

KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK BERBASIS SMART-C PADA BAGIAN PERENCANAAN DAN KEUANGAN SETDA KABUPATEN LAMONGAN

Denny Iswanto¹

¹Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Wijaya Putra
Jl. Pd. Benowo Indah No. 1-3 Surabaya
Email: dennyiswanto@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja organisasi sektor publik, khususnya pada Bagian Perencanaan dan Keuangan di Setda Kabupaten Lamongan, dengan menerapkan pendekatan berbasis Smart-C. Pendekatan ini digunakan untuk mengevaluasi pencapaian target kinerja dan memberikan gambaran tentang efektivitas manajemen kinerja di sektor publik. Dalam artikel ini, pentingnya kinerja organisasi di sektor publik disoroti, serta tantangan yang dihadapi pemerintah daerah dalam mencapai target kinerja. Data yang disajikan mengenai kinerja pemerintah kabupaten dalam perencanaan dan keuangan, serta penerapan indikator SMART-C dalam menilai kinerja organisasi, memberikan wawasan yang berharga dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintahan daerah. Analisis data menunjukkan bahwa terdapat dua kegiatan dengan enam indikator kinerja yang telah dievaluasi. Pada kegiatan pertama, tingkat kesesuaian target dan realisasi paling tinggi adalah 100%, menunjukkan pencapaian yang baik dalam mencapai tujuan kinerja. Namun, evaluasi organisasi perlu tetap dilakukan untuk mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan. Hal serupa juga terjadi pada kegiatan kedua dan ketiga, di mana tingkat kesesuaian target dan realisasi mencapai 100%, namun evaluasi organisasi tetap diperlukan untuk memastikan peningkatan berkelanjutan dalam kinerja. Selain itu, artikel ini juga menyoroti penerapan indikator SMART-C dalam mengevaluasi kinerja organisasi. Pada kegiatan pertama, telah terdapat beberapa indikator SMART-C yang terpenuhi, demikian juga pada kegiatan kedua dan ketiga.

Kata kunci: Kinerja Organisasi; Pemerintah Daerah; SMART-C

ABSTRACT

This article analyzes the performance of public sector organizations, specifically in the Planning and Finance Section of the Lamongan Regency Regional Secretariat, using the SMART-C approach. This approach is used to evaluate the achievement of performance targets and provide an overview of the effectiveness of performance management in the public sector. In this article, the importance of organizational performance in the public sector is highlighted, as well as the challenges faced by local governments in achieving performance targets. The data presented on the district government's performance in planning and finance, as well as the application of SMART-C indicators in assessing organizational performance, provide valuable insights into efforts to improve the efficiency and effectiveness of local government. Data analysis shows that there are two activities with six performance indicators that have been evaluated. In the first activity, the highest level of conformity between target and realization was 100%, indicating a good achievement in achieving performance objectives. However, organizational evaluation should still be conducted to identify areas for improvement. Similarly, in the second and third activities, where the target and realization match rate reached 100%, organizational evaluation is still needed to ensure continuous improvement in performance. In addition, this article also highlights the application of SMART-C indicators in evaluating organizational performance. In the first activity, several SMART-C indicators were met, as well as in the second and third activities.

Keywords: Organizational Performance; Local government; SMART-C

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik memiliki peran krusial dalam penyelenggaraan pelayanan masyarakat dan pencapaian tujuan Pembangunan (Sumantri, 2022). Dalam era modern yang ditandai oleh perubahan cepat, kompleksitas tugas, dan tuntutan publik yang semakin tinggi, peningkatan kinerja organisasi menjadi imperatif. Diperlukan mengadopsi pendekatan yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik (Novianto, 2019).

Pemerintah Kabupaten Lamongan, sebagai entitas pemerintahan daerah di Indonesia, menghadapi berbagai tantangan kompleks dalam mengelola kinerja organisasinya di era otonomi daerah. Sejalan dengan dinamika perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal, manajemen kinerja menjadi semakin penting untuk memastikan efektivitas pelaksanaan kebijakan dan pencapaian tujuan pembangunan daerah (Kuntadi, 2023). Kabupaten Lamongan, dengan populasi yang signifikan dan luas wilayah yang mencakup beragam sektor, dihadapkan pada kebutuhan untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen kinerja di dalam struktur organisasinya.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) menekankan peran pimpinan dalam perencanaan dan evaluasi kinerja melalui dialog kinerja (Rizqiyanto et al., 2022). Para pimpinan didorong berperan aktif dalam pencapaian target kinerja timnya dan juga dalam mengembangkan bawahan untuk bisa berkontribusi secara maksimal pada pencapaian target tim. Dengan adanya penguatan peranan ini dapat mendorong perbaikan kualitas kinerja ASN.

