

KOMITMEN AFEKTIF MANAJEMEN DALAM IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA

Delia Salsabila^{1(a)}, Ningrum Fauziah Yusuf^{2(b)}

^{1,2}Jurusan Ilmu Administrasi Publik, UIN Sunan Gunung Djati

^{a)}deliasalsabila059@gmail.com, ^{b)}Ningrumfy@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Article History:

Dikirim:

25-12-2021

Diterbitkan Online:

06-04-2022

Kata Kunci:

Komitmen, Manajemen Strategi, Pengukuran Kinerja

Keywords:

Commitment, Strategy Management, Performance Measurement

Corresponding Author:

deliasalsabila059@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.24036/jmiap.v3i4.370>

ABSTRAK

Indikasi dari organisasi publik yang terus berkembang terlihat dari seberapa efektifnya pelayanan yang dilakukannya. Untuk itu diadakannya sistem kinerja dan pengukuran kinerja untuk melihat salah satu faktor yang menjadi penyebab efektivitas pelayanan publik tersebut. Dan Sebagai implementasinya, Pengukuran Kinerja bagi organisasi publik pun dilakukan untuk meningkatkan motivasi dari manajemen organisasi yang tidak hanya focus pada output nya saja namun relevansi outcome yang dapat meningkatkan nilai kepuasan publik akan aksesibilitas layanan. Meski banyak faktor yang mempengaruhi jalannya implementasi pengukuran kinerja, salah satu yang harus dipertimbangkan ialah komitmen afektif dari manajemen. Dimana dalam hal ini manajemen terdorong untuk terus melakukan perbaikan serta perubahan dalam organisasi. Peneliti mengambil studi kasus salah satu instansi pemerintahan yakni Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Jawa Timur, dengan melihat kedalam beberapa kendala yang terjadi berlandaskan teori kendala dan bagaimana komitmen afektif mencari solusinya.

ABSTRACT

Indications that prove a public organization's growth can be seen from how effective their services can be. Hence there are performance systems and performance measures to see one of the factors behind the effectiveness of such public service. And as application, the performance measurement for the public organization is done to increase the motivation of the organization's management that does not focus only on its output but the relevance of outcomes that can increase the value of public satisfaction of service accessibility. While many factors affect the implementation of performance measurements, one must be considered is affective commitment of management. Where in this case management is encouraged to continue to make improvements and changes in organizations. Researchers are taking a case study of one government agency of fisheries and east Java province, looking into some of the obstacles based on theory of constraints and how a perctive commitment looks for solutions.

PENDAHULUAN

Organisasi publik dipandang memiliki peranan penting dalam pengembangan berkelanjutan suatu negara. Disinyalir sebagai pembeda negara dan berkembang dan negara maju adalah kompetensi dari organisasi publik. Meski Organisasi privat memiliki peranan serupa namun orientasinya berbeda. Untuk Pengembangan berkelanjutan dari organisasi privat, upaya yang harus dilakukan adalah mendapat profit/ keuntungan yang sebanyak-banyaknya. Sementara Orientasi dari Organisasi publik adalah Pemenuhan kebutuhan publik, yang mana perkembangannya dinilai dari peningkatan kualitas melayani publik itu sendiri. Jika publik menilai pelayanan kurang baik, maka organisasi publik harus berupaya mendiagnosis, mengintervensi serta mengembangkan strategi pengembangan organisasi.

Peran yang melakukan hal tersebut tidak lepas dari kompetensi civil servants dalam menjalankan tugas-tugasnya. Banyak sekali faktor yang membawa organisasi publik mencapai tujuannya. Maka dari itu, Isu Pengukuran Kinerja menjadi isu kompleks yang harus dikaji lebih dalam seiring perubahan generasi dan permasalahan yang terus berkembang.

