



## Manajemen Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintahan Dalam Penerapan Inovasi Pelayanan Publik *The New Public Services* Pada Pemerintah Kota Jayapura

Nehseh Bangun

Program Doktor Ilmu Sosial Pascasarjana Universitas Cenderawasih, Indonesia

\*E-mail Korespondensi Penulis: [nehseh.bangun24@gmail.com](mailto:nehseh.bangun24@gmail.com)

### ARTICLE INFO

**Keywords:**

*Performance Management, The New Public Service, and Government Performance Accountability System*

**How to Cite:**

Nehseh Bangun. (2022). Manajemen Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintahan Dalam Penerapan Inovasi Pelayanan Publik *The New Public Services* Pada Pemerintah Kota Jayapura. *Jurnal Ekologi Birokrasi*, 10 (1): 48-68

**DOI:**

10.31957/jeb.v10i1.2218

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to describe the correlation between internal apparatus performance management and public service innovation based on the New Public Service paradigm. The research method used is descriptive qualitative with a case study approach. The results of the study prove validly and reliably that, the Performance Management of the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) Jayapura City in the application of public service innovations with the New Public Service paradigm, has not been implemented at all. Conditions that cause an increase in symptoms and poverty for the lower class. The main obstacle faced in the Performance Management of the Government Internal Supervisory Apparatus (APIP) of Jayapura City is the non-optimal preparation and determination of a permanent Performance Plan. All efforts have been made by the APIP Performance Management in Jayapura City to overcome the obstacles faced, both internally by the APIP organization and externally at other Regional Apparatus Organizations, and Village Government organizations as well as the preparation and determination of the Regional Revenue and Expenditure Budget (APBD), both through coordination coordination Regional supervision directly or through online consultation, however, has not been optimal. This condition causes impartiality to the public interest and public services which has negative implications for the 2017 Jayapura City Performance Accountability Report (LAKIP) in the applicable Government Performance Accountability System (SAKIP).*

Copyright © 2022 JEB. All rights reserved.

---

## INFO ARTIKEL

### **Kata Kunci:**

Manajemen Kinerja, The New Public Service, dan Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah

### **Cara Mengutip:**

Nehseh Bangun. (2022). Manajemen Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintahan Dalam Penerapan Inovasi Pelayanan Publik The New Public Services Pada Pemerintah Kota Jayapura. *Jurnal Ekologi Birokrasi*, 10 (1): 48-68

### **DOI:**

10.31957/jeb.v10i1.2218

---

## ABSTRAK

Tujuan studi ini adalah untuk menguraikan korelasi manajemen kinerja aparat secara intern terhadap inovasi pelayanan publik berdasarkan paradigma New Public Service. Metode penelitian yang digunakan adalah deksriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian membuktikan secara valid dan reliable bahwa, Manajemen Kinerja Organisasi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Kota Jayapura di dalam penerapan inovasi pelayanan publik paradigma the New Public Service, sama sekali belum dilaksanakan. Kondisi mengakibatkan terjadinya peningkatan pengangguran dan kemiskinan terhadap masyarakat bawah. Hambatan utama yang dihadapi dalam Manajemen Kinerja organisasi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Kota Jayapura adalah belum optimalnya penyusunan dan penetapan Perencanaan Kinerja yang permanen. Segala upaya telah dilakukan Manajemen Kinerja APIP Kota Jayapura untuk mengatasi hambatan yang dihadapi, baik secara internal organisasi APIP maupun secara eksternal pada Organisasi Perangkat Daerah lainnya, dan organisasi Pemerintah Kampung serta penyusunan dan penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), baik melalui rapat koordinasi pengawasan daerah secara langsung maupun melalui konsultasi online, namun demikian belum optimal. Kondisi ini menyebabkan terjadinya ketidakberpihakan kepada kepentingan publik dan pelayanan publik yang berimplikasi pada penilaian negatif terhadap Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) Kota Jayapura tahun 2017 dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) yang berlaku.

Hak Cipta© 2022 JEB. Seluruh Hak Cipta.

---

## 1. Pendahuluan

Kondisi dinamika penyelegaraan pemerintahan di segala sektor dewasa ini adalah untuk mewujudkan tujuan negara, yaitu antara lain: menyejahterakan dan mencerdaskan rakyat, sebagaimana terungkap di dalam Mukadimah Undang-Undang Dasar 1945 yang selanjutnya dijabarkan dalam Batang Tubuh konstitusi tersebut dan berbagai undang-undang serta peraturan pemerintah lainnya. Berdasarkan tujuan negara tersebut, maka pemerintah terus berinovasi untuk menciptakan berbagai produk untuk menyasati, agar semua program pembangunan nasional dan daerah dapat terlaksana dalam sebuah tata kelola pemerintahan yang baik (*good government*). Salah satu unsur dalam penyelenggaraan pemerintahan yang mengelola dan mengendalikan semua program pembangunan nasional dan daerah adalah melalui sebuah manajemen yang disebut Manajemen Pemerintahan (Goraph, 2020; Redjo, 2018).

Manajemen Pemerintahan meliputi unsur-unsur: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pemantauan dan penilaian serta pertanggungjawaban. Melalui manajemen pemerintahan yang baik, diharapkan semua rencana dan program pembangunan nasional dan pembangunan daerah dapat dikelola sedemikian rupa untuk mencapai tujuan yang dikehendaki negara (Rusdia, 2019). Manajemen pemerintahan dipimpin oleh seorang manajer yang disebut Manajer Pemerintahan, di mana di tingkat Pusat dipimpin oleh Menteri Sekretaris Negara, sedangkan di tingkat Daerah dipimpin Sekretaris Daerah, baik Provinsi maupun Kabupaten/Kota. Semua dokumen rencana dan program pembangunan, baik yang bersifat fisik maupun non fisik (rutin) wajib diketahui oleh seorang manajer pemerintahan. Hal ini dikandung maksud, agar operasionalisasi semua rencana, program/proyek fisik dan non fisik dapat dimonitoring dan dikendalikan sampai sejauh mana kemajuannya di lapangan yang dilakukan oleh masing-masing institusi pemerintah. Sehingga apabila terjadi permasalahan dapat diupayakan untuk mencegah, mengatasi atau meminimalkan risiko yang akan terjadi yang merugikan publik. Di sini dibutuhkan manajemen kinerja yang baik, karena bagaimana pun juga bila buruk manajemen kinerja, maka buruklah juga hasil kerja yang dicapai. Oleh sebab itu, semua program kerja dilaksanakan berdasarkan *standard procedure operational (SOP)* yang telah ditetapkan pemerintah (Agus, 2019)..

Semua aktivitas manajemen kinerja dikendalikan oleh seorang manajer. Seorang manajer berbeda dengan seorang pemimpin (*leader*). Najarian G. (1993) dalam Wibisono, dkk (2018:171) mengatakan: “*A Manager is do the things right, a Leader do right thing. A succesful companies or organizations need a person to do the right things right*” (Manajer adalah orang yang mengerjakan suatu hal dengan benar, sementara Pemimpin adalah orang mengerjakan hal yang benar. Sebuah perusahaan atau organisasi yang sukses membutuhkan orang untuk mengerjakan hal yang benar dengan cara yang juga benar). Prestasi yang dicapai oleh seorang manajer dan/ atau pimpinan suatu organisasi sangat tergantung kepada kompetensi, profesionalisme, rekam jejak, dan komitmen yang dimiliki.

Perkembangan manajemen di sektor publik (pemerintahan) menunjukkan betapa meningkatnya perhatian para ahli dalam menemukan inovasi-inovasi baru dalam menyiasati, agar para administrator negara dapat mengelola administrasi publik (penyelenggaraan pemerintahan) secara bijaksana untuk menyejahterakan rakyat melalui tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) menuju pemerintahan yang baik (*good government*). Upaya yang dilakukan ini adalah bagaimana menciptakan suatu manajemen yang dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada rakyat dalam suatu pemerintahan-negara atau dalam suatu sistem politik yang berlaku di sebuah negara (Tangkilisan, 2005). Berdasarkan perkembangan ilmu administrasi negara tersebut, maka dimulai dari manajemen klasik yang dikenal dengan konsep istilah “*The Old Public Administration*” mengutamakan istilah ‘*rowing*’ (mendayung), di mana menempatkan pada” tujuan pemerintah menyederhanakan pelayanan langsung kepada rakyat yang efisien, dan permasalahan itu adalah yang mula-mula berhubungan melalui perubahan struktur organisasi dan sistem pengawasan”. *The ‘rowing’* (mendayung) istilah mendayung menunjukkan dari kerja keras pelayanan langsung administrasi publik. Selanjutnya *Old Public Administration* dinilai tidak relevan lagi dengan dinamika dan tuntutan pelayanan publik yang lebih baik, maka timbullah konsep *The “New Public Management”* yang menggunakan istilah yang berbeda, “*steering*” (mengemudi). Para ahli “Mereka

menekankan pada istilah ‘*steer* (mengemudi), bukan mendayung’, artinya mereka tidak menerima atau tidak mengakui membebani pelayanan langsung terhadap diri sendiri, akan tetapi, mana mungkin mendefinisikan program-program yang lain diselesaikan kemudian, secara kontrak atau kekeluargaan masing-masing. *New Public Management (NPM)* lebih mempercayakan pada mekanisme pasar yang menuntun kepercayaan (Mahmudi, 2003).

