

## EFEKTIVITAS PENGUKURAN KINERJA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN TAPANULI SELATAN

Oleh:  
**Edi Epron Sihombing, S.Sos.,MAP**

Dosen, FISIPOL Universitas Graha Nusantara.

Email : [ediepronsihombing1984@gmail.com](mailto:ediepronsihombing1984@gmail.com)

### ABSTRAK

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan sebagai instansi yang mempunyai fungsi memberi pelayanan administrasi kepegawaian secara efektif dan efisien dan mengoptimalkan kinerja aparatur pengelola kepegawaian. Oleh karena itu Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan sebagai organisasi publik dituntut untuk meningkatkan kinerja organisasi yang lebih optimal baik dari segi pelaksanaan program kerja maupun pemberian layanan kepada seluruh pegawainegeri sipil lingkup Kabupaten Tapanuli Selatan. Melihat dari tugas dan fungsi yang begitu besar maka tuntutan untuk hasil kinerja yang optimal merupakan keharusan yang harus diwujudkan. Melalui sistem pengukuran kinerja maka sebuah organisasi menilai atas keberhasilan / kegagalan pelaksanaan kegiatan / program / kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan serta memberi umpan balik kepada manajemen dalam bentuk informasi mengenai pelaksanaan suatu rencana dan titik-titik dimana perubahan memerlukan penyesuaian penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Adapun tujuan penelitian ini dilaksanakan adalah untuk mengetahui efektivitas pengukuran kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Untuk memperoleh data secara representatif, maka ditetapkan informan sebagai pemberi informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) Sistem pengukuran kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan saat ini menggunakan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip); 2) Sistem pengukuran kinerja yang saat ini digunakan belum merupakan sebuah sistem pengukuran yang terintegrasi dengan tujuan strategik organisasi; 3) BKD Kabupaten Tapanuli Selatan telah menyusun rencana kerja yang merupakan turunan dari rencana strategis Kabupaten Tapanuli Selatan; 4) Analisis pekerjaan di BKD Kabupaten Tapanuli Selatan dimuat dalam dokumen yang disebut analisis jabatan; 5) Job description di BKD Kabupaten Tapanuli Selatan dimulai dari kepala BKD sampai pada sub bagian; 6) Tidak ada standar khusus di BKD Kabupaten Tapanuli Selatan; dan 7) indikator kinerja yang disusun sebagai patokan dalam melaksanakan pencapaian program kerja BKD Kab. Tapsel telah menetapkan indikator kinerja.

**Kata kunci :** Efektivitas, Pengukuran Kinerja

## LATAR BELAKANG PENELITIAN

Pembahasan mengenai kinerja organisasi pemerintah menjadi hal yang menarik. Di negara Indonesia sendiri organisasi pemerintahan sering diidentikkan dengan pegawai negeri yang lamban, korupsi dan berbagai instansi pemerintahan yang melanggar disiplin kerja seperti masuk kerja dan pulang tidak sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Fenomena seperti ini merupakan hal yang biasa kita temui dalam wajah pemerintahan Indonesia. (Halim : 2012)

Kinerja pada dasarnya menitikberatkan permasalahan pada proses perencanaan, pelaksanaan, dan juga hasil yang di dapatkan setelah melaksanakan pekerjaan. Pada Instansi pemerintahan kinerja biasa disebut sebagai sebuah jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan awal dari program kerja serta kebijakan yang telah ditetapkan. Hal mengenai kinerja sangatlah penting, karena kinerja merupakan salah satu tolak ukur terpenting dari kualitas organisasi. Peningkatan kinerja aparatur pemerintah merupakan salah satu strategi pembangunan untuk sebuah Negara dalam menjalankan proses kenegaraannya. (Halim :2012)

Kinerja dijabarkan langsung dari visi misi organisasi, penilaian kinerja dilakukan secara transparan dan objektif, penilaian kinerja menjadi bahan diagnosis dalam upaya peningkatan kinerja organisasi. Setiap organisasi wajib menetapkan indikator kinerja utama. Indikator kinerja utama yang dimaksud adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis suatu organisasi. Penetapan indikator kinerja utama harus memenuhi karakteristik spesifik, dapat dicapai, relevan dan menggambarkan keberhasilan sesuatu yang diukur dan dapat dikuantitatifkan dan terukur (Moeheriono : 2012 :IKU)

Peningkatan kinerja dapat diukur/dinilai dengan adanya sistem pengukuran kinerja. Ginting (2009) mengindikasikan bahwa penilaian kinerja

dilakukan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Robertson (dalam Mahmudi, 2005) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Sementara itu, dalam organisasi publik sulit untuk ditemukan alat ukur kinerja yang sesuai. Bila dikaji dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik, kelihatannya sederhana sekali ukuran kinerja organisasi publik, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik. (Febi Rika : 2012)

Adapun penggunaan sistem Lakip sebagai metode evaluasi kinerja akhir dirasa belum efektif, sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) juga dirasa belum efektif untuk mengukur kualitas kinerja pegawai maupun organisasi, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan dalam penyusunan LAKIP, antara lain : (a). Pelaksanaan manajemen kinerja yang masih berorientasi pada “*output*” daripada “*outcome*”; (b). Kualitas perencanaan kinerja yang belum menggambarkan alur logika program dan kinerja yang logis; (c). Penetapan kinerja baik kinerja utama maupun kinerja sasaran atau kinerja program yang belum berorientasi hasil (*outcome*); (d). Belum optimalnya evaluasi kinerja internal yang dilakukan serta dibahas dalam LAKIP; (e). Belum dimanfaatkannya LAKIP dalam penyusunan rencana dan pelaksanaan

manajemen kinerja pada periode berikutnya.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan sebagai instansi yang mempunyai fungsi memberi pelayanan administrasi kepegawaian secara efektif dan efisien dan mengoptimalkan kinerja aparatur pengelola kepegawaian. Oleh karena itu Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan sebagai organisasi publik dituntut untuk meningkatkan kinerja organisasi yang lebih optimal baik dari segi pelaksanaan program kerja maupun pemberian layanan kepada seluruh pegawai negeri sipil lingkup Kabupaten Tapanuli Selatan. Melihat dari tugas dan fungsi yang begitu besar maka tuntutan untuk hasil kinerja yang optimal merupakan keharusan yang harus diwujudkan. Melalui sistem pengukuran kinerja maka sebuah organisasi menilai atas keberhasilan / kegagalan pelaksanaan kegiatan / program / kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan serta memberi umpan balik kepada manajemen dalam bentuk informasi mengenai pelaksanaan suatu rencana dan titik-titik dimana perubahan memerlukan penyesuaian penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Sementara itu di Kabupaten Tapanuli Selatan sendiri masih ada beberapa masalah tentang kepegawaian yang terjadi dan ini merupakan tanggungjawab dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan, salah satunya masih ada penerimaan honorer K-2 yang dilakukan oleh mantan lurah atau mantan camat. Mantan camat dan lurah tersebut seolah-olah masih menjabat camat/lurah, terus membuat SK honorer K2.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Pengertian Efektivitas**

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait

dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai.

Efektivitas umumnya dipandang sebagai tingkat pencapaian operatif dan operasional. Dengan demikian pada dasarnya efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan atau sasaran organisasional sesuai yang ditetapkan. Efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana seseorang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan ini. Ini dapat diartikan, apabila sesuatu pekerjaan dapat dilakukan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan, dapat dikatakan efektif tanpa memperhatikan waktu, tenaga dan yang lain.

Efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang (Robbin dalam Pabundu Tika 2005:129). Efektivitas dapat didefinisikan sebagai tingkat ketepatan dalam memilih atau menggunakan suatu metode untuk melakukan sesuatu (efektif=do right things) (Triton Pb : 2010 :80). Efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri dan tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya. (Schein dalam Pabundu Tika 2005:129).

Konsep efektivitas yaitu : suatu ukuran yang dinyatakan seberapa jauh target (kualitas, kuantitas, waktu) telah dicapai. Makin besar target yang dicapai maka semakin tinggi tingkat efektivitas. Konsep ini orientasinya lebih tertuju pada keluaran. Pada umumnya organisasi pemerintah (yang tidak mencari laba) berorientasi ke pencapaian efektivitas. (Saxena (1986 :07) dalam Adam Ibrahim Indrawijaya).

Keefektifan organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkatan pencapaian organisasi atas tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang didekati berdasarkan nilai-nilai bersaing dari nilai-nilai organisasinya. Istilah efektif (efektive) menunjukkan seberapa baik proses atau

ukuran dalam memenuhipeencapaian tujuan organisasi. (Nevizond Chatab : 2007 : 18)

## 2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam tangga tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bhangsa dan internasional yang efektif (Moses N. Kiggundu 1989 dalam Ambar Teguh : 2009 : 13)

Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kmpensasi, pengintegrasia, pemeliharaan, dan pelepasann sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. (Edwin B. Flippo yang dikutip leh ohandoko 1994 dalam Ambar Teguh :2009 : 12)

## 3. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari performance yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode. (Irham Fahmi : 2010 :2)

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. (Amstron dan Baron (1998:15) dalam Wibowo)

Sedangkan Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian

pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Kinerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. (Bernardin & Russel dalam Rakhmat 2009 :180)

Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian menurut Whitmore merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Oleh karena itu Whitmore mengemukakan pengertian kinerja yang dianggapnya representatif, maka tergambaranya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. (Whitmore dalam Hamzah B dan Nina Lamatenggo (2012:59)

Selain itu kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. (King dalam Hamzah dan Nina Lamatenggo (2012:59)

Menurut Prawiro Suntoro, 1999 mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan orgnisasi dalam periode waktu tertentu. (Pabundu Tika 2005:121)

Menurut Harmani Pasolong yang dikutip oleh Irham Fahmi (2010:5) bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu:

- a. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
- b. Dalam melaksanakan tugas, lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.

- c. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- d. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku.

#### 4. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengukuran kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi ( Achmad Amins : 2012 : 97-98)

Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini (Wibowo:2007:229)

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. (James B. Whittaker, 1993 dalam Sedarmayanti (2007:195)

Dalam Reference Guide yang dikutip oleh Moeheriono pengukuran kinerja merupakan metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses pengukuran setiap tindakan dan setiap kegiatan pemanfaatan sumber daya dan hasil yang dicapai. Dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran kerja yang telah ditetapkan. (Hardiyansyah (2012:103)

Hamzah B dan Nina Lamatenggo dalam bukunya yang berjudul Teori Kinerja dan Pengukurannya mengatakan bahwa kinerja mempunyai lima dimensi, yaitu kualitas kerja, kecepatan atau ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan dalam bekerja, dan kemampuan mengkomunikasikan pekerjaan.

Wibowo mengatakan bahwa pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara :

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi
- b. Mengusahan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan
- c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja
- d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian
- e. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas
- f. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya
- g. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan

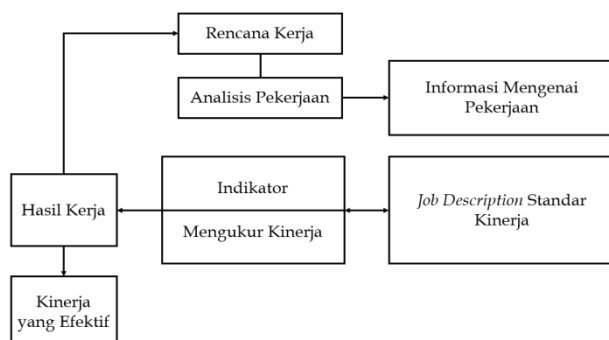
Dalam pengukuran kinerja sangat ditentukan oleh tujuan yang ideal untuk dicapai, sehingga dalam tahapan pengukurannya harus aktual/nyata dengan mengidentifikasikannya terlebih dahulu ke dalam komponen operasional.

Kinerja organisasi dapat dilihat dari visi dan misi yang ada, kinerja proses dapat dilihat dari prosedur standar operasi, dan kinerja pegawai dapat dilihat dari petunjuk kerja manual yang ada. Sehingga penggambaran visi dan misi suatu organisasi harus mampu menjelaskan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dalam suatu organisasi yang dirumuskan dalam sebuah tugas pokok dan fungsi yang akan menjadi satuan kinerja dalam menciptakan aktivitas atau kegiatan pekerja atau pegawai. Dengan demikian kinerja lebih diorientasikan pada pekerjaan itu sendiri dalam memberikan hasil, dampak, dan manfaat bagi masyarakat maupun bagi pegawai itu sendiri.

**KERANGKA PEMIKIRAN**

Sistem pengukuran kinerja organisasi merupakan sistem penilaian tingkat capaian kinerja organisasi dalam kurun waktu tertentu. Menurut Wirawan proses pengukuran kinerja berawal dari rencana kerja sebuah organisasi kemudian untuk melaksanakan rencana kerja adanya sumberdaya yang berkerja untuk itu dibutuhkan analisis pekerjaan untuk mengetahui pekerjaan yang akan dilakukan, kemudian adanya job description sebagai wujud mengetahui penempatan pekerjaan sesuai dengan jabatannya, yang terakhir adanya indikator kinerja dan standar kinerja sebagai patokan bagi pegawai melakukan pekerjaan. Secara sistematis seluruh kegiatan pengukuran kinerja mengikuti alur kerangka pemikiran dibawah ini.

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**



Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif, yaitu peneliti tidak menggunakan metode matematik, statistik atau komputer akan tetapi aturan berfikir yang diterapkan sistematis dalam pengumpulan dan pengolahan data untuk memberikan data dan argumentasi. Deskriptif menitikberatkan pada observasi dan suasana alamiah.

**2. Narasumber atau Informan**

Informan adalah orang yang berada pada lingkup penelitian, artinya orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Untuk memperoleh data secara representatif, maka diperlukan informan kunci yang memahami dan mempunyai kaitan dengan permasalahan yang sedang dikaji.

Adapun informan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan
- b. Sekertaris Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan
- c. Kasubag Umum dan Kepegawaian BKD Kabupaten Tapanuli Selatan
- d. Kepala Bagian pengembangan, pendidikan dan pelatihan BKD Kabupaten Tapanuli Selatan
- e. Kepala Bagian pengolahan Data Kepegawaian BKD Kabupaten Tapanuli Selatan
- f. Kepala Bagian Pengadaan dan pemberhentian BKD Kabupaten Tapanuli Selatan

**3. Jenis dan Sumber Data**

Data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau yang dianggap atau anggapan atau suatu fakta yang digambarkan lewat angka, simbol, kode, dll.

Berdasarkan sumber pengambilannya, data dibedakan atas dua, yaitu sebagai berikut :

- a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dilapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data primer ini disebut juga data asli atau data baru.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini, biasanya diperoleh dari perpustakaan atau dari laporan-laporan peneliti terdahulu. Dan sekunder juga disebut juga data tersedia.

#### 4. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.

b. Observasi

Observasi adalah pemilihan, perubahan, pencatatan dan pengodean serangkaian perilaku dan suasana yang berkenan dengan organisasi itu, sesuai dengan tujuan-tujuan empiris.

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subjek penelitian, namun melalui dokumen. Dokumen yang digunakan dapat berupa buku harian, surat pribadi, laporan, notulen rapat, catatan kasus dalam pekerjaan sosial dan dokumen lainnya.

#### 5. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari lokasi baik data primer maupun data sekunder, akan disusun dan disajikan serta dianalisis dengan menggunakan deskriptif kualitatif berupa pemaparan yang kemudian

dianalisis dan dinarasikan sesuai masalah penelitian.

Tujuan analisis data diantara lain :

1. Data akan diberikan arti makna yang berguna dalam memecahkan masalah-masalah penelitian.
2. Memperlihatkan hubungan-hubungan antara fenomena yang terdapat dalam penelitian.
3. Untuk memberikan jawaban terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian.
4. Bahan untuk membuat kesimpulan serta implikasi-implikasi serta saran-saran yang berguna untuk kebijakan penelitian selanjutnya.

#### HASIL PENELITIAN

Adapun hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Sistem pengukuran kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan saat ini menggunakan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Lakip), sistem ini dianggap tidak efektif karena sistem Lakip hanya berfokus pada capaian organisasi tanpa terlibat menjadi elemen dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kemudian dikatakan tidak efektif karena dalam penyusunan sistem pengukuran kinerja BKD Kabupaten Tapanuli Selatan tidak melakukan tahapan pengukuran kinerja.
2. Sistem pengukuran kinerja yang saat ini digunakan belum merupakan sebuah sistem pengukuran yang terintegrasi dengan tujuan strategik organisasi. Kriteria pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang berdasar pada tujuan dan visi misi organisasi.
3. Dari ke lima tahapan pengukuran kinerja dapat disimpulkan bahwa

di BKD Kabupaten Tapanuli Selatan :

- a. BKD Kabupaten Tapanuli Selatan telah menyusun rencana kerja yang merupakan turunan dari rencana strategis Kabupaten Tapanuli Selatan kemudian rencana kerja yang disusun juga berdasarkan visi misi BKD Kabupaten Tapanuli Selatan
- b. Analisis pekerjaan di BKD Kabupaten Tapanuli Selatan dimuat dalam dokumen yang disebut analisis jabatan, namun dokumen anjab tidak digunakan sebagai salah satu elemen dalam penyusunan sistem pengukuran kinerja.
- c. Job description di BKD Kabupaten Tapanuli Selatan dimulai dari kepala BKD sampai pada sub bagian, Job Description pun dimuat dalam dokumen analisis jabatan dan itu sama hal nya pada tahapan sebelumnya bahwa BKD Kabupaten Tapanuli Selatan tidak menjadikan job description sebagai elemen dalam sistem pengukuran kinerja.
- d. Tidak ada standar khusus di BKD Kabupaten Tapanuli Selatan, standar kinerja yang digunakan sama seperti organisasi publik pada umumnya yaitu menggunakan LAKIP.
- e. Adapun indikator kinerja yang disusun sebagai patokan dalam melaksanakan pencapaian program kerja BKD Kab. Tapsel telah menetapkan indikator kinerja, ini masih dianggap kurang efektif karena masih ada indikator yang tidak terlaksana 100%.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambar Teguh Sulistiyanti Rosidah, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yoga, Graha Ilmu.
- Amins Achmad, 2012, *Manajemen Kinerja Pemerintahan Daerah*, Yoga, Laksbang PRESSindo.
- B. Uno Hamzah & Lamatenggo, 2012, *Teori Kinerja & Pengukurannya*. Gorontalo, Bumi Aksara.
- Chatab Nevizond, 2007, *Profil Budaya Organisasi*, Bandung, Alfabeta.
- Hardiyansyah, 2012, *Sistem Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*, Palembang, Gava Media.
- Harsono, 2010, *Perencanaan kepegawaian*, Jatinangor, Fokus media.
- Hasan Iqbal, 2012, *Metodologi Penelitian & Aplikasinya*, Jakarta.
- Irham Fahmi, 2010, *Manajemen Kinerja*, Bandung, Alfabeta.
- Ibrahim Adam, 2010, *Teori, Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung, Refika Aditama.
- Irawan Prasetya, 2006, *Penelitian kualitatif & kuantitatif untuk ilmu-ilmu sosial*, Departemen ilmu administrasi Fisip UI.
- Moehariono, 2011, *Indikator Kinerja Utama*, Surabaya, Rajawali Pers.
- Rakhmat, 2009, *Teori Administrasi dan Manajemen Publik*, Jakarta, Pustaka Arif.



- Sutrisno Edi, 2007, *Budaya Organisasi*, Surabaya, Kencana Prenamedia group.
- Sedarmayanti, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, PT Refika Aditama.
- Sunyoto Danang, 2012, *Sumber Daya Manusia*, Yogya, Caps (Center for Academic Publishing Service).
- Thoha Mifta, 2008, *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*, Yogya, Kencana.
- Triton PB, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Prespektif Partnership dan Kolektivitas*, Jakarta Selatan, O R Y Z A.
- Tika Pabundu, 2005, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, Jakarta, Rajawali Pers.
- Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat.
- Yani, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Mitra Wacana Media.
- Landasan Hukum : Undang-Undang Republik Indonesia No. 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok Pokok.
- Kepegawaian pasal 3 Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja.
- Nelman, Modul Manajemen Berbasis Kinerja tahun, 2014. Makassar.
- Peraturan Bupati Tapanuli Selatan Nomor 112 Tahun 2016 tentang Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan.
- Perda Nomor 6 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 7 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah kabupaten Tapanuli Selatan sebagai Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan dan dipimpin oleh seorang Kepala Badan.