Isu kompleksitas ini diakibatkan karena kedinamisan permasalahan yang tidak diiringi dengan relevansi outcome yang benar-benar dibutuhkan publik. Dengan mengukur kinerja civil servants merupakan salah satu instrumen yang membantu dalam menilai keadaan untuk mengambil keputusan yang tepat dalam rangka peningkatan kualitas mutu layanan yang dibutuhkan publik. Sejalan dengan itu, Zeithalm (2003) mengungkapkan bahwa “ *The competitive environment affects the most painfully such economic areas, which performance result is not tangible, and which impact is felt after the long time.* ”

Sebagai salah satu upaya untuk terus mengimprovisasi pelayanan publik manajemen strategis pada organisasi publik membawa sudut pandang baru. Semakin terhubung antara organisasi dan lingkungannya maka analisis akan perencanaan semakin strategis. Adapun Pengertian Manajemen Strategi berdasarkan pernyataan Thomas David Hunger (2001) adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja suatu organisasi dalam jangka panjang. Sementara Fred R. David mengungkapkan bahwa

manajemen strategi merupakan seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Dalam konteks organisasi publik, manajemen strategis menepatkan kepada arah yang tepat pada keberlanjutan organisasi publik. Dengan memfokuskan kepada bagaimana pemaksimalan rencana dan strategi menuju sasaran yang tepat.

Adapun lingkup organisasi sector publik yang diungkapkan oleh Mahsun (2006) yakni segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum. Melihat bagaimana kinerja dari organisasi sektor publik yang terus mengalami kemunduran disbanding organisasi privat merupakan permasalahan utama yang harus dianalisis dari berbagai pendekatan agar organisasi sektor publik lebih efisien, efektif dan akuntabel.

Berdasarkan UU RI No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan. Maka pegawai sebagai pelaksana tugas – tugas pemerintahan langsung harus memiliki profesionalisme dan motivasi kerja yang tinggi untuk melaksanakan tugas – tugas tersebut.

Realitas pengukuran kinerja organisasi publik atau instansi pemerintahan di Indonesia sudah diterapkan sejak tahun 2000, mengacu pada Inpres 7/1999 yang diperuntukkan kepada organisasi tingkat nasional hingga tingkat regional/daerah. Sejalan dengan ungkapan Akbar (2011) bahwa teori institusional dari pelaksanaan pengukuran kinerja melalui proses *coercive, mimetic dan normative*. Penelitian ini mencoba untuk mengembangkan perspektif manajemen organisasi publik melalui pendekatan komitmen afektif dalam implementasi sistem pengukuran kinerja. Tujuannya yakni untuk mengetahui bagaimana pengaruh komitmen afektif manajemen dalam pengimplementasian kinerja sector publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif dengan jenis pendekatan deskriptif, Sebagaimana pendapat salah satu ahli yakni Parsudi Suparlan dalam “Paradigma Naturalistik Dalam Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kualitatif dan Penggunaannya.” (Dalam Jurnal Antropologi No.53 1997) kualitatif banyak dijumpai sebagai humanistic approach yang didalamnya terdapat cara pandang, cara hidup, selera, ataupun ungkapan emosi dan keyakinan dari warga masyarakat yang diteliti sesuai dengan masalah yang diteliti, juga termasuk data yang perlu dikumpulkan. Sejalan dengan hal ini pun ahli lain, John W. Creswell mendeksripsikan penelitian kualitatif sebagai sebuah proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia berdasarkan pada penciptaan gambar holistik yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci, dan disusun dalam sebuah latar ilmiah.

Penelitian dengan metode deskriptif menelaah permasalahan yang tengah terjadi di masyarakat, aturan yang berlaku serta situasi kondisinya, termasuk mengenai hubungan akan aktivitas, sikap, sudut pandang hingga proses yang tengah berlangsung serta bagaimana pengaruhnya terhadap suatu fenomena. Penelitian Deskriptif berupaya mendeksripsikan objek ataupun subjek penelitian sesuai adanya (Best,1982:119). Alur Penelitian dari pendekatan kualitatif yang Prosesnya berupa pengumpulan /penyusunan data, Lalu data di reduksi dan di Analisis secara deduktif kemudian ditarik kesimpulan.

Penulis mengumpulkan data dengan Teknik Pengumpulan data studi literatur diiringi beberapa studi kasus yang terjadi. Data yang digunakan merupakan data sekunder, yakni data yang lebih awal telah terkumpul dan dilaporkan oleh orang diluar peneliti, namun tetap berpegang pada keorisnilan data tersebut. Sumber data dikumpulkan melalui dokumen – dokumen resmi, arsip, brosur, jurnal terkait penelitian.