Pengawasan adalah upaya yang dilakukan untuk mengendalikan, memantau dan menilai suatu kegiatan agar dijalankan sesuai ketentuan dan aturan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan. Fungsi Pengawasan dalam manajemen, Mockler, dan Gilbert (dalam Sule & Saefullah, 2005:318) mengemukakan fungsi pengawasan sebagai,

*“a systematic effort to set performance standards with planning objectives, to design information, feedback systems, to compare actual performance with the predetermined standards, to determine whether there are any deviations and to measure their significance, and take any action required to assure that all corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible in achieving corporate objective”* (pengawasan dalam fungsi manajemen, “adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi, umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya yang menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan atau organisasi dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan”).

Di tingkat pusat fungsi pengawasan dilakukan, baik secara internal maupun secara eksternal. Pengawasan eksternal dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Republik Indonesia, sebagai lembaga negara. Sedangkan pengawasan internal dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, adalah:

1. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) yang bertanggung jawab kepada Presiden;
2. Inspektorat Jenderal (Itjen)/ Inspektorat Utama (Ittama)/ Inspektorat yang bertanggung jawab kepada Menteri/Kepala Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND);
3. Inspektorat Pemerintah Provinsi yang bertanggung jawab kepada Gubernur; dan;
4. Inspektorat Pemerintah Kabupaten/Kota yang bertanggung jawab kepada Bupati/Walikota.

Fungsi pengawasan dalam makna yang baru, di mana pengawasan internal APIP tidak hanya membantu mengawasi apakah pemerintah telah mengerjakan yang seharusnya dikerjakan, membelanjakan uangnya sesuai dengan yang diinginkan, dan taat kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku (*oversight*), namun juga memberikan jasa konsultasi dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintah (*insight*) serta mampu mengidentifikasi *trend*/perkembangan dan tantangan-tantangan yang

akan dihadapi oleh pemerintah (*foresight*). Salah satu fungsi dari Aparat Pengawasan Internal Pemerintah adalah “ Melakukan pengawasan terhadap perencanaan dan pelaksanaan program dan/atau kegiatan yang dapat menghambat kelancaran pembangunan (Peraturan Presiden Nomor 192 Tahun 2014, Pasal 3 huruf c). Oleh sebab itu, Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) di tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota wajib mengawasi penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM), penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Pendek (RPJP), dan penyusunan Rancangan Anggaran dan Pendapatan Belanja Daerah (RAPBD) setiap tahunnya.

Fenomena pengukuran kinerja pada sektor publik, telah menjadi isu hangat sejak tahun 1970-an dengan maraknya penerapan konsep *the "New Public Service"* (NPS) di dunia barat. Jones dan Pandlebury (2010:27) menjelaskan bahwa, terdapat enam tantangan utama dalam pengukuran kinerja pada sektor pemerintahan, yaitu: pengukuran biaya, keandalan pengukuran output, hubungan sebab-akibat antara input dan output, lingkup pengukuran output, komprehensivitas dalam pelaporan pengukuran, dan kontrol terhadap kinerja. Terdapat perbedaan dalam pengukuran kinerja antara sektor pemerintah (sektor publik) dan sektor swasta (sektor bisnis/privat). Pengukuran kinerja di sektor publik jauh lebih kompleks, sehingga hasil pengukurannya tidak begitu jelas dan pasti, karena berorientasi pada nir laba atau non profit. Sedangkan pengukuran kinerja di sektor swasta (bisnis) hasilnya sangat jelas dan pasti, karena berorientasi pada profit atau laba. Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (LAKIP) selanjutnya direview dan dievaluasi oleh Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di bawah koordinasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Hasil evaluasi berupa skor skala 1-100 dan dikategorikan dalam beberapa rentang penilaian, terdiri atas: AA (>85 - 100); A (>75 - 85); B (>65 - 75); CC (>50 - 65); C (>30 - 50); dan D (0 - 30).

Di dalam Pasal 48 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, disebutkan Pengawasan internal atas penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah dilakukan oleh Aparat Pengawasan Intern Pemerintah. Pengawasan Internal dilakukan oleh para profesional yang memiliki sertifikat auditor dengan pemahaman mendalam tentang budaya bisnis organisasi, sistem, dan proses. Dalam melaksanakan tugas-tugas pengawasan, auditor internal diharapkan untuk mengikuti Standar Audit, baik Standar Internasional maupun Standar Audit Nasional yang berlaku untuk Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah, serta wajib mematuhi Kode Etik Profesi. Dengan demikian kualitas dan kapabilitas Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah diperlukan dalam proses pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang nantinya menghasilkan kinerja yang optimal.

Konsep Rancangan Anggaran dan Pendapatan Daerah dimaksud selanjutnya dibahas oleh lembaga Dewan Perwakilan Perwakilan Daerah (DPRD) Kota Jayapura, sebagai representasi publik dalam sidang anggaran berdasarkan *Budgeting Right* (Hak menetapkan Anggaran) yang diakhiri dengan penetapan Anggaran dan Belanja Daerah (APBD) dan selanjutnya dapat dioperasionalkan oleh seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan kerja Pemerintah Daerah Kota Jayapura. Aktivitas pengawasan internal yang dilakukan Aparat Pengawasan Intern Pemerintah Kota Jayapura pada dasarnya sudah dimulai sejak disusunnya Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) biasanya bersamaan dengan saat seorang Kepala Daerah terpilih dilantik dan memulai menyusun program kerjanya untuk lima tahun, yang kemudian dijabarkan dalam

Rencana Kegiatan Pembangunan Daerah (RKPD) yang direalisasikan melalui penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) setiap tahunnya. Dengan demikian satuan APIP memahami dengan benar bahwa, baik RPMJ, RKPD dan RAPBD hingga penetapan APBD setiap tahunnya telah mengakomodir kepentingan publik yang diamanatkan dalam konsep *the New Public Service (NPS)*. Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah Kota Jayapura adalah Inspektorat Pemerintah Kota Jayapura. Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Walikota. Di dalam perspektif *das Sein*, Pemerintah Kota Jayapura dalam melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik belum optimal dalam mewujudkan konsep *the New Public Service*, baik dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM), Rencana Kegiatan Pembangunan Daerah (RKPD) maupun dalam Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) setiap tahunnya. Faktanya adalah Sistem Akutansi Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pemerintah Kota Jayapura pada tahun 2017, masih memperoleh nilai CC (> 50–65) yang bersumber dari LAKIP 2017 Pemerintah Kota Jayapura, yang penilaiannya dilakukan oleh APIP Provinsi Papua 2017.

Dalam dunia birokrasi, akuntabilitas pemerintah merupakan perwujudan kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi instansi yang bersangkutan. Sejalan dengan hal tersebut pelaporan kinerja merupakan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi.

Tabel 1.1  
Pengukuran Kinerja

Persentase	Predikat
< 100%	Tidak Tercapai
= 100%	Tercapai/Sesuai Target
.< 100%	Melebihi Target

Tabel 1.2  
Pencapaian Kinerja Sasaran Pemerintah Kota Jayapura Tahun 2016  
(LAKIP 2017)

No. Urut	Kategori	Rata-Rata % Capaian
1	Sangat Baik	> 90
2	Baik	76.00 – 88,99
3	Cukup	65.00 – 74.99
4	Kurang	50.00 – 64.99
5	Sangat Kurang	0 – 49.99

Posisi pencapaian kinerja sasaran Pemerintah Kota Jayapura tahun 2016 pada kategori Kurang. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Jayapura adalah melalui reviu terhadap IKU dengan memperhatikan capaian kinerja, permasalahan dan isu-isu strategis yang sangat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Tingkat pencapaian IKU terlihat pada Misi Pemerintah Kota Jayapura sebagai berikut:

- a. Misi 1: Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan.

- b. Misi 2: Melanjutkan penataan pemerintahan yang baik dengan dukungan kapasitas birokrasi yang profesional.
- c. Mewujudkan kota yang bersih, indah dan nyaman.
- d. Misi 4: meningkatkan kualitas sumber daya masyarakat.
- e. Misi 5: Mengembangkan potensi ekonomi kota sebagai kota jasa dan perdagangan yang didukung utilitas perkotaan yang berwawasan lingkungan.
- f. Misi 6: Meningkatkan supermasi hukum dan demokrasi.
- g. Misi 7: Memperkuat dan memberdayakan masyarakat adat.