Dalam konteks sektor publik, manajemen kinerja bukan hanya sebuah keharusan tetapi juga kunci untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik (Ahyaruddin & Akbar, 2017). Faktor-faktor seperti perubahan kebijakan pemerintah pusat, kebijakan otonomi daerah, dan dinamika masyarakat lokal semakin menambah kompleksitas dalam mengelola kinerja organisasi pemerintah kabupaten.

Oleh karena itu, penelitian tentang manajemen kinerja organisasi sektor publik di Pemerintah Kabupaten Lamongan menjadi suatu kebutuhan mendesak.

Sebagai kontribusi terhadap pemahaman manajemen kinerja di tingkat daerah, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang mendalam mengenai tantangan, keberhasilan, dan potensi perbaikan dalam implementasi manajemen kinerja di Pemerintah Kabupaten Lamongan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan panduan praktis bagi pengambilan keputusan di tingkat daerah dan memberikan kontribusi positif terhadap upaya peningkatan kinerja organisasi pemerintah dalam mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Salah satu aspek krusial Pembangunan di kabupaten Lamongan adalah pada perencanaan dan Keuangan. Perencanaan yang baik memberikan dasar untuk pengembangan strategi pembangunan jangka panjang dan jangka pendek. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan, sumber daya yang tersedia, dan prioritas pembangunan yang harus diakomodasi (Yunita & Adianti, 2020).

Pada aspek keuangan daerah harus dialokasikan dengan efisien untuk mendukung program-program pembangunan. Penyusunan anggaran yang cermat dan sesuai dengan prioritas pembangunan dapat memastikan bahwa sumber daya yang terbatas dimanfaatkan sebaik mungkin (Istiqomah, 2016). Transparansi dalam pengelolaan keuangan daerah sangat penting. Warga dan pemangku kepentingan lainnya harus dapat memahami bagaimana dana publik digunakan. Ini membangun kepercayaan dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan.

Tabel 1. Kinerja Pemda Lamongan dalam Perencanaan dan Keuangan

Aspek	Kinerja
SAKIP	A (Sangat Baik)
Indeks Profesionalitas (IP) ASN	65,08
Indeks SPBE	2,82 (Baik)
Indeks Kepuasan Masyarakat	83,73%

Sumber: (Pemerintah Kabupaten Lamongan, 2023)

Data diatas menunjukkan informasi tentang kinerja organisasi atau instansi tertentu, dengan fokus pada tiga aspek berbeda, yaitu Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Indeks Profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN), dan Indeks Kepuasan Masyarakat.

Pada aspek akuntabilitas yang diukur melalui indeks SAKIP yang mencapai tingkat "Sangat Baik" menunjukkan bahwa instansi atau organisasi tersebut memiliki sistem akuntabilitas kinerja yang sangat baik. Ini mencerminkan komitmen terhadap transparansi, pengukuran kinerja yang baik, dan pelaporan yang akurat terkait pencapaian tujuan organisasi. Pada aspek IP ASN dengan nilai 65,05 mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya, walaupun secara kualifikasi masih dalam kategori "Rendah" (berada di rentang 61-70). Pada aspek Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dengan nilai 2,82 dengan kategori "Baik". Hal ini menunjukkan bahwa terdapat usaha untuk meningkatkan sistem pemerintahan secara elektronik pada setiap proses pemberian pelayanan publik. Pada aspek Indeks Kepuasan Masyarakat pada nilai 83,73% mencerminkan tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan atau kinerja organisasi. Angka yang tinggi menandakan bahwa sebagian besar masyarakat merasa puas dengan pelayanan atau kinerja yang diberikan oleh instansi tersebut.

Analisis kinerja organisasi sektor publik berbasis SMART-C memerlukan pendekatan holistik. SMART-C merupakan kepanjangan dari *Specific, Measureable, Achievable, Relevant, timely/time-bound* dan *Continuous-improvement*. *Specific* artinya indikator kinerja harus dapat didefinisikan secara spesifik (tidak berdwimakna /multitafsir/ ambigu). *Measurable* (terukur) maksudnya indikator kinerja harus dapat diukur secara obyektif, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif (dapat diukur, diidentifikasi satuan atau parameter). *Achievable* (realistis/dapat dicapai) maksudnya sasaran/target yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai (dapat dicapai, relevan dengan tuisi (domain) dan dalam kendalinya/*controllable*.