Penggunaan teori serta konsep dasar mengenai pengukuran kinerja diperuntukkan sebagai kerangka teori. Landasan teori yang digunakan yakni mengadopsi 7 poin dari gagasan Spekle dan Verbeeten untuk mengukur kinerja. Dimensi kinerja yang digunakan meliputi produktivitas, kualitas atau akurasi hasil kerja, inovasi yang dilakukan, proses

perngembangan, atau ide baru, reputasi keunggulan kerja, pelayanan yang dicapai, efisiensi, dan moral personil. Dan teori kendala sebagai bentuk implementasi dari komitmen afektif manajemen dalam mengukur kinerja serta mewujudkan tujuan organisasi dengan membantu proses perkembangan berkelanjutan organisasi publik. Karena sebuah organisasi tentunya tak lepas dari keterbatasan dan teori kendala mengakui akan hal tersebut. Teori kendala hadir untuk mengembangkan suatu cara untuk memperbaikinya dengan mengidentifikasi kendala-kendala, lalu dieksploitasi dalam jangka pendek serta menemukan cara untuk mengatasinya dalam jangka panjang. (Mowen, Hansen, & Heitger, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komitmen Afektif Manajemen

Beragam upaya telah dilaksanakan agar organisasi terus berkembang. Teori mengenai pengembangan organisasi pun dirumuskan untuk membantu organisasi mengkaji permasalahan ditengah kedinamisan keadaan yang membuat organisasi harus beradaptasi. Dengan cara sistematis, komprehensif, terencana, terus menerus dan berkesinambungan, akan mampu membuat organisasi menjaga eksistensinya. Begitu juga dengan organisasi publik yang sangat luas cakupannya sehingga membuat pelaksanaannya diberikan ke pasar dan pemerintah membuat regulasi sekaligus menjadi pengawas dalam prosesnya. Hal ini membuat pengembangan berkelanjutan organisasi publik menjadi bias dibanding dengan organisasi privat.

Meskipun banyak yang beranggapan bahwa organisasi publik berada di zona nyaman karena tidak tergantikan, tapi organisasi publik tetap bertipe quasi non profit. Yang mana meski bertujuan meningkatkan kesejahteraan publik, namun juga mempunyai motif menghasilkan laba untuk keberlangsungan organisasi dan memberikan kontribusi pendapatan negara dan regional. Dalam menghadapi dinamika yang terjadi di dalam setiap proses pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi, diperlukan adanya suatu pengelolaan atau manajemen dalam membuat strategi dari mulai perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi. Siklus ini akan terus berulang mengikuti iklim organisasi secara internal maupun pengaruh eksternal. Banyak sekali faktor yang menyebabkan

strategi manajemen dapat efektif atau malah membawa organisasi jauh dari tujuannya.

Dan salah satu langkah yang bisa menyelaraskan perencanaan strategi manajemen agar efektif adalah meningkatkan kualitas kinerja organisasi, terutama organisasi publik. Kajian ini sudah ada semenjak tahun 1999 dengan diterbitkannya konsep tata kelola instansi pemerintahan yang baik tercantum dalam Instruksi Presiden Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Karena pada awalnya, manajemen strategis merupakan sebuah perspektif yang melihat pentingnya perumusan strategi dan perubahan lingkungan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen strategi organisasi sektor publik, seperti yang dijelaskan akan memfokuskan dalam perencanaan manajemen dengan membuat pertimbangan terhadap berbagai faktor yang mendukung maupun yang menghambat dalam proses kinerja organisasi publik dalam mencapai tujuannya. Maka dari itu, manajemen strategis memiliki fokus dalam menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, perumusan strategi dalam penyesuaian diri terhadap lingkungannya, serta mengkonfirmasi pengimplementasian strategi berjalan secara efektif.