Hasil pengukuran atas IKU Pemerintah Kota Jayapura tahun 2017 menunjukkan hasil sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 1.3  
Capaian Indikator Kinerja Utama Pemerintah Kota Jayapura Tahun 2017

No. Urut	Indikator Kinerja Utama	Satuan	Target	Realisasi	Capaian (%)
	Misi 1				
1	Jumlah konflik isu SARA bernuansa agama	Angka	0	0	100
	Misi 2				
2	Opini BPK	Opini	WTP Murni	WTP Murni	100
3	Nilai LPPD	Angka	3,2	3,4	106,25
4	Nilai LAKIP	Nilai	B	CC	77,63
	Misi 3				
5	Piala Adipura	Piala	Adipura	Adipura	100
6	Tingkat kriminalitas	Kasus	3.500	3.680	95,11
	Misi 4				
7	IPM	Persentase	78,99	79,02	100
8	Tingkat pengangguran	Persentase	3,96	3,96	100
	Misi 5				
9	LPE	Persentase	8,49	8,48	99,88
10	Pertumbuhan PDRB menurut Lapangan Usaha	Persentase	10,35	8,48	81,93
11	Jumlah wisatawan	Jiwa	190.000	212.489	111,84
	Misi 6				
12	Jumlah Narapidana	Jiwa	-	n/a	n/a
	Misi 7				
13	Tingkat kemiskinan	Jiwa	8,05	21,06	66,75

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Pem. Kota Jayapura 2017

Berdasarkan tabel di atas, dimana Nilai LAKIP Pemerintah Kota Jayapura berada pada posisi CC (>50-65) dari target B (>65-75) yang hendak dicapai. Bila merujuk pada tabel 1, maka kinerja Pemerintah Kota Jayapura pada persentase < 100% dengan predikat "tidak tercapai". Sedangkan bila merujuk pada tabel 2, maka pencapaian kinerja sasaran dalam kategori "kurang" (50.00-64.99) dari rata-rata % capaian.

Bahwa prestasi yang diperoleh Pemerintah Kota Jayapura dalam memperoleh nilai CC (>50 – 65) melalui mekanisme Sistem Akuntansi Kinerja Pemerintah (SAKIP) diduga memiliki hubungan kuat dengan “Manajemen Kinerja Aparatur Pengawasan Intern Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kota Jayapura dalam Penerapan *the New Public Service*, baik dalam RPJM, RKPD dan RAPBD yang kemudian ditetapkan menjadi APBD setiap tahunnya”. Realitas permasalahan ini diduga adanya pengaruh, baik langsung maupun tidak langsung terhadap faktor-faktor Manajemen Kinerja, yakni: Perencanaan Strategis, Tujuan dan Sasaran, Kesepakatan Kerja, Perencanaan Kinerja dan Standar Kinerja. Padahal, “manajemen kinerja merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerjasama harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya” (Wibowo, 2012:3).

Penilaian yang dilakukan terhadap Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP) tahun 2017 adanya perbedaan antara kenyataan (*das Sein*) dan harapan (*das Sollen*). Kenyataan ini menunjukkan bahwa, terdapat permasalahan dalam aktivitas pengawasan internal yang dilakukan oleh institusi Inspektorat Daerah Kota Jayapura, sebagai Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP). Permasalahan ini yang dialami oleh Inspektorat Daerah Kota Jayapura menyebabkan Pemerintah Kota Jayapura dalam meraih “Nilai C” (>30 - 50) yang sangat rendah dan hampir mendekati Nilai D (0 - 30). Suatu indikasi kuat tentang ‘gagalnya’ institusi Inspektorat Kota Jayapura sebagai instansi APIP dalam “mengkawal” pembahasan dan penetapan RPMJ, RKPD dan RAPBD menjadi APBD, mengakibatkan belum optimalnya dalam mengakomodir kepentingan publik sebagai amanat penderitaan rakyat berdasarkan *the new public service*.

Selain faktor-faktor manajemen kinerja tersebut, terdapat kemungkinan terjadi “intervensi politik” dan kepentingan pribadi atau kelompok yang mempengaruhi permasalahan ini? Hal ini juga akan ditelusuri lebih dalam aktivitas penelitian ini. Karena posisi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah yang berada dalam institusi Inspektorat Pemerintah Kota Jayapura merupakan bawahan dari Walikota. Kemungkinan lain adalah karena masa jabatan pertama Walikota berakhir pada tahun 2016, dan mempersiapkan diri dalam menghadapi pencalonan dirinya untuk masa jabatan yang kedua kalinya pada tahun 2017, sehingga berpengaruh terhadap penyusunan dan penetapan program pembangunan pada tahun 2017 yang tidak berorientasi kepada *the new public service*.

Realitas ini berimplikasi pada fakta di lapangan yang menunjukkan bahwa, masih tingginya angka kemiskinan dan angka pengangguran di lingkungan Pemerintah Kota Jayapura yang cukup signifikan. Bahkan telah terjadi kecenderungan meningkatnya angka kejahatan seperti antara lain, pencurian, perdagangan ganja dan berbagai bentuk kekerasan lainnya yang dilakukan oleh masyarakat. Di sisi lain, telah terjadinya marginalisasi penduduk lokal asli Papua dalam dinamika penguasaan sektor ekonomi kerakyatan dan bisnis. Ambillah contoh, salah satu kasus yang sedang terjadi dan nampak di lapangan yang kena dampak dalam permasalahan ini adalah, di mana masih adanya mama-mama orang asli Papua yang berjualan di pinggir jalan raya, emper-emper toko dan di atas trotoir yang mana, bila pada malam harinya menggunakan poti (pelita) dan lilin untuk berjualan, bila dibandingkan dengan para migran (pendatang) yang menggunakan fasilitas bisnis yang modern dan lampu pijar, suatu ironi yang dilematik.

Di dalam sektor pendidikan masih dibatasi pemberian “beasiswa” kepada mahasiswa asal Port Numbai untuk kuliah di luar Tanah Papua, sedangkan mahasiswa orang asli Papua lainnya belum mendapat kesempatan dalam hak memperoleh beasiswa tersebut. Masih adanya pemikiran, sikap, dan perilaku dikotomi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Jayapura dalam membedakan antara Orang Asli Papua yang berasal dari wilayah Port Numbai dengan Orang Asli Papua yang berasal dari daerah lainnya di Tanah Papua yang sudah lama berpuluhan tahun, bahkan telah beratus tahun telah bermukim dan menjadi penduduk tetap di Kota Jayapura sejak pemerintahan penjajahan Belanda. Kebenaran fakta ini dapat dibuktikan dengan identitas Kartu Tanda Penduduk elektronik (*e-KTP*) yang telah dikelurakan oleh Pemerintah Kota Jayapura.

Demikian pula terdapat banyak anak usia sekolah dasar yang menghirup produk “aibon” tanpa pengawasan yang berarti, suatu generasi Orang Asli Papua yang masa depannya akan suram bila tidak mendapat perhatian serius dari Pemerintah Daerah Kota Jayapura. Di Sektor Kesehatan pun demikian halnya, di mana masih adanya pembatasan dalam memberikan kemudahan fasilitas dalam berobat ke Pusat kesehatan Masyarakat (Puskesmas) dan Rumah Sakit Umum. Padahal di Tanah Papua telah diberlakukan kebijakan Otonomi Khusus berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 yang sudah berlangsung implementasinya sejak tahun 2002 hingga kini yang diringi dengan transfer alokasi Dana Otonomi Khusus yang sangat signifikan untuk meningkatkan kualitas hidup Orang Asli Papua dari berbagai keterbelakangan, ketertinggalan, kebodohan, kemiskinan, ketidaksehatan, dan ketidakberdayaan.

Hadirnya Otonomi Khusus di Tanah Papua adalah merupakan kebijakan afirmatif bagi penduduk Orang Asli Papua di samping Otonomi Daerah yang berlaku secara nasional. Sesungguhnya kehadiran Otonomi Khusus saling melengkapi dan saling menunjang Otonomi Daerah dalam memberikan kontribusi dalam memperkuat RAPBD Kota Jayapura setiap tahunnya, sehingga berimplikasi terhadap implementasi *the new public service* dan terakomodirnya aspirasi atau kepentingan publik dalam mewujudkan “*Citizenship Democratic*”.

## **2. Metode Penelitian**

Objek penelitian ini merupakan sebuah kasus, yaitu kasus tentang penilaian kinerja terhadap manajemen kinerja Inspektorat Daerah Kota Jayapura, secara khusus, sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) dan penyelenggaraan pemerintahan Kota Jayapura secara umum melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dalam hubungannya dengan konsep *the New Public Service*. Evaluasi kinerja dilakukan oleh Inspektorat Provinsi Papua terhadap seberapa jauh secara signifikan Pemerintah Kota Jayapura dalam mengakomodir kepentingan dan kebutuhan publik dalam mewujudkan *citizen democratic* sebagaimana yang diarahkan dalam *the New Public Service*. Baik di dalam RPJP maupun RKPD yang selanjutnya diwujudkan di dalam RAPBD setiap tahunnya. Pemilihan sumber data pada dasarnya sesuai dengan variabel yang terdapat di dalam topik penelitian, yang meliputi: pelaksanaan manajemen kinerja, tugas dan fungsi aparat pengawasan internal pemerintah dalam penerapan konsep *the new public service* di dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan di Pemerintah Kota Jayapura. Di luar variabel di atas, juga diperoleh sumber data dari hasil pengamatan Peneliti terhadap objek topik yang diteliti.