Relevant (relevan) berarti indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas/proses bisnis organisasi/divisi terkait (terkait langsung dengan apa yang akan diukur atau merepresentasikan). *Timely/Time-Bound* (batasan waktu) artinya pencapaian sasaran/target indikator kinerja memiliki batasan waktu yang jelas (mengacu/menggambarkan kurun waktu tertentu/ada batas waktu). Dan *Continuous-Improvement* (perbaikan berkelanjutan) dimaksudkan sasaran target indikator kinerja yang ditetapkan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya dan menjadi tantangan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (dari segi jumlah, ukuran keberhasilan yang ada harus cukup mengindikasikan tercapainya tujuan, sasaran dan hasil program) (Irwanti et al., 2019).

Berdasarkan latar belakang di atas, ada beberapa rumusan masalah yang perlu dianalisis, yaitu keselarasan antara sasaran dan indikator kinerja. Kajian keselarasan antara sasaran dan indikator kinerja dibatasi pada analisis keselarasan antara sasaran strategis, sasaran program, kegiatan dan indikator, serta penilaian terhadap rumusan indikator keberhasilan dan tingkat persentase keberhasilannya.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis data sekunder (*secondary data analysis*) berupa dokumen pemerintahan mulai dari dokumen perencanaan, dokumen keuangan dan dokumen realisasi atas kinerja organisasi. Penelitian dilakukan di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan (Iswanto, 2023).

Metode ini dilakukan dengan melihat persentase kinerja ketercapaian kegiatan dan indikatornya. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menghitung pencapaian kinerja dengan cara membandingkan antara rencana kinerja dengan realisasi ditinjau dari aspek masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) maupun dampak (*impacts*).

Skala pengukuran kinerja tersebut dibuat dengan menggunakan skala pengukuran ordinal, yaitu:

- 85 – 100: Sangat Baik / Sangat Berhasil
- 70 – 85: Baik / Berhasil
- 55 – 70: Kurang Baik / Kurang Berhasil
- < 55: Sangat Kurang Baik / Tidak Berhasil

Setelah dinilai atas kinerja berdasarkan skala diatas, dilakukan analisis terhadap indikator SMART-C untuk melihat dan mendeskripsikan setiap komponen terpenuhi atau tidak dalam penyusunan dokumen pelaporan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan menjelaskan mengenai analisis data ketercapaian pengukuran kinerja secara persentase keberhasilan kemudian akan dianalisis mengenai penerapan indikator-

indikator SMART-C. kinerja akan dibahas melalui dua kegiatan utama sebagai berikut:

Kegiatan Perencanaan, Penganggaran, dan Evaluasi Kinerja Perangkat Daerah

Bagian Perencanaan dan Keuangan dalam suatu perangkat daerah memiliki peran yang krusial dalam mengelola dan mendukung keberhasilan program-program pembangunan. Dalam melaksanakan fungsinya, terdapat sasaran, program, kegiatan dan indikator kinerjanya. Target sebagai acuan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan harus dilaksanakan atau direalisasikan sebaik mungkin untuk mencapai keberhasilan. Berikut adalah data tersebut (lihat tabel 2):

Tabel 2. Sasaran, Indikator, target dan realisasi Pembangunan Bagian Perencanaan dan Keuangan 2022

Sasaran	Program	Kegiatan	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	% Keberhasilan
Meningkatnya Tata Kelola Perencanaan dan Keuangan Lingkup Setda yang Baik dan Akuntabel	Peningkatan Monitoring dan Evaluasi Secara Berkala terhadap Akuntabilitas Kinerja Setda sebagai Tolak Ukur Penilaian SAKIP	Penyusunan dokumen perangkat daerah	1.Tersedianya dana (Rp)	240.000.000	217.988.089	90,83%
			2.Jumlah dokumen Perencanaan yang disusun	10 Dokumen	10 Dokumen	100%
			3.Prosentase kebijakan strategis bidang administrasi umum yg ditindak-lanjuti	100%	100%	100%
Evaluasi Kinerja Perangkat Daerah			1.Tersedianya dana (Rp)	190.000.000	150.427.161	79,17%
			2.Jumlah Dokumen Evaluasi Kinerja	4 Dokumen	4 Dokumen	100%
			3.Prosentase Kebijakan Strategis Bidang Administrasi Umum yg ditindak-lanjuti	100%	100%	100%

Sumber: (Bagian Perencanaan dan Keuangan, 2022)