Sebelum lebih jauh membahas mekanisme dan fungsional organisasi, kajian secara filosofis dari awal mula penyebab personal dari perilaku organisasi. Karena pada dasarnya perilaku manusia memiliki tujuan tertentu dengan motivasi dalam mendorong proses pencapaian tujuan. Konsep memahami perilaku kian pentingnya untuk dikaji karena manusia yang berhubungan dengan birokrasi harus memiliki tujuan yang sama dengan organisasi agar tercapainya tujuan organisasi. Demikian dengan segala siklus aktivitas, sikap, dan kepentingan manusia saat berorganisasi melambangkan perilaku organisasi.

Pada dasarnya, manajer, pemimpin maupun birokrat sendiri mesti paham akan konsep dimensi manusia dalam berorganisasi dimulai dari segala aspek. Maka dari itu, melalui pendekatan behavioral menjadi salah satu metode dalam mengimplementasikannya. Perilaku organisasi sendiri menitikberatkan pada pemahaman atau juga dapat disebut emotional quotient dalam memprediksi dan mengontrol perilaku organisasi.

Salah satu faktor penting dalam menghadapi dinamika dalam suatu organisasi adalah

komitmen. Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Cavalluzzo dan Ittner dan Akbar menemukan fakta bahwa komitmen manajemen memiliki keterkaitan positif akan implementasi sistem pengukuran kinerja organisasi sektor publik. Sehubungan dengan hal yang sebelumnya dijelaskan diatas, Bentuk dari komitmen ini nyatatanya berbeda. Hal ini tentu saja menghasilkan perilaku organisasi yang berbeda pula. Adapun pernyataan Noubert dan Cady mengenai seorang pegawai yang berkomitmen tinggi akan perubahan akan lebih memungkinkan temuan – temuan baru serta komitmen berimplikasi akan peningkatan kinerja, kesuksesan pengembangan, serta proses mempelajari perubahan. Maka dari itu, komitmen afektif manajemen memiliki keterkaitan secara positif terhadap pencapaian tujuan yakni akuntabilitas kinerja organisasi sektor publik dalam program mewujudkan good governance.

Implementasi Pengukuran Kinerja, Teori Kendala dan Studi Kasus Organisasi Sektor Publik Menurut Popovich (1998), Sebuah organisasi dikatakan memiliki kinerja yang tinggi jika pelaku organisasi yang bekerja memproduksi barang dan jasa yang dibutuhkan dengan kualitas tinggi, namun dengan sumber daya terbatas. Hal ini sejalan dengan pendapat Dwiyanto, bahwa kontinuitas dari kegiatan organisasi yang produktif diiringi kualitas yang meningkat akan membawa kepada misi organisasi. Begitu pula dengan Organisasi publik, yang mana dapat dikatakan produktif jika kinerja organisasi publik menjangkau standar kualitas pelayanan yang dibutuhkan masyarakat. Tahap selanjutnya adalah kontrol kinerja, yang digambarkan Quichi (1977 dalam Kenis, 2010:13) sebagai prosedur dalam memantau kinerja, mengkorelasikannya sesuai dengan standar dan pemberian reward. Penafsiran lebih lanjut, oleh Mills 1983 : 445) menjadi sebuah proses administrative yang dikonsepsi untuk mengatur kegiatan yang berimplikasi melalui mekanisme kontrol mulai dari struktur wewenang, peraturan, kebijakan, operasional, anggaran hingga sistem insentif. Adapun teori organisasi klasik menganggap efisiensi dari mekanisme kontrol sebuah organisasi dapat mengatasi masalah terkait koordinasi dan pengawasan.

Mengutip dari Mahsun (2013:25), *performance*, menggambarkan pencapaian dalam mewujudkan sasaran dalam perencanaan manajemen strategis suatu organisasi. Dalam

meningkatkan kemampuan dari performance ada beberapa hal yang harus difokuskan yakni: Kemampuan labor, Kemampuan technology dan Kemampuan capital dalam bentuk sumber daya, dan fasilitas.