“Sumber data dalam penelitian adalah subyek darimana data dapat diperoleh. Apabila penelitian menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan

datanya, maka sumber data disebut sebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik pertanyaan tertulis maupun lisa. Apabila peneliti menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber data, sedang isi catatan subyek penelitian atau variabel penelitian”.

Adapun sumber data penelitian diperoleh dari institusi Inspektorat Kota Jayapura yang merupakan tempat aktivitas manajemen kinerja, di mana berlangsungnya tugas dan fungsi aparat pengawasan internal pemerintah. Selain Inspektorat sebagai sumber data utama, juga Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Kantor Statistik Kota Jayapura . Sedangkan sebagai representasi publik (rakyat) adalah lembaga legislatif daerah, yaitu Dewan Perwakilan Daerah Kota Jayapura, yang dianggap sebagai sumber data tambahan yang akan memberikan informasi tambahan terhadap topik penelitian yang diajukan. Pemilihan sumber data yang lain adalah diperoleh di lapangan melalui pengamatan langsung dan wawancara dengan masyarakat bawah sebagai sasaran daripada *the new public service*.

Berdasarkan pemilihan sumber data dan untuk mendapatkan data yang akurat dan representatif absah (valid), maka ditetapkan para Informan yang merupakan nara sumber utama yang memahami dan mempunyai hubungan dengan topik yang diteliti, yaitu terdiri dari: Kepala Inspektorat Daerah Kota Jayapura, Sekretaris Inspektorat Kota Jayapura, Inspektur Pembantu Kesejahteraan Sosial, Inspektur Pembantu Perekonomian, Inspektur Pembantu Pendapatan Daerah dan Inspektur Pembantu Aparatur Pemerintahan.

Lokasi penelitian adalah Pemerintah Kota Jayapura, sebagai lokus. Sedangkan sebagai fokus penelitian adalah Inspektorat Kota Jayapura yang berperan sebagai Aparat Pengawasan Intern Pemerintah, Sedangkan yang menjadi sasaran atau objek penelitian adalah Manajemen Kinerja Aparat Pengawasan Intern Pemerintah dalam Penerapan *The Public New Service*. Rencana pelaksanaan penelitian secara komprehensif dilakukan pada bulan Desember 2018 sampai dengan Juli 2019.

Proses penelitian berdasarkan metode kualitatif merupakan proses penelitian non-positivis atau grounded, yang merupakan penolakan terhadap positivis, yaitu penelitian dengan proses pencarian data sebanyak-banyaknya tanpa berbekal hipotesis, dengan tujuan mendeskripsikan peristiwa dan memformulasikan penjelasan perihal munculnya peristiwa itu atas dasar observasi (Nugroho, 2014:38-39). Sedangkan teknik pengumpulan data diperoleh dari data sekunder yaitu melalui laporan-laporan insitusi publik yang terkait dalam mempresentasikan hasil kajian dalam manajemen kinerja aparat pengawasan internal pemerintah dalam penerapan *the new public service* pada Pemerintah Kota Jayapura.

### **3. Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian tentang Manajemen Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah Dalam Penerapan Inovasi Pelayanan Publik *The New Public Service* Pada Pemerintah Kota Jayapura menunjukkan bahwa terdapat permasalahan-permasalahan di dalam organisasi Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Kota Jayapura yang perlu mendapat perhatian. Walaupun demikian, di dalam Manajemen Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) Kota Jayapura, terus berupaya untuk melaksanakan program dan kegiatan yang berfokus pada unsur-unsur perencanaan dalam Manajemen Kinerjanya. Oleh karena itu di dalam pembahasan ini dibagi atas (3) bagian berdasarkan problem question (pertanyaan masalah) dan tujuan

penelitian, yakni: 1) Manajemen Kinerja Organisasi APIP Kota Jayapura dalam penerapan inovasi pelayanan publik *The New Public Service*; 2) Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung; dan 3) Upaya-Upaya yang Telah Dilakukan untuk Mengatasi Hambatan yang Dihadapi. Hal ini dikandung maksud agar hasil yang diharapkan akan memberikan pencerahan tentang bagaimana bekerjanya Manajemen Kinerja organisasi APIP Kota Jayapura dalam penerapan inovasi pelayanan publik *the New Public Service*. Di samping itu dapat mengungkapkan faktor-faktor penghambat dan faktor-faktor pendukungnya serta upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang sedang dihadapi.

### **3.1. Manajemen Kinerja APIP dalam Penerapan Inovasi Pelayanan Publik *The New Public Service***

Manajemen Kinerja adalah bagaimana menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif, memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil serta bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh kesuksesan. Bahwa pada hakekatnya Manajemen Kinerja setiap organisasi, baik organisasi Pemerintah maupun organisasi Swasta selalu berupaya agar unsur-unsur dalam perencanaan manajemen kinerjanya, seperti penetapan: perencanaan strategi, tujuan dan sasaran, pelaksanaan kesepakatan kinerja, perencanaan kinerja dan standar kinerja diimplementasikan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi secara umum. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah atau pengawas intern pada institusi lain yang selanjutnya disebut APIP adalah aparat yang melakukan pengawasan melalui audit, revidu, evaluasi, pemantauan, dan kegiatan pengawasan lain terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi. Oleh karena itu, Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) memegang peranan penting dalam menciptakan pemerintah yang bersih dan berwibawa. Hal ini sangat beralasan karena tanpa pengawasan internal yang dilakukan oleh APIP, maka akan terjadi kesemrautan di dalam bekerja, apalagi dalam mengelola keuangan dari berbagai institusi dalam berbagai aktivitasnya masing-masing dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

Mengingat tugas dan fungsi dari APIP meliputi seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau Organisasi Perangkat Daerah (OPD) termasuk pengawasan dalam rangka penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPMJ) dan Rencana Pembangunan Jangka Pendek (RPJP) sekaligus mengawal Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (RAPBD) menjadi setiap tahunnya, sehingga benar-benar efisien, efektif, transparan, terbuka dan akuntabel yang dilandasi dengan norma-norma hukum yang berlaku yang memuat kepentingan publik dan pelayanan publik sebagai “main stream” yang diamanatkan dalam paradigma inovasi pelayanan publik *the New Pulic Service* (Janet V. Denhardt and Robert B. Denhardt, 2003).

Paradigma inovasi pelayanan publik ini mengutamakan kepentingan publik dan pelayanan publik, yang melukiskan masyarakat (warga negara) sebagai citizen “democratic”, yaitu antara lain “melayani warga negara, bukan pelanggan”. Oleh karena itu Denhardt and Dehardt mengatakan: “Melayani warga negara bukan konsumen. Kepentingan publik adalah hasil suatu dialog tentang nilai-nilai bersama ketimbang kumpulan kepentingan-kepentingan diri individual. Oleh karena itu, para pelayan publik tidak hanya tanggap kepada permintaan ‘para konsumen’, tapi lebih tepatnya berfokus pada pembangunan hubungan kepercayaan dan kolaborasi dengan dan di kalangan para warga negara.” Demikian pula tentang peranan anggota APIP

dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP Kota Jayapura terhadap kinerjanya, baik terhadap internal organisasi APIP maupun terhadap kinerja Organisasi Perangkat Kerja (OPD) serta penyelenggaraan pemerintahan pada umumnya. Sehingga akan menggaambarkan satu kesatuan yang mengarah kepada kepentingan publik dan pelayanan publik di dalam berbagai program, proyek dan kegiatan dalam paradigma inovasi *the New Public Service*.

Berdasarkan Data dan Analisa Data Hasil Penelitian (Primer dan Sekunder) yang berkenaan dengan Manajemen Kinerja Organisasi APIP, maka Pembahasannya terdiri dari: Manajemen Kinerja organisasi APIP dan Kinerja Pemerintah Daerah Kota Jayapura yang berorientasi pada paradigma inovasi *the New Public Service*. Logika dari pembagian ini bukan berarti suatu pemisahan antara Manajemen Kinerja organisasi APIP dengan Kinerja Pemerintah Kota Jayapura, akan tetapi adanya hubungan yang terkait sebagai “benang merah” di mana Kinerja Pemerintah Daerah tidak terlepas dari Manajemen Kinerja organisasi APIP. Karena sesungguhnya Manajemen Kinerja organisasi APIP berperan di dalam mengendalikan dan mengawasi seluruh dimensi penyelenggaraan pemerintahan pada Pemerintah Kota Jayapura.

