarasan antara indikator pada perencanaan daerah dan pada level perangkat daerah. Pada gambar diatas dapat diketahui bahwa tidak adanya indikator tujuan dari perangkat daerah. Pada tabel hanya dirumuskan dan disajikan indikator sasaran perangkat daerah. Idealnya indikator sasaran merupakan penjabaran atau komposit dari indikator tujuan.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Kepala Dinas Kesehatan kabupaten Kepulauan Yapen dalam wawancara dengan peneliti bahwa:

RENSTRA Dinas kesehatan ini memang belum disusun sesuai dengan kriteria SMART atau ketentuan yang berlaku dalam peraturan perundang-undangan, ketekaitan antar indikator kinerja bahkan dalam menjabarkan visi dan misi Bupati yang tertuang pada RPJMD sebagian besar sudah selaras namun masih ada yang belum selaras. Keterbatasan Sumber Daya manusia dan sumberdaya lain seperti fasilitas penunjang, jaringan internet juga masih belum memadai sehingga berdampak pada implementasi manajemen kinerja yang optimal. (Karolus tanawani, SKM. Wawancara : 17 April 2023 pukul 10.15.WIT).

Berdasarkan data eksisting dokumen perencanaan daerah dengan dokumen perencanaan perangkat daerah dapat dipetakan keselarasan antar sasaran RPJMD dengan Tujuan Perangkat Daerah *sampling*. Dapat diketahui dalam aspek keselarasan sebagian besar telah selaras. Namun jika dikaitkan dengan manajemen kinerja tentu masih perlu mendapat perhatian utamanya dalam menetapkan tolok ukur keberhasilan tujuan perangkat daerah, karena dalam renstra Dinas Kesehatan Kabupaten Kepulauan Yapen Tahun 2018-2022 masih belum mencantumkan tolokukur keberhasilan kinerja, Hal tersebut tentu akan berimplikasi dengan kinerja daerah. Berikut adalah matriks penjabaran Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran RPJMD Kabupaten Kepulauan Yapen tahun 2018-2022. Dapat diidentifikasi indikator yang termuat dan dirumuskan dalam matriks dokumen RPJMD Kabupaten Kepulauan Yapen Tahun 2018-2022 tersebut terdapat beberapa indikator kinerja yang belum memenuhi kriteria SMART.

Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara peneliti bersama Kepala BAPEDA Kabupaten kepulauan Yapen sebagai berikut :

Keterkaitan dan keselarasan antar Dokumen RPJMD dengan Organisasi Perangkat daerah sebagian besar sudah selaras namun jika dikaitkan dengan manajemen kinerja tentu masih perlu mendapat perhatian utamanya dalam menetapkan tolok ukur keberhasilan tujuan perangkat daerah. Hal ini maka sebagai OPD yang terlibat langsung dalam penyusunan RPJMD kami sangat berharap kedepannya keselarasan antar dokumen bisa diperhatiakn dan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan SMART. (Rony Theo Ayorbaba, Wawancara 20 Maret 2023 jam 11.00.WIT)

Implementasi Manajemen Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen pada Dimensi *Institusional*

Bagian ini membahas tentang *Institutional Dimension* atau dimensi kelembagaan yang mana terkait erat dengan undang-undang atau lembaga yang menjamin berjalannya sistem manajemen kinerja

organisasi publik secara stabil. Hal ini terjadi karena stabilitas hukum merupakan faktor penting dalam ketahanan kelembagaan sistem manajemen kinerja. Meskipun regulasi, peraturan, dan perundang-undangan yang ada mendukung berjalannya manajemen kinerja, faktor politik tidak dapat dihindari selama proses implementasi manajemen kinerja.