Dimensi dari Kinerja sendiri menurut Swason (1999) kedalam 3 tingkatan yakni:

- a) Kinerja Organisasi, yang memfokuskan pada kesesuaian tujuan, visi, misi organisasi dengan realitas kondisi indrastruktur, struktur, kebijakan, modal, budaya dalam pencapaian kinerja yang diinginkan. Selanjutnya, faktor-faktor organisasi tersebut dibandingkan dengan kinerja terdahulu dan dengan organisasi lain;
- b) Kinerja proses, yang mana mendeksripsikan pada apakah suatu proses yang didesain dalam organisasi memungkinkan dalam proses pencapaian misi serta tujuan individu-individu, dijadikan sebagai indicator, kemampuan dalam menghasilkan kualitas, kuantitas yang lebih baik dan proses pengembangan keahlian sudah tersinkronisasi dengan yang seharusnya;
- c) Kinerja individu, yang membahas persoalan terkait tujuan atau misi individu apakah telah sesuai atau belum dengan misi organisasi, serta bagaimana individu mengatasi hambatan ketika bekerja serta apakah individu tersebut mempunyai kemampuan mental, fisik dan emosi yang mendorong akan motivasi dalam bekerja dan menambah pengetahuan keterampilan dan pengalamannya dalam bekerja.

Adanya perspektif *New Public Management* dalam organisasi sektor publik mengiringi eksistensi organisasi publik dalam segi kualitas dibandingkan dengan organisasi sektor privat. Menurut Lane (2000) *New Public Management* didasari pada dua asumsi yakni memisahkan permintaan dari penawaran dan harus ada kompetisi dalam penawaran. Maksudnya adalah Ketika pemerintah memfasilitasi sesuatu, tidak harus terpaku pada satu pemasok dan tidak bias dilampirkan kepada penyedia tunggal. Persaingan dalam memasok bermaksud untuk memangkas kelebihan sewa dari perusahaan publik yang tidak perlu. Dan hal ini mestinya dapat membuat pemerintah menjadi lebih kuat.

Tujuan dari penilaian kinerja sector publik (Mahmudi 2007:14) adalah untuk mengetahui tingkat capaian tujuan organisasi, sebagai sarana evaluasi untuk landasan kinerja periode

selanjutnya dan sebagai acuan dalam pemberian penghargaan serta hukuman. Secara tidak langsung hal ini dapat mendorong motivasi pekerja dan membentuk akuntabilitas publik. Sementara tujuan dari pengukuran kinerja terdiri dari 3 poin, yakni: 1. Membantu perbaikan kinerja organisasi publik agar aktivitas terfokus di tujuan serta sasaran program unit kerja; 2. Pengalokasian sumber daya serta pembuatan keputusan; 3. Menciptakan pertanggungjawaban publik sekaligus memperbaiki komunikasi internal. (Mardiasmo, 2002: 121).

Banyak dari organisasi privat mengukur kinerja pegawainya dengan laba sebagai tolak ukurnya. Berbeda dengan organisasi publik yang menitikberatkan untuk meningkatkan capaian kesejahteraan rakyat. Selain itu, output dari organisasi publik biasanya memiliki sifat intangible dan indirect. Dengan kata lain, sifat multidimensional dari kinerja organisasi publik tersebut yang menjadi penyebab tidak adanya tolak ukur tunggal dalam mengukur kinerja secara menyeluruh (Mardiasmo 2004). Hal ini sejalan dengan pendapat Johson dan Kaplan, bahwa finansial dan non finansial adalah rentang cakupan pengukuran dari organisasi publik. Menimbang bahwa ukuran kinerja menentukan *cost of service* kepada publik sebagai penggunaannya. Yang akhirnya pemerintah berkewajiban membuat bagaimana agar biaya yang dipergunakan lebih sedikit dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan. Dari perspektif teori agensi, sebuah pengukuran kinerja yang baik akan sedikitnya mengambil asimetri informasi serta mencegah perilaku oportunistis atau *dysfunctional behavior* dari pelaku manajemen sector publik. Yang mana hal tersebut akan mendorong terwujudnya good governance sebagai tujuan utama.

Sebagai Implementasi dari teori pengukuran kinerja oleh Spekle dan Verbeeten, Penulis menggunakan beberapa dimensi kinerja ke dalam Laporan Kinerja Dinas Kelautan dan perikanan Provinsi Jawa Timur yakni meliputi produktivitas, kualitas atau akurasi hasil kerja, inovasi yang dilakukan, proses pengembangan, atau ide baru, reputasi keunggulan kerja, pelayanan yang dicapai, dan efisiensi.