Berdasarkan hasil analisa terhadap data primer yang diperoleh dari para Informan kunci di lingkungan organisasi APIP yang pada umumnya terdiri dari: Inspektur, Sekretaris dan Inspektur Pembantu Bidang Aparatur Pemerintahan, Inspektur Pembantu Bidang Perekonomian, Inspektur Pembantu Bidang Pendapatan, dan Inspektur Pembantu Bidang Kesejahteraan Sosial, di mana di dalam Manajemen Kinerja dengan fokus pada unsur-unsur Pernecanaan Kinerja, sebagai mana dikemukakan oleh Wibowo (2011). Unsur-unsur Perencanaan Kinerja, terdiri atas penetapan: Perencanaan Strategis, Tujuan dan Sasaran, Kesepakatan Kinerja, Perencanaan Kinerja dan Standar Kinerja. Hasil analisa data primer yang diperoleh dari wawancara dengan para Informan kunci menunjukkan bahwa, terdapat berbagai variasi jawaban dan penjelasan, di mana ada yang sama, mirip sama dan ada yang berbeda satu sama yang lainnya atas pertanyaan yang sama, sebagaimana yang telah dipaparkan pada Analisa Data Primer. Bahkan ada Informan yang enggan memberikan jawaban dan komentar. Bahwa semua pertanyaan atas unsur-unsur dimaksud, berorientasi pada paradigma inovasi *the New Public Service*. Hal ini dikandung maksud untuk menggali informasi dari para Informan tentang sejauh mana pandangan mereka terhadap “Manajemen Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah dalam Penerapan Inovasi Pelayanan Publik *the New Public Service* pada Pemerintah Kota Jayapura”.

Berdasarkan hasil analisis atas data primer yang berkenaan dengan paradigma inovasi *the New Public Service*, baik secara khusus di lingkungan organisasi APIP maupun di Organisasi Perangkat Daerah, bahkan di lingkungan Pemerintah Kota Jayapura belum sama sekali dilaksanakan. Pernyataan ini diperkuat oleh kurang lebih 67% (enam puluh tujuh persen) Informan mengatakan paradigma inovasi *the New Public* belum diterapkan dalam meningkatkan Manajemen Kinerja APIP di lingkungan Inspektorat Kota Jayapura. Sedangkan 33% (tiga puluh tiga persen) Informan mengatakan sudah, tetapi belum sepenuhnya, namun tidak menjelaskan bagaimana proses penerapan paradigma inovasi tersebut. Pada hal paradigma inovasi *the New Public Service* hampir sepenuhnya sudah diterapkan di berbagai institusi Pemerintah di Indonesia.

Rupanya organisasi APIP pada Inspektorat Kota Jayapura masih memiliki pemahaman yang samar-samar tentang paradigma inovasi *the New Public service*,

sehingga belum menerapkannya di dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP. Demikian pula pada OPD lainnya di lingkungan Pemerintah Kota Jayapura. Suatu indikasi kuat bahwa, paradigma inovasi *the New Public Service* yang digagas oleh Janet V. Denhardt and Robert B. Denhardt, 2003 belum sama sekali diterapkan di lingkungan Pemerintah Kota Jayapura. Kondisi ini berimplikasi pada penilaian LAKIP Kota Jayapura tahun 2017, di mana memperoleh Nilai CC (>50-65) yang sangat rendah, melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP). Penilaian ini di dasarkan atas muatan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang dinilai kurang mengakomodir kepentingan publik, sebagai *citizen democratic*. Suatu kondisi yang tidak menggunakan semua sumber daya yang tersedia untuk mengakomodir kepentingan publik dan pelayanan publik yang optimal.

Patut diketahui bahwa, Dalam perkembangan administrasi publik dan manajemen selalu berupaya memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan kinerja di dalam memberikan pelayanan publik yang terbaik kepada rakyat sebagai *citizen democratic*. Salah satu paradigma baru di dalam pelayanan publik adalah *the New Public Service* (Layanan Publik Terbaru) sebagai hasil penelitian dari Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt (2003). Paradigma *the New Public Service* lebih cenderung kuat di dalam memberikan pelayanan publik terbaik dan berorientasi kepada setiap warga negara sebagai pemilik negara (*citizen democratic*). Oleh karena itu, di dalam penyelenggaraan pemerintahan dan layanan publik harus memahami dengan benar tentang kebutuhan dan kepentingan publik serta berupaya untuk memenuhinya (Ningtyas, 2017).

Kepentingan Publik adalah Hasil Dialog berbagai Nilai Konsep kepentingan publik dalam model *the New Public Service* adalah dirumuskan sebagai hasil dialog dari berbagai nilai yang ada di dalam masyarakat. Kepentingan publik bukan dirumuskan oleh elite politik seperti yang tertera dalam aturan. Birokrasi yang memberikan pelayanan publik harus bertanggung jawab kepada masyarakat secara keseluruhan. Peranan pemerintah adalah melakukan negosiasi dan menggali berbagai kepentingan dari warga negara dan berbagai kelompok komunitas yang ada sehingga tidak hanya terkonsentrasi pada satu nilai saja. Karena masyarakat bersifat dinamis, maka karakter pelayanan publik juga harus selalu berubah mengikuti perkembangan masyarakat. Warga Negara sebagai Tanggung Jawab dari Birokrasi Publik. *The New Public Service* memandang publik sebagai '*citizen*' atau warga negara yang mempunyai hak dan kewajiban publik yang sama.

Agar suksesnya Manajemen Kinerja APIP, baik secara internal maupun secara eksternal terhadap OPD lainnya dalam menciptakan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) untuk mencapai *good government* (pemerintahan yang baik), mana di dalam Manajemen Kinerja ditetapkan Perencanaan Strategi secara umum. Di dalam Perencanaan Kinerja ini ditetapkan unsur-unsur Perencanaan Strategis, Tujuan dan Sasaran, Kesepakatan Kinerja, Perencanaan Kinerja (secara internal masing-masing organisasi), dan standar kinerja. Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) memegang peranan penting dalam menciptakan pemerintah yang bersih dan berwibawa. Hal ini sangat beralasan karena tanpa pengawasan internal yang dilakukan oleh APIP, maka akan terjadi kesemrautan di dalam bekerja, apalagi dalam mengelola keuangan dari berbagai institusi dalam berbagai aktivitasnya masing-masing dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

Dalam praktik penyelenggaraan Manajemen Kinerja organisasi APIP, di mana 67% (enam puluh tujuh persen) para Informan menyatakan, sudah ada Perencanaan Kinerja yang ditetapkan. Sementara 33% (tiga puluh tiga persen) Informan lainnya

menyatakan, belum ada Perencanaan Kinerja yang ditetapkan. Hal ini mengindikasikan adanya keragu-raguan dan pemahaman yang samar-samar tentang Perencanaan Kinerja di dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP. Fokus yang menjadi sorotan dalam pembahasan ini adalah di mana para Informan tidak menjelaskan hubungan antara Perencanaan Kinerja dalam paradigma inovasi *the New public service*. Realitas ini adalah suatu pertanda yang memperkuat keyakinan bahwa, paradigma inovasi tersebut belum dipraktikkan di dalam Manajemen Kinerja Organisasi APIP. Padahal Perencanaan Kinerja (menurut Wibowo, 2011) merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Perencanaan Kinerja mendesain kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melakukan kegiatan tersebut, bagaimana menyediakan sumber daya yang diperlukan dan kapan harus dilakukan, sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan. Selanjutnya penerapan Perencanaan Strategis di dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP untuk menentukan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi APIP yang berkenaan dengan paradigma inovasi *the New Public Service*, di mana 67% (enam puluh tujuh persen) Informan menyatakan belum optimal. Sedangkan 33% (tiga puluh tiga persen) menyatakan belum optimal. Suatu indikasi bahwa, adanya perbedaan pemahaman di antara para Informan yang juga merupakan anggota APIP tentang Perencanaan Strategis. Suatu keadaan yang menunjukkan bahwa, belum optimalnya kesatuan pemahaman dan cara pandang tentang konsep Perencanaan Strategis. Semestinya perbedaan pemahaman dan cara pandang ini terjadi manakala Manajemen Kinerja organisasi APIP benar-benar menerapkan Perencanaan Kinerja Strategis secara awal dengan baik, yang meliputi penetapan: Perencanaan Strategi, Tujuan dan Sasaran, Kesepakatan Kinerja, Perencanaan Kinerja, dan Standar Kinerja.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa penerapan atau pelaksanaan Perencanaan Strategis di dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP belum optimal. Namun demikian para Informan tidak menjelaskan tentang pelaksanaan Perencanaan Strategis dalam paradigma inovasi *the New Public Service*. Kenyataan ini memberikan keyakinan bahwa, pelaksanaan Perencanaan Strategis dalam paradigma inovasi *the New Public Service* belum terwujud. Realitas ini terjadi karena belum diformulasikan, sebagaimana yang disampaikan oleh Wibowo, 2011 bahwa. Perencanaan, Strategis adalah proses memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Hal ini berarti Perencanaan Strategis harus menjadi perhatian yang serius, karena berdasarkan penetapan Perencanaan Strategis akan menghasilkan berbagai prestasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang dikehendaki bersama yang sudah ditetapkan.