Pada kabupaten kepulauan Yapen dimensi institusional ini belum berjalan secara baik dan maksimal, masih terdapat miskomunikasi dalam penerapan aturan-aturan dari pemerintah pusat dan daerah bahkan tumpang tindih peraturan yang terus menjadikan hal ini sebagai salah satu masalah krusial di daerah. Seperti halnya wawancara peneliti dengan Bupati Kabupaten kepulauan Yapen berikut ini :

Perubahan regulasi dari pusat yang sangat dinamis membuat kita dituntut untuk beradaptasi dengan cepat. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa kapasitas SDM kita perlu waktu untuk pemahaman konsep regulasi yang baru ini, utamanya terkait implementasi SAKIP. Semula dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dengan lima komponen penilaian, dan saat ini terdapat regulasi baru dengan empat komponen penelitian sebagaimana tertuang pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 88 Tahun 2021 Tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Hal tersebut tidak dipungkiri membuat perangkat daerah kesulitan untuk melakukan penyesuaian. Sehingga terkesan perangkat daerah kurang responsif, karena memang perlu penyesuaian yang relatif lama bagi kami. (Cifrianus Justus Mambai, Wawancara : kamis, 23 Maret 2023 jam 16.00.WIT);

Hal ini juga dibenarkan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten kepulauan Yapen dalam wawancara dengan peneliti bahwa :

Regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat kadang membingungkan daerah karena terkadang regulasi yg baru saja muncul belum diimplementasikan di daerah sudah muncul lagi regulasi yang baru, bahkan yang lebih parah lagi pemerintah daerah bingung mau ikut regulasi yang mana, karena kadang ada regulasi yang diterbitkan oleh Kementrian dalam negeri tetap ada juga dari KEMENPAN RB yang tujuannya sama. Ini sangat mempengaruhi kelembagaan kita di daerah. (Erny Tania Wawancara, Jumaat 14 Maret 2023, jam 09.30.WIT);

Lalu Inspektur Kabupaten Kepulauan yapen dalam wawancara juga mengatakan : Dalam urusan kelembagaan memang masih terdapat banyak sekali kekurangan. Peraturan-peraturan pemerintah yang tumpang tindih dan banyak membuat pemerintah daerah lambat dalam menyesuaikan. Namun kita berharap bahwa kedepan bisa ada sinkronisasi yang baik dan secara terstruktur aturan-aturan yang dikeluarkan oleh Pemerintah pusat itu benar-benar dapat diterapkan di pemerintah Adraj dan tidak terjadi tumpang tindih aturan. (Iwan Iriawan, SE,MM. Wawancara : 03 April 2023 jam 09.00).

CONCLUSION

Berdasarkan penjelasan dan analisis yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Manajemen Kinerja telah diterapkan di Kabupaten Kepulauan Yapen, terutama dalam pengukuran kinerja pemerintah daerah yang dapat diketahui dari dokumen perencanaan level daerah atau RPJMD dan dokumen level Perangkat Daerah yaitu Renstra; 2) Pemahaman terkait SAKIP masih belum optimal sehingga berimplikasi pada pengimplementasiannya; 3) Manajemen SDM perlu dilakukan rekonstruksi strukturisasi agar sesuai dengan tugas dan fungsi yang

tepat sasaran; 4) Manajemen kinerja pada aspek operasional, utamanya dalam perumusan indikator kinerja sudah cukup baik; 5) Strategi yang dapat dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen ialah dengan melakukan optimalisasi peningkatan kapasitas SDP Pegawai terkait pemahaman manajemen kinerja serta SAKIP dengan cara melakukan bimbingan teknis secara masif dan menyeluruh kepada setiap perangkat daerah.