Data diatas menunjukkan bahwa terdapat dua kegiatan dengan enam indikator kinerja. Pada kegiatan pertama yaitu penyusunan dokumen perangkat daerah pada indikator kinerja kedua dan ketiga memiliki tingkat kesesuaian target dan realisasi paling tinggi yaitu 100%. Namun, pada indikator kinerja pertama yaitu ketersediaan dana terdapat perbedaan realisasi dengan target yang hanya memenuhi persentase keberhasilan sebesar 90,83%. Evaluasi organisasi perlu dilakukan guna mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan atau dikelola lebih baik untuk meningkatkan efisiensi dan memastikan bahwa sisa anggaran dapat digunakan dengan optimal. Evaluasi ini juga dapat membantu dalam perencanaan dan pengembangan strategi untuk meningkatkan proses penyusunan dokumen perangkat daerah di masa mendatang.

Pada kegiatan pertama yaitu penyusunan dokumen perangkat daerah, telah memenuhi beberapa indikator SMART-C. Pada indikator *Spesific* telah memenuhi kriteria karena telah dijelaskan secara terperinci mengenai perencanaan, implementasi dan evaluasi yang telah dilakukan. Pada aspek *measureable*, telah memenuhi kriteria karena setiap perencanaan yang telah disusun terdapat indikator ukuran keberhasilan setiap kebijakan, program, dan kegiatan. Indikator kinerja diukur dengan skala kuantitatif mengenai target dan realisasi sehingga dapat diketahui tingkat capaiannya. Pada aspek *agreeable*, terdapat pernjajian kinerja yang dilakukan oleh masing-masing pejabat ASN. Perjanjian kinerja pada dasarnya adalah pernyataan komitmen yang merepresentasikan tekad dan janji untuk mencapai kinerja yang jelas dan terukur dalam rentang waktu satu tahun tertentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dikelolanya.

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2020 BAGIAN PERENCANAAN DAN KEUANGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN LAMONGAN			
NO	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET
1	2	3	4
1	Kualitas Dokumen Perencanaan dan Evaluasi	1 Jumlah Dokumen Perencanaan yang diverifikasi	10 Dokumen
		2 Jumlah Peserta yang Mengikuti Bimtek tentang Perencanaan	14 Orang
		3 Jumlah Laporan Evaluasi Kinerja yang diverifikasi	4 Laporan
		4 Jumlah Peserta yang Mengikuti Bimtek tentang Dokumen Evaluasi Kinerja Pemerintahan Daerah	4 Orang

Gambar 1. Perjanjian Kinerja Kepala Sub Bagian Perencanaan (Eselon IV)

Sumber: (Bagian Perencanaan dan Keuangan, 2022)

Data diatas menunjukkan terdapat perjanjian kinerja kepala sub-bagian perencanaan. Jabatan ini memiliki tugas dalam Menyiapkan bahan penyusunan perencanaan Sekretariat Daerah, menyiapkan bahan fasilitasi pelaksanaan asistensi dan verifikasi dokumen perencanaan, menyusun perjanjian kinerja Sekretariat, menyusun dokumen perencanaan, program Bagian Perencanaan dan Keuangan. Dengan adanya perjanjian ini diharapkan meningkatkan akuntabilitas dalam perencanaan.

Pada aspek *realistic* telah memenuhi karena setiap sasaran, program, kegiatan dan target telah dilaksanakan dengan perencanaan yang matang melalui forum diskusi antar perangkat daerah dan *stakeholders* terkait. Pada aspek *time bounded*, telah terdapat adanya *timeline* pengerjaan pada setiap kegiatan yang telah direncanakan. Pada aspek *Continuously-improvement* telah dilakukan usaha terus-menerus untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi dalam proses perencanaan dan penganggaran.

Pada kegiatan kedua yaitu Evaluasi Kinerja Perangkat Daerah pada indikator kinerja kedua dan ketiga memiliki tingkat kesesuaian target dan realisasi paling tinggi yaitu 100%. Namun, pada indikator kinerja pertama yaitu ketersediaan dana terdapat perbedaan realisasi dengan target yang hanya memenuhi persentase keberhasilan sebesar 79,17%.Evaluasi organisasi perlu dilakukan guna mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan atau dikelola lebih baik untuk meningkatkan efisiensi dan memastikan bahwa sisa anggaran dapat digunakan dengan optimal.