Berikutnya adalah tentang pencapaian Tujuan dan Sasaran di dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP yang dikehendaki bersama dalam visi dan misi dalam paradigma inovasi *the New Public Service*, di mana 84% (delapan puluh empat) Informan menyatakan sudah tercapai tanpa penerapan paradigma inovasi *the New Public service*. Sedangkan 16% (enamabelas persen) Informan menyatakan hanya sebagian sudah tercapai. Kenyataan ini masih menunjukkan cara penilaian yang berbeda di antara para Informan. Namun demikian terdapat kesan positif bahwa, Tujuan dan Sasaran yang dikehendaki bersama pada umumnya sudah tercapai, walaupun belum menerapkan paradigma inovasi *the New Publik Service* di dalam mencapai Tujuan dan Sasaran tersebut. Realitas ini mengindikasikan pula bahwa, paradigma inovasi *the New Public Service* di dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP belum diterapkan sama sekali. Hal ini berimplikasi pada pengendalian dan

pengawasan terhadap kinerja OPD dan Pemerintah Kota Jayapura di dalam merancang, menyusun dan menetapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) pada tahun 2017, sehingga LAKIP Kota Jayapura memperoleh Nilai CC (>50-65) adalah sangat rendah. Oleh karena itu, pemahaman akan Tujuan dan Sasaran dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP harus berpatokan pada visi dan misi organisasi dengan baik, sehingga segala sumber daya yang tersedia dimatangkan secara optimal untuk mencapai Tujuan dan Sasaran tersebut. Sejalan dengan penetapan dan perwujudan Tujuan dan Sasaran, Wibowo (2011) menegaskan pertama kali yang perlu dipertimbangkan adalah visi dan misi organisasi. Visi dan misi adalah merupakan titik awal yang ditetapkan manajemen puncak dan menjadi dasar bagi setiap orang untuk bekerja dan memberikan kontribusi untuk mencapainya. Demikian pula mempertimbangkan kompetensi yang dimiliki segenap sumber daya dalam organisasi harus mempunyai *core-competencies* untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Mengenai Kesepakatan Kinerja di dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP untuk mencapai tujuan dan sasaran yang dikehendaki bersama dalam penerapan paradigma inovasi *the New Public Service*, yang berimplikasi pada LAKIP Pemerintah Kota Jayapura tahun 2017 yang hanya memperoleh Nilai CC (>50-65) melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP). Karena peran APIP Kota Jayapura dalam mengendalikan dan mengawasi aktivitas penyelenggaraan pemerintahan, bukan saja bersifat internal dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP, akan tetapi menyeluruh pada OPD dan penyusunan dan penetapan APBD setiap tahunnya yang wajib mengakomodir kepentingan publik dan pelayanan publik. Berkenaan dengan Kesepakatan Kinerja dimaksud dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP, di mana 84% (delapan puluh empat persen) Informan menyatakan 'belum' dilaksanakan. Sedangkan 16% (enam belas persen) Informan menyatakan Kesepakatan Kinerja 'sudah' dilaksanakan, Realitas ini menunjukkan bahwa, Kesepakatan Kinerja yang merupakan kontrak kinerja antara anggota APIP dengan manajer belum optimal dalam melaksanakan untuk mencapai tujuan dan sasaran, baik secara internal di dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP pada Inspektorat Kota Jayapura, maupun secara eksternal pada OPD lainnya. Jika Kesepakatan Kinerja belum dilaksanakan secara optimal seperti yang diutarakan oleh para Informan (84%) adalah suatu permasalahan yang cukup serius, karena melukiskan adanya bias di dalam kontrak kinerja antara para anggota APIP dengan manajernya atau pimpinannya. Apa yang dibahas ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Wibowo (2011) bahwa, Kesepakatan Kinerja merupakan kontrak karya antara pekerja dengan manajer, yang disebut *personal contract*. Antara manajer dan pekerja harus sepakat tentang tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan menjadi komitmen untuk menjalankannya. Kontrak kinerja merupakan dasar penting untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pekerja.

Selanjutnya dikatakan bahwa, kontrak kerja sangat penting untuk memengaruhi hubungan selanjutnya antara manajer dengan pekerja. Hasil kesepakatan kinerja merupakan komitmen bersama untuk dilakukan dan ditindaklanjuti dengan baik oleh manajer maupun pekerja. Dari segi pekerja, kontrak kinerja menunjukkan tentang apa yang diharapkan manajer dari mereka dan yang menjadi tanggung jawabnya. Sebaliknya, bagi manajer menjadi jelas tentang dukungan apa yang harus diberikan kepada pekerja dan menjadi ukuran untuk penilaian prestasi kerja karyawan. Untuk unsur Perencanaan Kinerja dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP, di mana data sekunder menunjukkan nilai LAKIP 2017 yang dicapai Pemerintah Kota Jayapura yang hanya memperoleh Nilai CC (>50-65) melalui mekanisme SAKIP yang memiliki hubungan dengan perencanaan program yang asimetris dengan perencanaan keuangan

dan kapasitas fiskal daerah yang memengaruhi pelaksanaan Perencanaan Kinerja dalam menentukan pengukuran kinerja terhadap hasil yang akan dicapai di dalam penerapan paradigma *inovasi the New Public Service*. Di mana 100% (seratus persen) para Informan menyatakan 'belum optimal'. Pendapat para Informan tersebut bervariasi, di mana 50% (lima puluh persen) Informan menyatakan pelaksanaan Perencanaan Kinerja belum optimal dalam, sedangkan 50% (lima puluh persen) Informan lainnya menyatakan pelaksanaan Perencanaan belum simetris. Kondisi ini terjadi karena adanya program kerja dari berbagai tidak simetris dengan ketersediaan anggaran, sebagaimana diungkapkan di dalam berbagai pertanyaan yang ditanggapi oleh para Informan. Pernyataan ipara Iforman ini bukan saja menyangkut internal Manajemen Kinerja organisasi APIP, akan tetapi juga menyangkut eksternal terhadap semua OPD. Realitas ini juga melukiskan masih belum optimalnya Perencanaan Kinerja pada semua OPD termasuk organaisasi APIP. Padahal Perencanaan Kinerja merupakan unsur penting dalam Manajemen Kinerja setiap organisasi dan membutuhkan kerjasama dalam komunikasi yang efektif.

Oleh karena itu Bacal (1999) mengatakan: Perencanaaan Kinerja merupakan bagian terpenting dalam manajemen kinerja. Perencanaaan melihat masa depan untuk memaksimalkan kinerja yang akan datang dan bukannya menganalisis kinerja yang lalu. Perencanaan Kinerja merupakan proses di mana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mendefisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan salaing pengertian tentang pekerjaan.

Bahwa tentang kemungkinan belum efektifnya Standar Kinerja dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP yang dilaksanakan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, sipesiik dan terukur, berioreintasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah, sehingga berpengaruh pada LAKIP Kota Jayapura tahun 2017 yang memperoleh Nilai CC (>50-65) yang rendah. Sehubungan dengan keadaan ini, di mana 50% (lima puluh persen) para Informan menyatakan Standar Kinerja belum eektif. Sedangkan 50% (lima puluh persen) Informan lainnya menyatakan Standar Kinerja sudah efektif. Penilaian para Informan yang menyatakan Standar Kinerja belum efektif, karena didasarkan atas semua OPD Kota Jayapura. Sedangkan penilaian para Informan yang menyatakan Standar Kinerja sudah efektif itu didasarkan atas internal organisasi APIP saja. Bahwa sebenarnya kehadiran organisasi APIP bukan saja menetapkan dan melaksanakan Standar Kinerja dalam lingkungan internalnya, akan tetapi juga melingkupi semua OPD, karena merupakan sasaran atau obyek pengendalian dan pengawasan (obyek pemeriksaaan). Standar Kinerja sering diabaikan dalam manajemen kinerja organisasi, padahal merupakan elemen penting dalam proses *review* kinerja. Sehubungan dengan Standar Kinerja, maka Wibowo (2011) mengatakan, Standar Kinerja merupakan elemen penting dans ering dilupakan dalam proses riview kinerja. Standar Kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja, sehingga harus dipahami pekerja. Klarifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Standar Kinerja merupakan tolok ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Standar Kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan.