Dalam hal produktivitas, pelayanan yang dicapai dan efisiensi terbukti dengan aksesibilitas dari LAKIP yang sudah baik karena dapat diakses oleh kalangan masyarakat serta berbagai program tercantum dalam LAKIP yakni :

- 1) Program Dukungan Manajemen dan Pelaksanaan tugas teknis
- 2) Pengelolaan perikanan Tangkap
- 3) Pengelolaan Perikanan Budidaya
- 4) Pengawasan Pengelolaan Sumber daya kelautan dan perikanan
- 5) Penguatan daya saing produk kelautan dan perikanan
- 6) Program pengelolaan ruang laut

Program yang terealisasi tersebut menggunakan anggaran sejumlah Rp. 593.599.427.549,23 atau sebesar 95,23%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa dimensi akurasi hasil kinerja sudah hampir memenuhi sasaran target yang telah ditentukan. Sedangkan dari dimensi inovasi dan proses pengembangan, Berlandaskan peraturan Gubernur Jawa Timur No.112 tahun 2018 tentang kedudukan, susunan organisasi, uraian tugas dan fungsi serta tata kerja Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur, yakni “Melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan pemerintah provinsi di bidang kelautan dan perikanan dan tugas pembantuan”.

Strategi Manajemen Perencanaan digencarkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas program. Oleh sebab itu, diperlukan tahapan yang konsisten dan berkelanjutan, sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas dan kinerja yang berorientasi pada hasil. Dengan Tujuan “Meningkatkan Kontribusi Sub-Kategori kelautan dan perikanan terhadap PDRB”. Sebagai Tolak ukurnya terdapat dua indikator kinerja yakni presentasi pertumbuhan sub-kategori perikanan terhadap PDRB (Produk Domestik Regional Bruto) yang merupakan jumlah nilai tambah atas barang dan jasa yang dihasilkan oleh sector perikanan yang didasarkan pada perikanan tangkap dan budidaya Serta Nilai Tukar Nelayan (NTN) yang digunakan untuk melihat tingkat kemampuan/daya beli nelayan, juga menunjukkan daya tukar dari produk perikanan dengan barang dan jasa yang dikonsumsi maupun untuk biaya produksi. Semakin tinggi NTN, maka semakin kuat pula tingkat kemampuan/daya beli nelayan. NTN ini menunjukkan secara dini kesejahteraan nelayan.

Berdasarkan data BPS Provinsi Jawa timur, keadaan realisasi di lapangan pertumbuhan perikanan tahun 2019 adalah sebesar -0,2%. Sementara target yang tercantum pada renstra tahun 2019 sebesar 5,3%. Hal ini menunjukkan penurunan hingga -3,77%. Selain itu, dari segi

Nilai Tukar Nelayan (NTN) pada tahun 2019 telah melampaui target yakni 107,0 dan realisasinya sebesar 126,34 yang jika diakumulasikan menjadi 118,08. Selanjutnya ditinjau dari keseluruhan manajemen strategis oleh Dinas Kelautan dan Perikanan Jawa Timur tahun 2019 memiliki presentase sebesar 485,15%. Dapat disimpulkan bahwa dalam dimensi inovasi menunjukkan, adanya indikator keberhasilan mempermudah LAKIP dipahami oleh masyarakat non akademisi untuk membuktikan kinerja dari Dinas Kelautan dan Perikanan.

Seperti yang diketahui terdapat kekurangan dan dimensi keunggulan prestasi kinerja yang menunjukkan bahwa salah satu indikator keberhasilan tidak tercapai. Begitu pula kendala – kendala yang dijabarkan sebagai berikut :

- a) Keterbatasan persediaan stok sumber daya ikan.
- b) Kurang optimalnya aspek sarana dan prasarana dalam memfasilitasi beberapa pelabuhan perikanan, terutama yang baru dioperasikan.
- c) Tingginya estimasi pakan yang digunakan pembudidaya lokal serta pendistribusian bantuan yang kurang merata.
- d) Pengalihan fungsi lahan budidaya dan tambak garam rakyat menjadi kegiatan non perikanan
- e) Ketertinggalan pemanfaatan teknologi inovasi pada unit budidaya
- f) Kurangnya bahan baku ikan dalam memenuhi kebutuhan pasar industry pengolahan ikan di Jawa Timur
- g) Minimnya pembinaan akan pemasaran ke luar negeri
- h) Kurangnya kompetensi pelaku indutsri dalam menghadapi persaingan global
- i) Masih ditemukan kasus illegal yang melakukan pelanggaran, sehingga menimbulkan konflik antar nelayan
- j) Kurangnya supremasi hukum, seperti penggunaan alat illegal yang merusak habitat ekosistem laut
- k) Ketimpangan antara rehabilitasi hutan mangrove dengan kerusakan yang ada, hal ini akan menghambat laju pertumbuhan biota laut.
- l) Ketidaksesuaian alokasi pemanfaatan ruang laut yang mengacu pada PERDA Provinsi Jatim No.1 Tahun 2018.

Dengan segala keterbatasan sumber daya yang ada dalam mencapai proses yang sudah dituju terdapat beberapa hal yang masih

menjadi kendala Dinas Kelautan dan perikanan. Dengan menggunakan *theory of constraints* yang dicetuskan oleh Eliyahu Goldratt pada tahun '90 an, yang mengangkat isu kedinamisan sistem pengukuran kinerja. Teori ini diaplikasikan dalam rangka untuk mengembangkan tingkat kinerja dari sebuah organisasi jasa. Sebab, hal ini merupakan awal dari proses *continuous improvement* dan muncul karena ketidaksesuaian kebijakan atau prosedur operasional dengan kapasitas atau kemampuan secara sarana yang menyangga kebutuhan, begitulah konsep dari teori kendala. Terdapat 2 poin dalam teori ini yakni, kinerja operasional dan finansial dalam mengukur hasil kinerja yang relatif terhadap tujuan dan aspek peningkatan kinerja dengan manajemen kendala dan alat untuk memecahkan masalah. Selanjutnya, dari kendala – kendala yang ada dieksploitasi hingga menghasilkan kendala yang memiliki urgensi utama. Mengingat bahwa orientasi dari instansi pemerintahan adalah pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan, maka yang menjadi urgensi adalah kualitas untuk mendorong pencapaian tujuan, maka yang pertama harus dilakukan adalah poin nomor 2,5, dan 8.

Jika kita simpulkan, terdapat beberapa dimensi pengukuran kinerja sudah terdapat pada LAKIP, meski beberapa belum memenuhi namun terdapat rekomendasi sebagai bentuk komitmen afektif untuk mengupayakan peningkatan kinerja dalam mencapai tujuan dan sasaran serta memperbaiki kekurangan selama periode sebelumnya. Diantaranya yakni dengan memperbaiki tempat sumber daya ikan dengan cara membangun rumah ikan dan underwater restocking serta memaksimalkan potensi Pantai Selatan Jawa Timur yang masih relatif rendah untuk dieksploitasi, memberikan bantuan peralatan yang lebih lengkap untuk menangkap ikan atau memberikan akses informasi yang dapat mengefisienkan terkait modal dan memanfaatkannya pada intensifikasi produksi perikanan budidaya melalui kegiatan pemberian paket hibah perikanan budidaya.

Dengan cara mengadakan kegiatan – kegiatan yang tidak hanya sekadar serah terima, tetapi beserta pelatihan teknis pemberian & cara budidaya ikan, pengenalan teknologi, serta memperbaiki mutu induk serta benih. Hal ini akan membuka komunikasi dan hubungan yang secara tidak langsung sebagai apresiasi kepada kelompok pembudidaya. Dengan begitu kegiatan akan terasa lebih efektif.

Adapun komitmen afektif kedepannya, yakni menjalin kerjasama dengan provinsi lain, sebagai upaya untuk mendorong unit pengolahan ikan (UPI), karena seperti yang kita ketahui bahwa indikator sebuah organisasi yang didalam implementasi kinerjanya menyadari adanya sebuah tekanan eksternal, selain dari komitmen dalam mengefektifkan perubahan.

PENUTUP

Dalam sistem pengukuran kinerja, sering terdapat ketidaksesuaian yang menyebabkan kedinamisan masalah yang muncul terus bertambah tanpa adanya efektivitas dari implementasi sebelumnya. Hal ini mengindikasikan bahwa konsistensi adalah kunci dari peningkatan kinerja. Dengan komitmen afektif yang dipraktikkan dalam manajemen yang memicu adanya perubahan dalam suatu organisasi, sistem implementasi kinerja akan terus meningkatkan sebuah perubahan dalam rangka pengembangan berkelanjutan organisasi. Untuk itu, dalam salah satu studi kasus yakni Instansi Pemerintah, Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur tahun 2019 penulis mengaplikasikan teori pengukuran kinerja dan teori kendala yang tentunya diiringi rekomendasi untuk memperbaiki kendala – kendala tersebut yang mana hal ini merupakan bentuk dari Komitmen afektif manajemen. Adapun terkait sistem pengukuran kinerja agaknya mesti mempertimbangkan berbagai perubahan yang akan selalu terjadi sehingga relevan dan merefleksikan perencanaan untuk periode selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Effendi, H. (2017). Pengaruh Faktor-Faktor Motivasi Dari Finansial , Psikologi , Dan Sosial Terhadap Prestasi Kerja Pegawai The Influence Of Motivational Factors Of Financial , Psychological , And Social To Employee Work Achievement Seorang Kepala. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal)*, 7(1), 17–32.
- Hardiyansyah, H., & Sumantri, A. (2019). Analisis Pengembangan Organisasi Pelayanan Publik melalui Proses Diagnosa dan Intervensi. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5(1), 42–49.

- <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2019.005.01.6>
- Ilmiah, J., Sumber, M., Manusia, D., Scorecard, B., Model, S., Yang, T., Pada, D., Publik, S., Indonesia, D., Dharmayuni, L., Khairuddin, B., Madya, P., & Perencanaan, B. (2021). *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*. 4(3), 273–284.
- Irtanto. (2020). Kinerja Birokrasi Pelayanan Sektor Publik: Perspektif Perkembangan Teori. *Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan*, 14(2), 153–171. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v14i2.354>
- Kinerja, M., & Sektor, O. (2016). *-Tersedia online di http://ejournal.unmus.ac.id/index.php/societas*. 5(01), 1–11.
- Kurniawan, B. (2017). Teori Kendala Sebagai Alat Pengukuran Kinerja. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 9(2), 211–239. <https://doi.org/10.30813/jab.v9i2.882>
- Pratiwi, I., & Akbar, R. (2018). Komitmen Afektif Manajemen, Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja, Akuntabilitas, dan Kinerja Organisasi Publik dalam Perspektif Teori Institusional dan Teori Strukturasi. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 11(1), 1–10.
- Rosiadi, A., Setiawan, M., & Moko, W. (2018). Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(2), 156–169. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v6i2.2208>
- Samsu. (2017). Metode penelitian: teori dan aplikasi penelitian kualitatif, kuantitatif, mixed methods, serta research & development. In *Diterbitkan oleh: Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA)*.
- Ulum, A. S. (2012). Peran Pengukuran Kinerja Dalam Mendukung Good Governance Dalam Perspektif Agency Theory. *Jurnal*
- Dinamika Akuntansi*, 3(1), 60–66. <https://doi.org/10.15294/jda.v3i1.1945>
- Utomo, W. S. (2020). Implementasi Kewenangan Dinas Kelautan Dan Perikanan Dalam Melakukan Pengelolaan Dan Pengawasan Terhadap Sumber Daya Kelautan Di Teritorial 0 Sampai 12 Mil Laut Berdasarkan Uu No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah (Studi di Dinas Kelautan dan Peri. *Dinamika, Jurnal Ilmiah Ilmu Hukum*, 26(1), 12–26.
- Wargadinata, E. L. (2017). the Quality of Public Organization Performance Measurement. *Sosiohumaniora*, 19(2), 86–94. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v19i2.11497>