Pada penilain kinerja berbasis SMART-C, kegiatan kedua ini telah memenuhi beberapa unsur diantaranya yang pertama yaitu *measureable*, telah memenuhi dengan adanya indikator kinerja yang jelas. Indikator kinerja telah dicantumkan pada saat perencanaan, perjanjian dan laporan kinerja diantaranya adalah tersedianya dana, jumlah dokumen evaluasi kinerja dan Prosentase Kebijakan Strategis Bidang Administrasi Umum yang ditindaklanjuti. Pada aspek *agrrable*, terdapat perjanjian kinerja yang dilakukan oleh masing-masing pejabat ASN. Pada aspek *realistic* telah memenuhi

karena setiap sasaran, program, kegiatan dan target telah dilaksanakan dengan perencanaan dan implementasi yang matang. Pada aspek *time bounded*, telah terdapat adanya *timeline* pengerjaan pada setiap kegiatan yang telah direncanakan. Pada aspek *Continuously-improvement* telah dilakukan usaha terus-menerus untuk melaksanakan evaluasi kinerja secara berkala, baik triwulan, semester dan tahunan.

Hal ini menunjukkan bahwa Bagian Perencanaan dan Keuangan SETDA Kabupaten Lamongan telah mengimplementasikan model SMART-C dengan baik dalam pengelolaan kinerjanya. Kepatuhan internal memainkan peran penting dalam memastikan bahwa setiap aspek dari SMART-C diimplementasikan secara

efektif, sehingga kinerja organisasi dapat mencapai hasil yang maksimal. Dengan adanya kepatuhan internal, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, mengelola risiko dengan lebih baik, dan memastikan penggunaan anggaran yang optimal. Hal ini mendukung keberhasilan program-program pembangunan yang dikelola oleh Bagian Perencanaan dan Keuangan.

Kegiatan Administrasi Keuangan Perangkat Daerah

Bagian Perencanaan dan Keuangan dalam perangkat daerah memiliki tanggung jawab administratif dan keuangan yang krusial untuk mendukung efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan daerah.

Tabel 3. Sasaran, Indikator, Target & Realisasi Pembangunan Bagian Perencanaan dan Keuangan 2022

Sasaran	Program	Kegiatan	Indikator Kinerja	Target	Realisasi	% Keberhasilan	
Meningkatnya tata kelola perencanaan dan keuangan lingkup setda yang baik dan akuntabel	Peningkatan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap akuntabilitas kinerja setda sebagai tolak ukur penilaian SAKIP	Penyediaan Gaji dan Tunjangan ASN	1.Tersedianya dana (Rp)	22.189.141.440	21.401.916.026	96,45%	
			2.Jumlah dokumen gaji dan tunjangan ASN yang disusun	12 Dokumen	12 Dokumen	100%	
			3.Prosentase Kebijakan Strategis Bidang Administrasi Umum yang ditindaklanjuti	100%	100%	100%	
		Pelaksanaan penata-usahaan dan pengu-jian/ verifikasi SKP		1.Tersedianya dana (Rp)	230.000.000	213.686.000	92,91%
				2.Jumlah Dokumen Keuangan yang diverifikasi	700 Dokumen	700 Dokumen	100%
				3.Prosentase kebijakan strategis bidang administrasi umum yang ditindaklanjuti	100%	100%	100%
		Penyusunan pelaporan dan analisis prognosis realisasi anggaran		1.Tersedianya dana (Rp)	230.000.000	202.390.154	88,00%
				2.Jumlah Pelaporan Keuangan yang disusun	3	3	100%
				3.Prosentase kebijakan	100%	100%	100%

strategis bidang
administrasi
umum yang
ditindaklanjuti

Sumber: (Bagian Perencanaan dan Keuangan, 2022)

Data diatas menunjukkan terdapat tiga kegiatan dengan sembilan indikator kinerja. Pada kegiatan pertama yaitu penyediaan gaji dan tunjangan ASN pada indikator kinerja kedua dan ketiga memiliki tingkat kesesuaian paling tinggi yaitu 100%. Pada indikator kinerja pertama terdapat perbedaan realisasi dengan target yang hanya memenuhi persentase keberhasilan sebesar 96,45%. Evaluasi organisasi perlu dilakukan guna mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan atau dikelola lebih baik untuk meningkatkan efisiensi dan memastikan bahwa sisa anggaran dapat digunakan dengan optimal.

Pada kegiatan pertama yaitu penyediaan gaji dan tunjangan ASN, telah memenuhi beberapa indikator SMART-C. Pada kegiatan pertama ini telah memenuhi kriteria spesifik karena telah dijelaskan secara terperinci mengenai perencanaan, implementasi dan evaluasi yang telah dilakukan. Pada aspek *measureable*, telah memenuhi dengan adanya indikator kinerja yang jelas. Indikator kinerja diukur dengan skala kuantitatif mengenai target dan realisasi sehingga dapat diketahui Tingkat capaiannya. Pada aspek *agreeable*, terdapat perjanjian kinerja yang dilakukan oleh masing-masing pejabat ASN. Perjanjian kinerja pada dasarnya adalah pernyataan komitmen yang merepresentasikan tekad dan janji untuk mencapai kinerja yang jelas dan terukur dalam rentang waktu satu tahun tertentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dikelolanya.

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2021 BAGIAN PERENCANAAN DAN KEUANGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN LAMONGAN			
NO	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET
1	2	3	4
1	Tertib Administrasi Keuangan Sekretariat Daerah	1 Jumlah laporan gaji dan tunjangan ASN yang disusun	12 Laporan
		2 Jumlah dokumen keuangan yang diverifikasi	700 Dokumen
		3 Jumlah peserta yang mengikuti bimtek tentang keuangan	35 Orang

Gambar 2. Perjanjian Kinerja Kepala Sub Bagian Keuangan (Eselon IV)

Sumber: (Bagian Perencanaan dan Keuangan, 2022)

Gambar diatas menunjukkan bahwa terdapat perjanjian kinerja yang diberikan kepada sub bagian keuangan dalam rangka mengukur hasil kinerja yang disepakati pihak-pihak terkait. Terdapat tiga indikator utama yaitu jumlah laporan gaji dan tunjangan ASN yang disusun, jumlah dokumen keuangan yang diverifikasi dan jumlah peserta yang mengikuti Bimtek tentang keuangan. Dengan adanya perjanjian ini diharapkan dapat memaksimalkan kinerja berdasarkan perjanjian yang telah disepakati Bersama.

Pada aspek *realistic* telah memenuhi karena setiap sasaran, program, kegiatan dan target telah dilaksanakn dengan perencanaan dan implementasi yang matang. Pada aspek *time bounded*, telah terdapat adanya timeline pengerjaan pada setiap kegiatan yang telah direncanakan. Pada aspek *Continuously-improvement* telah dilakukan usaha terus-menerus untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi dalam proses perencanaan dan penganggaran.

Pada kegiatan kedua yaitu Pelaksanaan Penatausahaan dan Pengujian/Verifikasi SKP pada indikator kinerja kedua dan ketiga memiliki tingkat kesesuaian paling tinggi yaitu 100%. Pada indikator kinerja pertama terdapat perbedaan realisasi dengan target yang hanya memenuhi persentase keberhasilan sebesar 92,91%. Evaluasi organisasi perlu dilakukan guna mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan atau dikelola lebih baik untuk meningkatkan efisiensi dan memastikan bahwa sisa anggaran dapat digunakan dengan optimal.

Pada kegiatan kedua ini telah memenuhi kriteria *spesific* karena telah dijelaskan secara terperinci mengenai perencanaan, implementasi dan evaluasi yang telah dilakukan. Pada penilaian kinerja berbasis SMART-C, kegiatan kedua ini telah memenuhi beberapa unsur diantaranya yang pertama yaitu *measureable*, telah memenuhi dengan adanya indikator kinerja yang jelas. Indikator kinerja telah dicantumkan pada saat perencanaan, perjanjian dan laporan kinerja diantaranya adalah tersedianya dana, Dokumen

Keuangan yang diverifikasi dan Prosentase Kebijakan Strategis Bidang Administrasi Umum yang ditindaklanjuti. Pada aspek *agreeable*, terdapat perjanjian kinerja yang dilakukan oleh masing-masing pejabat ASN. Pada aspek *realistic* telah memenuhi karena setiap sasaran, program, kegiatan dan target telah dilaksanakan dengan perencanaan dan implementasi yang matang. Pada aspek *time bounded*, telah terdapat *timeline* pengerjaan pada setiap kegiatan yang telah direncanakan. Pada aspek *Continuously-improvement* telah dilakukan usaha terus-menerus untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi dalam proses perencanaan dan penganggaran.