REFERENCE

- Agasisti, T., Agostino, D., & Soncin, M. (2019). Public Performance & Management Review Implementing Performance Measurement Systems in Local Governments: Moving from the “How” to the “Why” Implementing Performance Measurement Systems in. *Public Performance & Management Review*, 0(0), 1-19.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management a Strategic and Integrates Approach to Achieve Success*. Jaico Publishing House.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management : Key Strategies and Practical Guidelines* (3rd ed.). Kogan Page.
- Ateh, M. Y., Berman, E., & Prasojo, E. (2020). Intergovernmental Strategies Advancing Performance Management Use. *Public Performance & Management Review*, 1-32.
- Basheka, Benon C. (2019). The Paradigms of Public Administration Re- Examined: A Reflection. *Public Administration Management*. Vol. 47 (1). 27-67.
- Beeri, I., Uster, A., & Vigoda-Gadot, E. (2018). Does Performance Management Relate to Good Governance? A Study of Its Relationship with Citizens' Satisfaction with and Trust in Israeli Local Government. *Public Performance & Management Review*, 1-39.
- Behn, R. D. (2001). Rethinking Democratic Accountability. In *Washington, DC: Brookings Institution Press*.
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 1-14.
- Bovens, Mark. (1998). *The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organization*. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Creswell, J. W. (2014). *Educational Research-Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*.
- David Gadenne, et al. (2012). The Influence of Sustainability Performance Management Practices on Organisational Sustainability Performance. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 8(2), 210-235
- Denhardt, Jabet V & Robert B, Denhardt. (2007). *The New Public Service(expanded edition) Serving, not Steering*. New York: M.E Sharpe, Inc.
- Fechete, F., & Nedelcu, A. (2019). *Performance Management Assessment Model For Sustainable Development*. *Sustainability*, 11(10)
- Gibbs, G. R. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. SAGE Publications. Goodnow, F.J. (1900). *Politics and Administration*. New York: Macmillan. Hatry, H. P. (2006). *Performance Measurement: Getting Results*. The Urban Institute Political Sciene.
- Heinrich & Marschke. (2009). Incentives and Their Dynamics in Public Sector Performance Management Systems. *Journal of Policy Analysis and Management*, 20 (1), P. 183-208.
- Henry, Nicholas. (2018). *Public Administration and Public Affairs*. Thirteenth edition. Newyork: Routledge.
- Herzig, Christian & Schltegger, Stefan. (2006). *Coorporate Suistainability Reporting (an Overview)*. In:

- Schaltegger S., Bennett M., Burritt R. (eds) *Sustainability Accounting and Reporting*. Springer, Dordrecht.
- Hooge, Liesbet & Marks, Gary. (2003). *Unraveling the Central State, But How? Types of Multi-Level Governance*. Reihe Politic Wissenschaft Political Science Series.
- Holbeche, L. (2018). *The Agile Organization: How to Build Engaged, Innovative, and Resilient Business*. Kogan Page.
- Hughes, O. (1998). *Public Management & Administration*.
- Johnson, L., & Shields, J. (2007). Lessons from management – union partnership in teacher performance appraisal in the New South Wales public education system. *The International Journal of Uman Resource Management*, 18(7), 1214–1227..
- Keban, Y. T. (2004). Pokok-pokok pikiran perbaikan sistem manajemen sdmpps di indonesia. *Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 8(2), 1–19.
- Kern, E., Silva, S., & Guldner, A. (2018). Assessing the Sustainability Performance of Sustainability Management Software. *Technologies*, 6(3).
- Kettl, D. F., Sheerr, S. I., Term, E., Kelman, S., & Weatherhead, R. W. (2007). *Reflections on 21st Century Government Management 2008 Presidential Transition Series*. The Business of Government.
- Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, qq, 231–251.
- Latham, G. P., Borgogni, L., & Petitta, L. (2008). Goal Setting and Performance Management in the Public Sector. *International Public Management Journal*, 11(4), 385–403.
- Lee, Christopher D. (2005). *Rethinking the Goals of Your Performance-Management System*.
- Lexy, J Moleong. (2008) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Liang, J., & Langbein, L. (2015). Performance Management , High-Powered Incentives , and Environmental Policies in China. *International Public*, 18(3), 346–385.
- Maletic, D, et al. (2018). Development of a Model Linking Physical Asset Management to Sustainability Performancen: An Empirical Research. *Sustainability*, 10(12).
- Meier, Kenneth J., & Jr., L. J. O. (2006). *Bureaucracy in a Democratic State*. The Johns Hopkins University Press.
- Merriam, S. B. (2016). *Qualitative Research- A Guide to Design and Implementation* (p. 1353). Jossey Bass.
- Morse, W., Davis J. dan Hartgaves A. (2003), *Management Accounting: A Strategic Approach*. Moscovce Thomson South Western.
- Moleong, L. J. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The Big Question for PerformanceManagement : Why Do Managers Use Performance Information ? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 849–866.
- Ndevu, Z. J. K. M. (2017). Operationalising performance management in local government : The use of the balanced scorecard. *Journal of HumanResource Management in Local Government*, 16(0), 1–11.
- Neo, B. S. dan Chen, G. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Oliveira, O. J. De. (2013). Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 57(2013), 124–133.
- Osborne, D & Geabler, T. (1992). *Catalytic Government: Steering Rather than Rowing*. Reinventing

- Government: How the Enterpreneurial Spiritis Transforming the Public Sector.
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2009 Tentang Pelaporan Keuagandan Kinerja Instansi pemerintahan Pemerintah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang *Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*,
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019 Tentang Klasifikasi, Kodefikasi, Dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan Dan Keuangan Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Laporan Dan Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Pedoman Penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah Tahun 2022
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 89 Tahun 2021 Tentang *Penjengangan Kinerja Instansi Pemerintah*
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi
- Peraturan Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen Nomor 01 Tahun 2018 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen Tahun 2018-2022
- Peters, B. G. (2007). Public Accountability of Autonomous Public Organizations. In *Linkages: Responsibilities and Accountabilities* (Vol.3, pp. 297-336).
- Peters, B.G & Jon Pierre. (2007). *Handbook of Public Policy*. London: SAGE Publications.
- Peters, B.G. (2007). *Performance-based accountability*. In A. Shah (Ed.). *Performance accountability and combating corruption* (pp. 15-32). Washington, DC: The World Bank.
- Pidd, Michael. (2012). *Measuring the Performance of Public Services*. Cambridge University Press. London: SAGE Publications Ltd.
- Pollanen, R., Elbanna, S., & Andrews, R. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations : Evidence from Canada. *Public Management Review*, 1-28.
- Pollit Christopher, and Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.
- Rahman, K., & Zainal, Z. (2022). Village Head Leadership in Developing Village Potential. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 10(1), 34-41.
- Robbins, Stephen P. dan Neil Barnwell. (2006). *Organisation Theory: Concept and Cases*. Pearson Education Australia.
- Roh, J. (2018). Improving the government performance management system in South Korea Focusing on central government agencies. *Asian Education and Development Studies*, 7(3), 266-278.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. Springer Publishing Company, Inc.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. In *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*.
- Shafritz, J. M., Russell, E., Borick, C., & Hyde, A. C. (2017). *Introducing Public Administration*. Routledge.
- Shah, A. (2007). Reality check: accountability, learning, and practice with the people who matter 26. *Participatory Learning and Action*.
- Sinclair, A. (1995). *The Chameleon of Accountability : Forms and Discourses*.
- Stecher, Brian M, dkk. (2010). *Toward a Culture of Consequences (Performance-Based Accountability Systems for Public Services)*. Arlington: RAND Corporation.

- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suradinata. (2014). *Analisis Kepemimpinan ASOCA (Strategi Pengambilan Keputusan)* Alqaprint-Jatinagor
- uwaryo, H. U., & Redjo, H. S. I. (2018). *Transformasi Hubungan Pemerintah Pusat Dan Pemerintah Daerah Dalam Pemberian Izin Hutan Tanaman Industri Bagi Swasta Di Provinsi Riau Tahun 2010-2015*.
- Taylor-powell, E., & Renner, M. (2003). *Analyzing Qualitative Data. Program Development & Evaluation*, 1-12.
- Thiel, S. Van, & Leeuw, F. L. (2017). *The Performance Paradox in the Public Sector. Public Management Review*, 25(3), 267-281.
- Tseng, S. T., & Levy, P. E. (2018). *A Multilevel Leadership Process Framework of Performance Management. Human Resource Management Review*.
- Waldo, D. (1948). *The Administrative State; A Study of the Political Theory of American Public Administration*. New York: Ronald Press Company. Waldo, D. (1955). *The Study of Public Administration*. Doubleday and Company, Inc.
- Wu, Bin. (2020). *Government Performance Management China (Theory and Practice)*. China Academic Library.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Publications, Inc.
- Zainal, Z., & Fadila, Y. (2022). *New Public Services for Drug Addictive Rehabilitation Patients at National Narcotics Agency Pekanbaru City. JOGS: Journal of Government Studies*, 1(01), 46-61.
- Zainal, Z., Syaprianto, S., Yuslaini, N., & Arnita, F. (2021). *Dynamic Governance in Forestry Policy at Kepulauan Meranti District*.
- Zainal, Z., & Ginting, F. M. (2021). *Network Governance in Handling Problems of Asylum Seekers in Pekanbaru City. Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 7(1), 70-81.