Tentang kondisi yang terjadi terhadap penilaian negatif terhadap LAKIP Kota Jayapura pada tahun 2017, di nilai oleh para Informan bahwa, tidak ada intervensi politik Kepala Daerah terhadap penyusunan dan penetapan program, proyek dan kegiatan dalam APBD, hanya yang terjadi adalah politik anggaran. Demikian pula

tidak ada intervensi politik terhadap penyusunan dan penetapan program, proyek dan kegiatan dalam APBD setiap tahunnya tanpa menhiraukan kepentingan publik dan pelayanan publik di dalam paradigma *inovasi the New Public Service*. Pemerintah tetap memberikan dukungan, baik dalam kebijakan maupun anggaran untuk meningkatkan Manajemen Kinerja organisasi APIP dalam berbagai programnya. Di sisi internal Manajemen Kinerja organisasi APIP selalu berusaha untuk membangun komunikasi dengan semua OPD selaku obyek pemeriksaan, baik melalui kegiatan pemutahiran data maupun konsultasi langsung, juga konsultasi melalui fasilitas internet *online*. Semua hal yang timbul sebagai permasalahan dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP Kota Jayapura adalah disebabkan adanya faktor-faktor penghambat, baik secara internal maupun eksternal. Sedangkan semua keberhasilan yang dicapai dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP, baik secara internal adalah karena adanya faktor-faktor pendorong efektif, baik secara internal maupun eksternal. Untuk mengatasi faktor-faktor penghambat dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP, perlu diupayakan untuk diatas, baik saat program kerja sedang berlangsung maupun untuk di masa yang akan datang.

Manajemen Kinerja institusi APIP dalam Penerapan Inovasi Pelayanan Publik *the New Public Service* pada Pemerintah Kota Jayapura, di mana pada umumnya para Informan menyatakan belum diterapkan secara total praktik penyelenggaraan pemerintahan, karena sama sekali belum mengenalnya secara mendalam. Informasi yang disampaikan oleh para Informan ini adalah benar, karena fakta empirik menunjukkan, di mana pengendalian dan pengawasan terhadap jalannya praktik penyelenggaraan pemerintahan pada Kota Jayapura-terutama di dalam mengakomodir kepentingan publik dan pelayanan publik di dalam penyusunan dan penetapan APBD tahun 2017 belum optimal dan jauh dari keniscayaan. Hal ini terbukti di mana terjadi penilaian bersifat negatif terhadap LAKIP Kota Jayapura yang memperoleh Nilai CC (>50-65) yang sangat rendah dalam Sistem Akuntansi Kinerja Pemerintah (SAKIP). Suatu prestasi negatif yang seharusnya tidak boleh terjadi, jika paradigma inovasi pelayanan publik *the New Public Service* yang dikemukakan oleh Denhardt and Denhardt (2003) diterapkan secara optimal dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan pada Pemerintah Kota yang dikendalikan dan diawasi oleh institusi APIP secara eksternal. Melalui penerapan paradigma inovasi *the New Public Service*, maka akan tercipta *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik) menuju terciptanya *good government* (kepemerintahan yang baik) yang efisien, efektif, transpara, terbuka, akuntabel dan kepastian hukum.

Janet V. Denhardt and Robert B. Denhardt (2003)

mengatakan, Peran pemerintah *Serving* (Melayani) yang meliputi Akuntabilitas Multiaspek: akuntabilitas hukum, nilai-nilai, komunitas, norma politik, standar profesional. Pemerintahan dalam *the New Public Service* merupakan '*shared leadership*' di mana kendali kepemimpinan tidak terpusat di tangan atasan tapi melibatkan banyak orang, banyak kelompok. Kedudukan pimpinan atau pejabat pemerintahan disini bukan sebagai pemilik tapi pelayan publik atau abdi masyarakat (*servant, not owner*). Pemerintah juga harus cermat dalam mengelaborasi nilai-nilai yang ada dalam masyarakat sehingga pelayanan yang diberikan pemerintah sesuai dengan kebutuhan masyarakat itu sendiri. Akuntabilitas yang Multi Aspek. Aparatur publik harus tidak hanya mengutamakan kepentingan pasar, mereka harus juga mengutamakan ketaatan pada konstitusi, hukum, nilai masyarakat, nilai politik, standar profesional, dan kepentingan warga negara. Administrator publik bukan wirausaha atas bisnisnya sendiri di mana konsekuensi ataupun kegagalan akibat

keputusan yang diambilnya akan ditanggungnya sendiri. Risiko atas kegagalan suatu implementasi kebijakan publik akan ditanggung semua warga masyarakat. Karena itu akuntabilitas administrasi publik bersifat kompleks dan *multifacet* atau banyak dimensi seperti pertanggungjawaban profesional, legal, politis dan demokratis.

Adapun prinsip dasar atau asumsi dasar pelaksanaan konsep *the New Public Service* menurut Dehardt and Denhardt (2003) yang wajib diimplementasikan dan dipraktikkan dalam menciptakan *good government* dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah sebagai berikut:

- a. Melayani Warga Negara, Bukan Pelanggan (*Serve Citizen, Not Customers*)
- b. Mengutamakan Kepentingan Publik (*Seek the Public Interest*)
- c. Kewarganegaraan lebih berharga daripada Kewirausahaan (*Value Citizenship over Entrepreneurship*)
- d. Berfikir Strategis, Berindak Demokratis (*Think Strategically, Act Democratically*)
- e. Mengakui bahwa Akuntabilitas Bukan Hal Sederhana (*Recognize that Accountability is not Simple*)
- f. Melayani Ketimbang Mengarahkan (*Serve Rather than Steer*)
- g. Menghargai Manusia, Bukan Sekedar Produktivitas (*Value People, Not Justy Productivity*)

### 3.2. Faktor Penghambat dan Faktor Pendukung Manajemen Kinerja APIP Kota Jayapura dalam Penerapan Inovasi Pelayanan Publik *The New Public Service*

Bila memperhatikan dengan baik tentang penyajian data primer dan data sekunder dalam analisisnya terungkap dengan jelas faktor-faktor penghambat dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP Kota Jayapura. Adapun faktor-faktor pengambat itu terungkap melalui para Informan, adalah: *Pertama* adanya kesulitan Manajemen Kinerja organisasi APIP di dalam mengimplementasikan paradigma inovasi pelayanan publik *the New Public Service*, baik di lingkungan internal organisasi APIP, OPD lainnya maupun di dalam penjabaran kepentingan publik di dalam APBD setiap tahunnya secara efektif dan akuntabel di dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan secara keseluruhan pada Pemerintah Kota Jayapura. Kenyataan ini terjadi oleh karena belum kebijakan di tingkat lokal (Pemerintah Kota Jayapura) untuk mensosialisasikan dan mengimplementasikan paradigma inovasi pelayanan publik *the New Public Service*, kepada seluruh OPD di lingkungan eksekutif (birokrasi pemerintahan) dan kepada pihak legislatif. Padahal paradigma inovasi pelayanan publik dalam *the New Public Service* sudah lama diberlakukan di Indonesia, setelah dicetuskan oleh Jenit V. Denhardt and Robert B. Denhardt pada tahun 2003. *Kedua*, adalah belum optimalnya kerjasama yang baik di lingkungan internal anggota organisasi APIP dalam menetapkan Perencanaan Kinerja secara keseluruhan, baik di lingkungan internal Manajemen Kinerja organisasi APIP maupun antara organisasi APIP dengan OPD lainnya di dalam mengendalikan dan mengawasi jalannya program, proyek dan kegiatannya. Hal ini ditandai dengan adanya kesulitan di dalam memperoleh data yang menyangkut obyek pemeriksaan dan kesulitan di dalam konsultasi untuk pemutahiran data terhadap obyek pemeriksaan di pihak OPD, termasuk institusi Pemerintah Kampung atas pelaksanaan penggunaan Alokasi Dana Kampung pada 14 Kampung dalam wilayah Pemerintahan Kota Jayapura. *Ketiga*, adalah terbatasnya ketersediaan anggaran yang dialokasikan untuk mendukung Manajemen Kinerja organisasi APIP

dalam berbagai program kerja yang telah direncanakan. Hal ini dipandang perlu karena luasnya obyek pengendalian dan pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah, baik di lingkungan internal Manajemen Kinerja organisasi APIP, OPD, Pemerintahan Kampung serta penyusunan dan penetapan APBD yang berpihak kepada kepentingan publik dan pelayanan publik berdasarkan paradigma inovasi *the New Public Service*.