Pada kegiatan ketiga yaitu Penyusunan Pelaporan dan Analisis Prognosis Realisasi Anggaran pada indikator kinerja kedua dan ketiga memiliki tingkat kesesuaian paling tinggi yaitu 100%. Pada indikator kinerja pertama terdapat perbedaan realisasi dengan target yang hanya memenuhi persentase keberhasilan sebesar 88%. Pada kegiatan kedua ini telah memenuhi telah memenuhi kriteria spesifik karena telah dijelaskan secara terperinci mengenai perencanaan, implementasi dan evaluasi yang telah dilakukan. Pada penilaian kinerja berbasis SMARTC, kegiatan kedua ini telah memenuhi beberapa unsur diantaranya yang pertama yaitu *measureable*, telah memenuhi dengan adanya indikator kinerja yang jelas. Indikator kinerja telah dicantumkan pada saat perencanaan, perjanjian dan laporan kinerja diantaranya adalah tersedianya dana, jumlah dokumen evaluasi kinerja dan Prosentase Kebijakan Strategis Bidang Administrasi Umum yang ditindaklanjuti. Pada aspek *agreeable*, terdapat perjanjian kinerja yang dilakukan oleh masing-masing pejabat ASN.

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2021 BAGIAN PERENCANAAN DAN KEUANGAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN LAMONGAN			
NO	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA	TARGET
1	2	3	4
1	Kualitas Dokumen Pelaporan	1 Jumlah dokumen pelaporan keuangan yang diventikasi	3 Dokumen

Gambar 3. Perjanjian Kinerja Kepala Sub Bagian Pelaporan

Sumber: (Bagian Perencanaan dan Keuangan, 2022)

Gambar diatas menunjukkan bahwa terdapat perjanjian kinerja yang diberikan kepada sub bagian keuangan dalam rangka mengukur hasil kinerja yang disepakati pihak-pihak terkait.

Terdapat satu indikator utama yaitu jumlah dokumen pelaporan keuangan yang diverifikasi dengan targetnya yaitu tiga dokumen. Dengan adanya perjanjian ini diharapkan dapat memaksimalkan kinerja berdasarkan perjanjian yang telah disepakati Bersama.

Pada aspek *realistic* telah memenuhi karena setiap sasaran, program, kegiatan dan target telah dilaksanagn dengan perencanaan dan implementasi yang matang. Pada aspek *time bounded*, telah terdapat adanya *timeline* pengerjaan pada setiap kegiatan yang telah direncanakan. Pada aspek *Continuously-improvement* telah dilakukan usaha terus-menerus dalam evaluasi dan perbaikan dalam proses perencanaan dan penganggaran. Usaha ini terlihat dari pencapaian indikator kinerja yang tinggi serta upaya untuk meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran. Kepatuhan internal memastikan bahwa rekomendasi hasil evaluasi diimplementasikan dan bahwa ada tindak lanjut yang efektif untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.

Hal ini menunjukkan Bagian Perencanaan dan Keuangan SETDA Kabupaten Lamongan telah mengimplementasikan model SMART-C dengan baik dalam pengelolaan kinerjanya. Kepatuhan internal memainkan peran penting dalam memastikan bahwa setiap aspek dari SMART-C diimplementasikan secara efektif, sehingga kinerja organisasi dapat mencapai hasil yang maksimal. Dengan adanya kepatuhan internal, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, mengelola risiko dengan lebih baik, dan memastikan penggunaan anggaran yang optimal. Hal ini mendukung keberhasilan program-program pembangunan yang dikelola oleh Bagian Perencanaan dan Keuangan (Iswanto, 2021).

KESIMPULAN

Pentingnya kinerja organisasi di sektor publik, serta tantangan yang dihadapi pemerintah daerah dalam mencapai target kinerja. Data yang disajikan mengenai kinerja pemerintah kabupaten dalam perencanaan dan keuangan, serta penerapan indikator SMART-C dalam menilai kinerja organisasi, memberikan wawasan yang berharga dalam upaya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintahan daerah.

Analisis data menunjukkan bahwa terdapat dua kegiatan dengan enam indikator kinerja yang telah dievaluasi. Pada kegiatan pertama, tingkat kesesuaian target dan realisasi paling tinggi adalah 100%, menunjukkan pencapaian yang baik dalam mencapai tujuan kinerja. Namun, evaluasi organisasi perlu tetap dilakukan untuk mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan. Hal serupa juga terjadi pada kegiatan kedua dan ketiga, di mana tingkat kesesuaian target dan realisasi mencapai 100%, namun evaluasi organisasi tetap diperlukan untuk memastikan peningkatan berkelanjutan dalam kinerja.

Kepatuhan internal merupakan elemen kunci dalam memastikan bahwa pengelolaan kinerja organisasi sektor publik berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Kepatuhan internal berperan krusial dalam pengelolaan kinerja berbasis SMART-C di sektor publik. Dengan memastikan bahwa setiap aspek dari model SMART-C diimplementasikan dengan baik, kepatuhan internal membantu organisasi mencapai kinerja yang maksimal. Selain itu, kepatuhan internal juga berperan dalam pengelolaan risiko, penegakan kode etik, dan efektivitas pengendalian intern, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

REKOMENDASI

Berdasarkan analisis artikel ini, beberapa rekomendasi yang dapat disarankan adalah:

1. Perlu dilakukan evaluasi organisasi secara menyeluruh untuk mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dalam hal pencapaian target kinerja;
2. Pentingnya untuk terus memantau dan mengevaluasi perbedaan antara realisasi dan target kinerja, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan tersebut;
3. Diperlukan upaya untuk meningkatkan kesesuaian antara realisasi dengan target kinerja, terutama pada indikator kinerja pertama yang hanya memenuhi persentase keberhasilan sebesar 88%;
4. Perlu dilakukan peningkatan dalam penyusunan pelaporan dan analisis prognosis realisasi anggaran untuk memastikan tingkat kesesuaian yang lebih tinggi; dan
5. Mendorong penerapan indikator SMART-C secara lebih komprehensif dalam mengevaluasi kinerja organisasi sektor publik, serta memastikan bahwa semua kegiatan memenuhi kriteria SMART-C dengan baik.

Rekomendasi ini dapat membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik, khususnya di Bagian Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2017). Akuntabilitas dan kinerja instansi pemerintah: semu atau nyata? *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 12(2), 105–117. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol21.iss2.art3>
- Bagian Perencanaan dan Keuangan. (2022). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Bagian Perencanaan dan Keuangan Kabupaten Lamongan 2022*.
- Irwanti, D., Agustin, S., & Hanifa. (2019). EVALUASI PERENCANAAN STRATEGIS TINGKAT KEDEPUTIAN BADAN TENAGA NUKLIR NASIONAL TAHUN 2015-2019. *Prosiding Seminar Nasional Infrastruktur Energi Nuklir*, 397–411.
- Istiqomah, S. (2016). EFEKTIVITAS KINERJA BADAN PERMUSYAWARATAN DESA DALAM MENINGKATKAN AKUNTABILITAS PENGELOLAAN KEUANGAN DESA (Studi pada Pengelolaan Alokasi Dana Desa di Desa Ringintunggal Kec. Gayam Kab. Bojonegoro Tahun 2013). *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 3(1), 1–18.
- Iswanto, D. (2021). Peran Pemerintah Daerah Dalam Membangun Literasi Digital Aparatur Pemerintah Desa dalam Membangun Smart Village Governance (Studi di Desa Mentoro Kecamatan Soko Kabupaten Tuban). *Prosiding Nasional Pendidikan: LPPM IKIP PGRI Bojonegoro*, 2(1), 101–108.
- Iswanto, D. (2023). ANALISIS RENCANA PEMBANGUNAN JANGKA MENENGAH DAERAH KABUPATEN TUBAN TAHUN 2021-2026 DALAM PERSPEKTIF EVIDENCE BASED POLICY. *Jurnal Inovasi Daerah*, 2(2), 167–178. <https://doi.org/10.56655/jid.v2i2.134>
- Kuntadi, C. (2023). *Audit Internal Sektor Publik*. Penerbit Salemba. Salemba.
- Novianto, E. (2019). *Manajemen Strategis*. Deepublish.
- Pemerintah Kabupaten Lamongan. (2023). *Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten Lamongan Tahun 2023*.
- Rizqiyanto, M. F., Santoso, S., Hanani, R., & Maesaroh. (2022). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGUKURAN PROFESIONALITAS ASN BERDASARKAN PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA REFORMASI BIROKRASI NOMOR 38 TAHUN 2018 TENTANG PENGUKURAN INDEKS PROFESIONALITAS APARATUR SIPIL NEGARA DI BAGIAN ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH KOTA SEMARANG. *Journal Of Public Policy And Management Review*, 11(3), 308–323. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/jppmr.v11i3.34574>
- Sumantri, li. (2022). REORIENTASI REFORMASI BIROKRASI DAN GOOD GOVERNANCE DALAM PENYELENGGARAAN SEKTOR PUBLIK DI INDONESIA. *Jurnal Papatung*, 5(2), 63–72.
- Yunita, S., & Adianti. (2020). Perencanaan Tata Ruang sebagai Upaya Mewujudkan Pembangunan Kota Berkelanjutan (Studi Analisis Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Mojokerto). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 6(1), 108–117.