Sedangkan faktor-faktor pendukung Manajemen Kinerja organisasi APIP adalah: *Pertama*, adanya inisiatif dari Manajer organisasi APIP (Inspektur) pada Inspektorat Kota Jayapura untuk meningkatkan pengendalian dan pengawasan melalui Rapat Konsultasi Pemutahiran Data terhadap berbagai obyek pemeriksaan pada semua OPD dan Pemerintah Kampung. *Kedua*, adalah adanya sumber daya manusia anggota organisasi APIP yang berkualitas karena memiliki sertifikat Auditor yang mampu untuk melaksanakan tugas, baik secara internal pada Manajemen Kinerja organisasi APIP maupun secara eksternal terhadap obyek pemeriksaan pada OPD lainnya dan organisasi Pemerintah Kampung. *Ketiga*, adanya dukungan penuh dari Walikota, baik dari sisi anggaran maupun kebijakan, sehingga Manajemen Kinerja organisasi APIP hanya menyesuaikan diri dengan sumber daya yang tersedia di dalam melaksanakan tugas pengendalian dan pengawasan.

### **3.3. Upaya-Upaya yang Telah Dilakukan dalam Mengatasi Hambatan dalam Manajemen Kinerja APIP dalam Penerapan Inovasi Pelayanan Publik *The New Public Service***

Adapun upaya-upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan dalam Manajemen Kinerja organisasi APIP dalam penerapan inovasi pelayanan publik *the New Public Service* adalah: *Pertama*, Manajemen Kinerja organisasi APIP melakukan Rapat Koordinasi Pengawasan Daerah (Rakorwasda) dalam mengevaluasi Perencanaan Kinerja dan Hasil Kinerja semua unit kerja OPD dan Aparat Pemerintah Kampung, sehingga adanya kesatuan pemahaman di dalam mempertanggungjawabkan program, proyek dan kegiatan di lingkungan unit kerjanya masing-masing. Hal ini dikandung maksud untuk memperkecil risiko di dalam penyalahgunaan jabatan dan perilaku korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). *Kedua*, adalah adanya kebijakan konsultasi *online* melalui akun e-Mail inspektoratkotaayapura @ yahoo.com, yang dilakukan oleh Manajemen Kinerja organisasi APIP, bagi setiap OPD dan Pemerintah Kampung untuk mempermudah dan memperlancar konsultasi yang menyangkut dokumen pertanggung jawaban program, proyek dan kegiatan dalam tahun anggaran yang berjalan. *Ketiga*, Manajemen Kinerja organisasi APIP Kota Jayapura khususnya anggota APIP bertindak sebagai mediator antara OPD dengan Pemeriksa Eksternal (BPKP RI dan BPK RI) saat pemeriksaan berlangsung. Hal ini dikandung maksud, agar pemeriksaan berjalan efisien, efektif, transparan, terbuka, akuntabel dan kepastian hukum. *Keempat*, untuk mengatasi keterlambatan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan program, proyek dan kegiatan dari OPD yang kurang aktif, maka dalam meningkatkan tugas pengendalian dan pengawasan, anggota APIP pro aktif untuk mendapatkan dokumen laporan pelaksanaan program, proyek dan kegiatan dimaksud dengan cara berkunjung ke OPD yang bersangkutan.

## **4. Kesimpulan**

Manajemen Kinerja organisasi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Kota Jayapura di dalam penerapan inovasi pelayanan publik paradigma *the New Public Service*, sama sekali belum dilaksanakan, baik di kalangan internal organisasi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), maupun secara eksternal pada Organisasi Perangkat Daerah lainnya, dan organisasi Pemerintah Kampung serta penyusunan dan penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang tidak optimal dalam mengakomodir kepentingan publik dan pelayanan publik. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketidakberpihakan kepada kepentingan publik dan pelayanan publik yang berimplikasi pada penilaian negatif terhadap Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIP) Kota Jayapura tahun 2017 dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) yang berlaku.

Hambatan utama yang dihadapi dalam Manajemen Kinerja organisasi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Kota Jayapura adalah belum optimalnya penyusunan dan penetapan Perencanaan Kinerja yang permanen. Bahwa Perencanaan Kinerja merupakan siklus awal manajemen kinerja dan mendesain kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang tersedia.

Untuk mengatasi hambatan yang dihadapi dalam Manajemen Kinerja organisasi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), maka kebijakan yang dilakukan adalah melaksanakan Rapat Koordinasi Pengawasan Daerah yang bertujuan untuk mengevaluasi Hasil Kinerja setiap unit kerja (Organisasi Perangkat Daerah dan Organisasi Pemerintah Kampung) untuk mencegah keterlambatan pertanggungjawaban Laporan Hasil Kinerja masing-masing unit kerja. Demikian pula disediakan pelayanan on line untuk setiap unit kerja melakukan konsultasi terhadap Laporan Hasil Kinerjanya, namun belum dimanfaatkan secara optimal oleh semua unit kerja.

Olehnya, Dalam rangka membangun kepuasan publik dan kepercayaan publik kepada Pemerintah Daerah Kota Jayapura di masa kini dan masa mendatang sebagai citizen democratic, maka segera mengupayakan agar paradigma inovasi pelayanan publik *the New Public Service* yang digagas oleh Jenit V. Denhardt and Robert B. Denhardt 2003, ditetapkan sebagai kebijakan pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Jayapura. Selanjutnya disosialisasikan melalui komunikasi yang efektif, agar dipahami oleh semua semua *stakeholders* (pemangku kepentingan) dan diimplementasikan, agar kepentingan publik dan pelayanan publik ditingkatkan untuk melindungi hak asasi masyarakat, memajukan kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan masyarakat sebagai citizen democratic. Dengan demikian maka tidak akan terjadi lagi penilaian negiti terhadap Laporan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (LAKIP) Kota Jayapura dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) berdasarkan ketentuan yang berlaku untuk menciptakan *good governance* menuju *good government*.

Agar terciptanya Manajemen Kinerja Organisasi Pemerintahan yang baik, efisien, efektif, transparan, akuntabel dan kepastian hukum, maka organisasi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Kota Jayapura mengupayakan untuk menjadi agen perubahan (*agent of change*) di dalam penyelenggaraan pemerintah di Kota Jayapura. Hal ini dikandung maksud agar berinisiatif untuk menetapkan Perencanaan Kinerja yang transparan dan akuntabel, baik di lingkungan Manajemen Kinerja organisasi Organisasi Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), maupun Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lainnya, dan organisasi Pemerintah Kampung serta penyusunan dan penetapan materi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah

(APBD) setiap tahunnya yang melukiskan persentasi yang tinggi dalam penyediaan program, proyek dan kegiatan yang berpihak pada kepentingan publik dan pelayanan publik, sebagai realisasi dari amanat paradigma inovasi *the New Pulic Service* pada Pemerintah Kota Jayapura.

Untuk menciptakan Pemerintah Kota Jayapura yang bersih dan berwibawa (*good govenment*) dalam praktik penyelenggaraan pemerintahan di daerah yang berpihak kepada kepentingan publik dan pelayanan publik dalam paradigma inovasi *the New Public Service*, maka memandang perlu adanya Penetapan Batas Waktu yang permanen terhadap penyampaian Laporan Hasil Kinerja masing-masing unit kerja, sehingga bila terjadi temuan permasalahan yang berindikasi merugikan kepentingan publik dan pelayanan publik,segera ditindaklanjuti sesuai ketentuan yang berlaku.

### **Daftar Pustaka**

- Agus, A. (2019). Patologi Birokrasi dan Agenda Strategi: Kolaborasi Pendekatan New Public Management dan New Public Service Melalui Model Citizens Charter. *Politea: Jurnal Politik Islam*, 2(1), 77-90.
- Denhardt, Janet V, and Robert B. Denhardt. (2003). *The New Public Service*, M.E Shape, New York.
- Goraph, F. A., (2020). *Organisasi Dan Manajemen Pemerintahan*. CV. Pilar Nusantara.
- Jones, R. & Pendlebury, M. (2010). *Public Sector Accounting Sixth edition*. Financila TimesPrentice Hall, London.
- Mahmudi, M. (2003). New Public Management (NPM): Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik. *Sinergi: Kajian Bisnis Dan Manajemen*, 6(1).
- Najarian G., (1993). *Manajemen Kinerja Korporasi dan Organisasi: Pendekatan Menyusun Indikator*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Ningtyas, T. (2017). New Public Service: Pelayanan Publik Berbasis Humanistik untuk Kesuksesan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik dan Kebijakan Sosial*, 1(1), 13-22.
- Nugroho R. (2014). *Metode Penelitian Kebijakan, Cetakan II*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Redjo, S. I. (2018). Dinamika Manajemen Pemerintahan Di Indonesia. *Jurnal Academia Praja*, 1(02), 1-20.
- Rusdia, U. (2019). Manajemen Pemerintahan Daerah Menuju Indonesia Baru. *JISIPOL/ Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 3(3), 32-42.
- Stoner, James AF and Edward R. Freeman, 1992: *Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Sule, E.T. & Saefullah, K.(2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Fajarinterpratama.
- Tangkilisan, H. N. S. (2005). *Manajemen publik*. Grasindo.
- Wibisono, Y. Y., Govindaraju, R., Irianto, D., & Sudirman, I. (2018). Managing differences, interaction, and partnership quality in global inter-firm relationships: An empirical analysis on offshore IT outsourcing. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta