

PENGUKURAN KINERJA PEMERINTAH DAERAH KOTA MATARAM (STUDI KASUS PADA BAGIAN HUKUM SEKRETARIAT DAERAH KOTA MATARAM)

Faras Waladina¹

waladinaf@gmail.com

¹ Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram

Baiq Anggun Hilendri Lestari²

hilendria@gmail.com

² Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram

Widia Astuti³

widiaastutiakuntansi@unram.ac.id

³ Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kinerja Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Mataram pada tahun 2024. Alat yang digunakan untuk mengukur kinerja Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Mataram adalah *Performance Blueprint* yang merupakan perpaduan antara model logika dengan pendekatan empat kuadran Friedman. Pendekatan penelitian adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui dokumen dan wawancara dengan informan yaitu Analis Hukum Ahli Muda, Bendahara Pengeluaran Pembantu Bagian Hukum, Perancang Peraturan Perundang-Undangan, dan Tenaga Pelayanan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 50% kinerja yang dihasilkan oleh Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Mataram pada tahun 2024 berada pada kuadran 4 artinya berorientasi pada kuantitas upaya dengan menggunakan anggaran Rp217.349.691.00. Sisanya sebesar 50% dari kinerja Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Mataram pada tahun 2024 berada pada kuadran 3 yang berarti berorientasi pada kuantitas dampak dengan menggunakan anggaran Rp642.009.470,00. Akibatnya, kinerja Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Mataram pada tahun 2024 menghasilkan *outcome* yang berorientasi pada pelayanan dan *outcome* yang berorientasi pada komunitas atau masyarakat secara seimbang. Hal ini dikarenakan adanya isomorfisme koersif berupa peraturan-peraturan yang mengatur pelaksanaan kerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram dan adanya isomorfisme normatif berupa pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh pemerintah kepada beberapa pegawai Bagian Hukum Setda Kota Mataram.

Kata Kunci: Bagian Hukum, isomorfisme, kinerja, dan *Performance Blueprint*.

ABSTRACT

This research aims to describe the performance of the Legal Section of the Mataram City Regional Secretariat in 2024. The tool used to measure the performance of the Legal Section is the Performance Blueprint, which is a combination of a logic model and Friedman's four-quadrant approach. The research approach is qualitative descriptive. Data collection techniques include document analysis and interviews with informants, namely Junior Legal Analyst, Assistant Expenditure Treasurer of the Legal Section, Legislative Drafting Officer, and Service Staff. The results of this study indicate that 50% of the performance produced by the Legal Section of the Mataram City Regional Secretariat in 2024 falls into quadrant 4, meaning it is oriented towards the quantity of efforts with a budget of Rp217,349,691.00. The remaining 50% of the performance of the Legal Division in 2024 is in quadrant 3, which means it is oriented towards the quantity of impact with a budget of Rp642,009,470.00. As a result, the performance of the Legal Section of the Mataram City Regional Secretariat in 2024 produces outcomes that are balanced between service orientation and community or societal orientation. This is due to the presence of coercive isomorphism in the form of regulations governing the work implementation of the Legal Section of the Mataram City Regional Secretariat and normative isomorphism in the form of education and training provided by the government to several employees of the Legal Section.

Keywords: legal section, isomorphism, performance, and *Performance Blueprint*.

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja berperan menilai keberhasilan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan oleh organisasi berdasarkan tujuan organisasi tersebut. Pemerintah Indonesia juga menerapkan pengukuran kinerja pada instansi pemerintah baik pusat maupun daerah sejak Presiden Bacharuddin Jusuf Habibie menandatangani Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 mengamanatkan pelaksanaan akuntabilitas kinerja seluruh instansi pemerintah melalui pengukuran terhadap kinerja instansi (Umyana, 2021). Implementasi pengukuran kinerja tersebut didasari oleh tuntutan rakyat Indonesia akibat buruknya pemerintahan pada masa Orde Baru.

Sistem pemerintahan pada masa Orde Baru yang sentralistis dianggap tidak baik, instansi pemerintah yang tidak efisien, rendahnya kualitas pelayanan publik, mengekang demokrasi dan aspirasi daerah, serta banyaknya Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Apriliani & Wibowo, 2022). Singkatnya pelaksanaan pengukuran kinerja pada pemerintahan Indonesia tepatnya era Reformasi dimaksudkan untuk memperbaiki hal-hal tersebut sekaligus sebagai bentuk pertanggungjawaban instansi pemerintah dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Pelaksanaan pengukuran kinerja semakin diperkuat dengan diterapkannya peraturan-peraturan terkait pengukuran kinerja instansi pemerintah. Salah satunya adalah Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang biasa disingkat dengan SAKIP.

Pengukuran kinerja berdasarkan SAKIP dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen Perjanjian Kinerja (Indonesia, 2014). Pasal 1 ayat (7) Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 menjelaskan bahwa indikator kinerja adalah ukuran keberhasilan yang akan dicapai dari program dan kegiatan yang telah direncanakan. Dengan kata lain, indikator kinerja mampu merefleksikan hasil kinerja yang diharapkan pada masa mendatang.

Namun indikator kinerja pada beberapa instansi pemerintah khususnya Pemerintah Daerah (Pemda) menunjukkan bahwa indikator kinerja yang digunakan berorientasi pada upaya dan belum berorientasi pada manfaat bagi masyarakat (Dade & Akbar, 2022; Mayasari et al., 2021). Kondisi indikator ini menunjukkan bahwa Pemda lebih memfokuskan kinerja terkait pelayanan tanpa mempertimbangkan apakah pelayanan tersebut bermanfaat atau tidak bagi masyarakat. Indikator yang berorientasi pada upaya disebabkan oleh ketidakdisiplinan waktu dan anggaran, tidak semua bidang dapat mengusulkan kegiatan yang direncanakan tepat waktu, dan kurangnya sumber daya manusia baik dari segi kuantitas maupun kualitas (Mayasari et al., 2021).

Permasalahan pengukuran kinerja Pemda tidak hanya pada indikator kinerja melainkan juga kinerja terkait pengelolaan keuangan. Salah satunya adalah Pemda Kota Mataram yang menunjukkan bahwa hasil kinerja dari tahun 2017—2021 berdasarkan rasio kemandirian berada pada kriteria konsultatif, rasio desentralisasi fiskal sangat rendah, rasio efektifitas Pendapatan Asli Daerah (PAD) dikategorikan efektif, rasio efisiensi keuangan daerah berfluktuasi, rasio keserasian belanja dinyatakan kurang baik, rasio pertumbuhan menunjukkan kondisi tidak baik, sedangkan rasio solvabilitas menunjukkan kondisi yang baik (Wulandari et al., 2023). Kinerja keuangan Pemda Kota Mataram menunjukkan hanya ada 2 rasio keuangan dengan kriteria baik dari 7 rasio keuangan yang diukur, yaitu rasio efektifitas PAD dan rasio solvabilitas. Sejalan dengan hasil penelitian Safitri et al. (2022) bahwa Pemda Kota Mataram sangat efektif dalam merealisasikan penerimaan PAD sesuai target yang ditentukan sebelumnya, tetapi sangat tidak efisien dalam mengatur besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan.

Pemda Kota Mataram dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh Sekretariat Daerah (Setda) Kota Mataram sesuai Peraturan Walikota Mataram Nomor 2 Tahun 2020 tentang

Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Mataram. Dengan demikian, Setda memiliki kontribusi atas kinerja Pemda Kota Mataram. Pelaksanaan dan penatausahaan pengelolaan keuangan daerah pada Setda Kota Mataram terkait dengan laporan pertanggungjawaban penggunaan Uang Persediaan (UP) dan Tambah Uang (TU), serta penyampaian pertanggungjawaban administratif maupun fungsional belum sepenuhnya sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 77 tahun 2020. Ketidaksesuaian ini disebabkan oleh perubahan sistem, tidak dilakukan sosialisasi, keterlambatan dalam pengambilan keputusan, dan *human error*. Masalah kinerja Setda Kota Mataram juga berkaitan dengan kurangnya pelibatan partisipasi masyarakat dalam proses pembentukan peraturan daerah (perda) di Kota Mataram yang berdampak pada kurang tepatnya permasalahan yang dibahas dan diputuskan dalam kebijakan (Kusumahadi et al., 2020).

Bagian Hukum Setda Kota Mataram merupakan instansi pemerintah yang bertugas dalam proses pelibatan partisipasi masyarakat dalam proses pembentukan peraturan daerah di Kota Mataram telah mengembangkan aplikasi PARTNeR (Partisipasi Rakyat Terhadap Pembentukan Regulasi) berbasis handphone. Kusumahadi et al. (2020) menyebutkan bahwa aplikasi PARTNeR ditujukan untuk mengatasi kendala-kendala dalam proses partisipasi yang manual, tetapi belum terlaksana sepenuhnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan khususnya pada pemenuhan ketentuan pelibatan partisipasi masyarakat dalam proses pembentukan perda. Penyebab aplikasi PARTNeR belum terlaksana sepenuhnya karena kurangnya sarana dan belum adanya operator yang mengoperasikan aplikasi PARTNeR (Kusumahadi et al., 2020). Baik sarana maupun operator membutuhkan biaya untuk menyediakannya, tetapi tidak ada penelitian yang membahas tentang pengelolaan keuangan Bagian Hukum Setda Kota Mataram

Berdasarkan uraian di atas, maka akan dilakukan penelitian untuk mengukur kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 tanpa mengabaikan anggaran Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024. Pemilihan pada tahun 2024 dimaksudkan untuk menghindari bias data wawancara dari informan. Penelitian akan menggunakan pendekatan kualitatif supaya bisa menjelaskan lebih dalam tentang kinerja dan kondisi keuangan Bagian Hukum Setda Kota Mataram.

TINJAUAN LITERATUR

Kinerja Pemerintah Daerah

Pemerintah daerah adalah suatu organisasi pemerintah yang memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mengumpulkan serta mengalokasikan sumber daya (Mahsun, 2009). Tujuan pemerintah daerah (pemda) menunjukkan bahwa pemda bertanggung jawab di bidang sosial dan ekonomi. Akan tetapi, masih tanggung jawab ini tidak berkaitan dengan kewenangan di bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter, fiskal, dan agama (Mahsun, 2009). Dengan demikian, kinerja pemerintah daerah adalah hasil pelaksanaan kegiatan oleh pemda untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mengelola sumber daya yang telah dikumpulkan.

Program Kerja

Mahsun (Mahsun, 2009) menjelaskan program sebagai kegiatan pokok yang akan dilaksanakan organisasi untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan. Strategi adalah suatu metode atau cara untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, program kerja adalah kegiatan pokok atau aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi dengan cara-cara tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi terkait. Tanpa adanya program kerja, maka pengukuran kinerja tidak mungkin bisa dilakukan karena program kerja sangat penting untuk dijadikan pedoman atau kriteria penilaian (Mahsun, 2009). Program kerja menjadi titik sentral pengukuran kinerja

organisasi terutama untuk mengukur hasil jangka panjang (*outcome*) dari kinerja yang telah dihasilkan. Pengukuran efektivitas organisasi dan kelayakan *outcome* sangat membutuhkan informasi tentang target kegiatan pokok yang telah dilaksanakan organisasi yang terwujud dalam bentuk program kerja.

Anggaran

Anggaran merupakan penjabaran rinci terkait program kerja yang telah ditetapkan dalam bentuk satuan moneter (Mahsun, 2009). Oleh karena itu, anggaran dalam suatu organisasi dapat memberikan gambaran tentang organisasi dalam masa satu tahun kerja, baik yang akan dilakukan maupun yang telah dilaksanakan. Mahsun (2013) menyatakan bahwa dalam pengukuran kinerja, anggaran berfungsi sebagai ukuran kinerja *input*. Akibatnya pengukuran kinerja tidak bisa dilakukan apabila anggaran organisasi tidak jelas.

Teori Isomorfisme Institusional

Teori isomorfisme institusional diperkenalkan oleh Paul J. DiMaggio dan Walter W. Powell pada tahun 1983 melalui karya ilmiah mereka. Teori isomorfisme institusional berasumsi bahwa organisasi modern menjadi lebih homogen (seragam) dari segi bentuk dan praktik organisasi karena berbagai tekanan dari lingkungan institusionalnya (DiMaggio & Powell, 1983). Isomorfisme institusional berkaitan dengan prediksi keseragaman organisasi karena adanya tekanan sosial baik secara koersif, mimetik, maupun normatif. DiMaggio & Powell (DiMaggio & Powell, 1983) mengidentifikasi 3 mekanisme perubahan isomorfisme institusional yang terdiri dari:

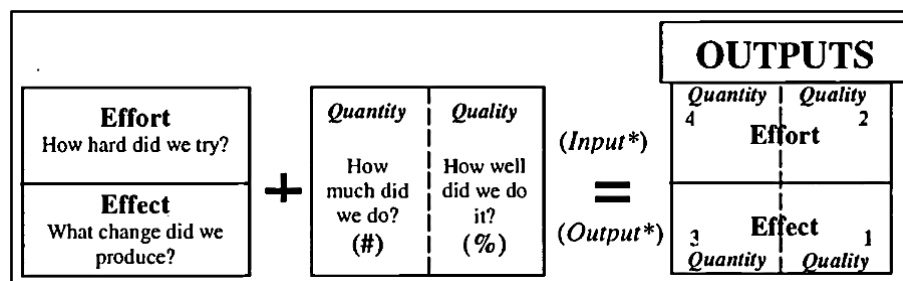
1. Isomorfisme koersif (*coercive isomorphism*) merupakan proses homogen organisasi karena pengaruh politik dan legitimasi (DiMaggio & Powell, 1983). Isomorfisme koersif pada dasarnya berasal dari tekanan formal dan informal yang sifatnya membujuk bahkan memaksa. Organisasi yang terpengaruh oleh tekanan ini tidak memiliki pilihan lain karena organisasi tersebut bergantung pada organisasi yang memberi tekanan dan adanya harapan dari masyarakat tempat organisasi beroperasi (DiMaggio & Powell, 1983). Jadi, isomorfisme koersif berasal dari pengaruh politik untuk memperoleh legitimasi atau legalitas bagi organisasi.
2. Isomorfisme mimetik (*mimetic isomorphism*) adalah proses homogen sebagai respon adanya ketidakpastian berupa kurang dipahaminya teknologi organisasi, tujuan yang tidak jelas, dan lingkungan yang kurang informasi dan pengetahuan (DiMaggio & Powell, 1983). Akibatnya organisasi yang mengalami ketidakpastian cenderung meniru organisasi dengan bidang sama yang dianggap legitim atau sukses. Selain itu, meniru organisasi juga dilakukan untuk meningkatkan legitimasi dengan menunjukkan bahwa organisasi yang meniru tersebut berusaha untuk memperbaiki kinerja.
3. Isomorfisme normatif (*normative isomorphism*) merupakan perubahan organisasi yang berkaitan dengan profesionalisasi yang diperoleh dari lembaga pendidikan dan asosiasi profesional (DiMaggio & Powell, 1983). Para profesional yang bekerja di organisasi pada umunya terlebih dahulu menempuh pendidikan di universitas dan lembaga pelatihan profesional yang mengajarkan norma dalam profesi mereka. Setelah itu mereka bisa masuk dalam asosiasi profesional sebagai wadah berbagai informasi termasuk pertumbuhan dan pengembangan norma-norma pada profesi mereka. Oleh karenanya, meskipun terdapat berbagai jenis profesional yang berbeda dalam suatu organisasi, mereka cenderung menunjukkan banyak kesamaan dengan rekan-rekan profesional mereka di organisasi lain sehingga mendorong terjadinya homogen organisasi (DiMaggio & Powell, 1983).

Meskipun realitanya isomorfisme koersif, mimetik dan normatif saling berinteraksi, tetapi ketiga isomorfisme tersebut cenderung berasal dari kondisi yang berbeda dan menciptakan hasil yang berbeda (DiMaggio & Powell, 1983). Dengan demikian, penelitian ini

menggunakan teori isomorfisme institusional untuk mengidentifikasi isomorfisme yang mempengaruhi kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram. Hal ini didasari oleh kondisi Bagian Hukum yang merupakan organisasi pemerintah yang membutuhkan legitimasi, akan tetapi tidak menutup kemungkinan Bagian Hukum Setda Kota Mataram juga dipengaruhi tekanan akibat ketidakpastian dan profesionalisasi.

Performance Blueprint

Menurut Paul J. Longo (2002) selaku pembuat *Performance Blueprint* (cetak biru kinerja) menyatakan bahwa, *Performance Blueprint* adalah model logika yang diintegrasikan dengan pendekatan 4 kuadran dari Friedman sebagai alat perencanaan dan evaluasi. Model logika adalah gambaran visual berbetuk diagram rantai yang terdiri dari *input*, aktivitas, *output*, dan *outcome* sehingga dapat menunjukkan apa yang diharapkan terproduksi dari suatu program. Sedangkan pendekatan 4 kuadran dari Friedman (*Friedman's Four-Quadrant*) pada *Performance Blueprint* digunakan untuk mengukur kinerja. Proses mengukur kinerja dilakukan dengan mengidentifikasi dan memprioritaskan empat jenis ukuran kinerja yang terkait dengan *output* yang berhubungan dengan upaya (*effort*) dan *output* yang berhubungan dengan dampak program (*effect*), yang masing-masing dibagi lagi menjadi kuantitas dan kualitas (Longo, 2002). Berikut skema pendekatan *Friedman's Four-Quadrant*:



Gambar 1. Skema Pendekatan Friedman's Four Quadrant

Sumber: Longo (2002)

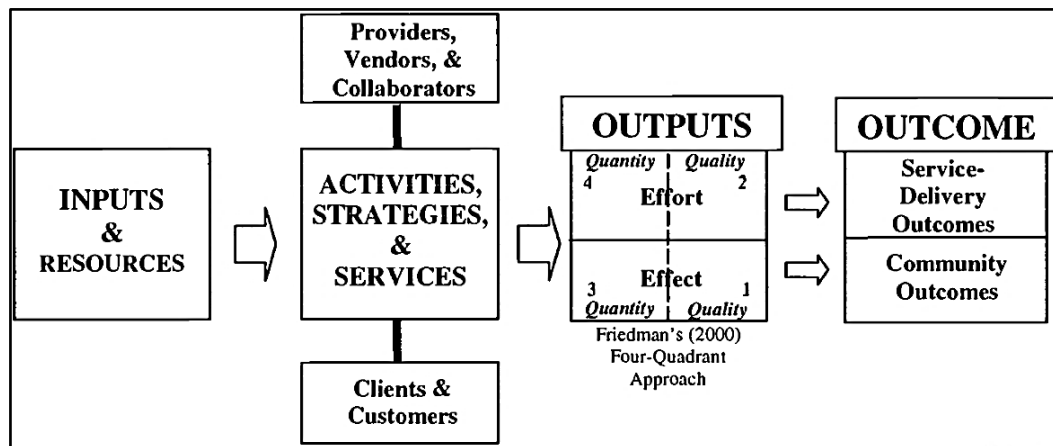
Berdasarkan skema pada gambar 2.1 menunjukkan bahwa ukuran upaya (*effort*) menjawab pertanyaan "seberapa keras kami mencoba?", sedangkan ukuran dampak (*effect*) menjawab pertanyaan "perubahan apa yang kami hasilkan?". Di sisi lain, masing-masing dari kedua jenis ukuran tersebut terdapat dua pertanyaan tambahan untuk membedakan antara kuantitas (berapa banyak yang telah kami lakukan) dengan kualitas (seberapa baik kami melakukannya?) yang diwakilkan dengan persentase (Longo, 2002). Skema tersebut juga menunjukkan bahwa ukuran upaya (*effort*) berkaitan dengan *input* yang berarti upaya yang dihasilkan berkaitan langsung dengan proses pelayanan yang diberikan. Sebaliknya, ukuran dampak (*effect*) berkaitan dengan *output* yang artinya suatu dampak tergantung pada tercapainya suatu kondisi produk atau klien tertentu.

Kemudian Friedman memberi peringkat pada empat jenis pengukuran yang dihasilkan melalui pendekatan *Friedman's Four-Quadrant* sebagai berikut:

- Kuadran 4 yaitu Kuantitas Upaya (*Quantity of Effort*) berkaitan dengan jumlah layanan yang diberikan dan jumlah upaya yang dilakukan untuk memberikan pelayanan (Longo, 2002).
- Kuadran 2 yaitu Kualitas Upaya (*Quality of Effort*) dengan persentase pemberian layana yang diberikan dengan baik (efisien dan merata) dan persentase penerima layanan yang puas (Longo, 2002).
- Kuadran 3 yaitu Kuantitas Dampak (*Quantity of Effect*) ditunjukkan dengan jumlah penerima layanan yang mengalami peningkatan kesejahteraan (Longo, 2002).

- d. Kuadran 1 yaitu Kualitas Hasil (*Quality of Effect*) ditunjukkan dengan persentase penerima layanan yang mengalami peningkatan kesejahteraan (Longo, 2002).

Longo (Longo, 2002) memberikan skema *Performance Blueprint* yang merupakan gabungan dari skema *Logic Model* (LM) dan skema pendekatan *Friedman's four Quadrant* sebagai berikut:



Gambar 2. Skema *Performance Blueprint*

Sumber: Longo (2002)

Skema tersebut menunjukkan bahwa *Performance Blueprint* diawali dengan menganalisis *inputs* yang digunakan untuk dapat mengoperasikan kegiatan (Longo, 2002). Dilanjutkan dengan menganalisis aktivitas, strategi, dan pelayanan baik yang berorientasi internal (melibatkan pihak *providers, vendors, and collaborators*) maupun yang berorientasi eksternal (yang melibatkan *clients and customers*). Setelah itu, dilakukan analisis *outputs* dengan pendekatan *Friedman's Four Quadrant* untuk menentukan posisi kuadran *output* yang dihasilkan organisasi. Posisi kuadran akan menunjukkan orientasi *outcomes* dari program kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Lokasi Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif untuk memahami kinerja pada Bagian Hukum Setda kota Mataram secara mendalam (Safitri et al., 2022). Sejalan dengan definisi penelitian kualitatif menurut Moleong (2017) bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah. Posisi peneliti dalam penelitian kualitatif sebagai instrument kunci dengan teknik pengumpulan data secara triangulasi (gabungan) dan analisis data bersifat induktif.

Desain penelitian yang digunakan adalah riset deskriptif yaitu peneliti mendeskripsikan atau menggambarkan hasil analisis data-data yang telah diperoleh dalam bentuk kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka (Moleong, 2017). Apabila angka-angka dibutuhkan, maka angka-angka tersebut hanya sebagai alat bantu untuk memperjelas deskripsi data. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kota Mataram di jalan Pejanggik nomor 16 Mataram, Nusa Tenggara Barat.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Sugiyono

(2023) menjelaskan bahwa *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data berdasarkan pertimbangan informasi. Sampel yang dipilih dalam penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan:

1. Terlibat dan ikut andil dalam proses pelaksanaan program kerja dan anggaran Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024,
2. Mengetahui dan memahami informasi terkait kondisi kinerja dan keuangan dari Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024,
3. Mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi, dan
4. Cenderung tidak menyampaikan informasi hasil kemasannya sendiri.

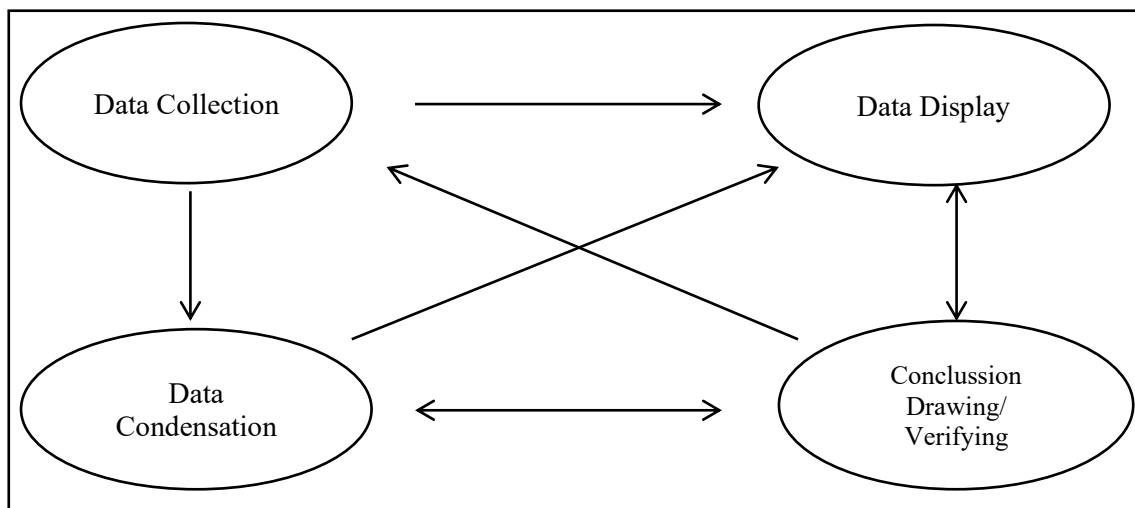
Dengan demikian, diperoleh sampel penelitian berupa informan yang terdiri dari Analis Hukum Ahli Muda, Bendahara Pengeluaran Pembantu Bagian Hukum, Perancang Peraturan Perundang-Undangan, dan Tenaga Pelayanan.

Teknik Pengumpulan Data

Dokumen dan wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini. Dokumen merupakan catatan pada kertas atau perangkat elektronik terkait peristiwa yang sudah berlalu (Sugiyono, 2023). Dokumen yang diutamakan sebagai data adalah regulasi terkait kinerja, struktur organisasi, uraian jabatan, dan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) TA 2024, Laporan Tahunan Pelaksanaan Program/Kegiatan Dokumen Pelaksanaan Anggaran APBD Kota Mataram Tahun Anggaran 2024 (LTPK DPA APBD TA 2024), dan dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian pada Bagian Hukum Setda Kota Mataram. Di sisi lain, wawancara didefinisikan sebagai pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2023). Pengumpulan data dengan cara wawancara memungkinkan diperolehnya data yang lebih mendalam untuk menginterpretasikan situasi dan fenomena yang diteliti, yang tidak bisa dilakukan melalui observasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah analisis data model Miles dan Huberman, yang mana analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh atau data yang dikumpulkan tidak menimbulkan pertanyaan (Sugiyono, 2023). Terdapat empat tahap analisis data pada model Miles dan Huberman yang bisa dilakukan berulang-ulang sebagai berikut:



Gambar 3. Analisis Data Model Miles dan Huberman

Sumber: Sugiyono (2023)

1. *Data Collection* yaitu pengumpulan data dengan menggunakan teknik triangulasi sumber yang memanfaatkan wawancara kepada beberapa informan. Kemudian informasi (data) dari informan dibuktikan dengan dokumen.
2. *Data Condensation* (Kondensasi Data) adalah proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan membuat abstraksi data hasil dari transkrip wawancara dan berbagai dokumen yang relevan, sehingga akan menjadi lebih jelas data yang telah dikumpulkan.
3. *Data Display* (Penyajian Data) yaitu penyajian data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya untuk memudahkan dalam memahami apa yang terjadi dan merencanakan langkah selanjutnya.
4. *Conclusion Drawing/Verfication* yaitu penarikan kesimpulan yang bersifat sementara yang kemudian diverifikasi kredibel dari kesimpulan tersebut. Apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat maka kesimpulan tersebut akan berubah, sebaliknya kesimpulan akan kredibel jika didukung oleh bukti-bukti yang kuat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian Hukum Setda Kota Mataram merupakan unit kerja pada Sekretariat Daerah Kota Mataram. Tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) Bagian Hukum Setda Kota Mataram telah diatur secara rinci pada ketentuan Pasal 14 Peraturan Walikota Mataram Nomor 2 Tahun 2020 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota. Bagian Hukum Setda Kota Mataram bertugas melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan daerah, pegoordinasian perumusan kebijakan daerah, pengoordinasian pelaksanaan tugas Perangkat Daerah, pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang perundang-undangan, bantuan hukum, dan dokumentasi dan informasi hukum (Mataram, 2020).

Sedangkan fungsi Bagian Hukum Setda Kota Mataram untuk melaksanakan tugas tersebut telah diatur dalam ketentuan Pasal 14 ayat 3 Peraturan Walikota Mataram Nomor 2 Tahun 2020, sebagai berikut:

1. Penyusunan program di bidang perundang-undangan, bantuan hukum, dan dokumentasi dan informasi hukum,
2. Pengoordinasian penyusunan kegiatan di bidang perundang-perundangan, bantuan hukum bidang perundang-undangan, bantuan hukum, dan dokumentasi dan informasi hukum,
3. Penyiapan koordinasi perumusan kebijakan daerah di bidang perundang-undangan, bantuan hukum, dan dokumentasi dan informasi hukum,

4. Penyiapan koordinasi pelaksanaan tugas Perangkat Daerah di bidang perundang-undangan, bantuan hukum, dan dokumentasi dan informasi hukum,
5. Penyiapan pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang perundang-undangan, bantuan hukum, dan dokumentasi dan informasi hukum, dan
6. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat yang berkaitan dengan tugasnya

RKA TA 2024, LTPK DPA APBD TA 2024 Bagian Hukum Setda Kota Mataram, dan hasil wawancara ditemukan bahwa terdapat 10 aktivitas yang dilaksanakan oleh Bagian Hukum Setda Kota Mataram selama tahun 2024. Masing-masing aktivitas memiliki *input* (masukan) berupa anggaran dan *output* (keluaran) yang dicapai. Berikut rinciannya:

Tabel 1. *Input*, Aktivitas, dan *Output* Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada Tahun 2024

No	Subkegiatan	Anggaran	Output
1	Penyusunan Dokumen Perencanaan Perangkat Daerah	Rp59.660.000	5 dokumen perencanaan perangkat daerah
2	Bimbingan Teknis Implementasi Peraturan Perundang-Undangan	Rp23.495.000	70 orang yang mengikuti bimbingan teknis Implementasi Peraturan Perundang-Undangan
3	Penyediaan Peralatan dan Perlengkapan Kantor	Rp61.996.600	35 paket peralatan dan perlengkapan kantor yang disediakan
4	Penyediaan Bahan Logistik Kantor	Rp18.245.000	100 paket bahan logistik kantor yang disediakan
5	Penyediaan Barang Cetak dan Penggandaan	Rp400.000	10 buku paket barang cetakan dan penggandaan yang disediakan
6	Penyelenggaraan Rapat Koordinasi dan Konsultasi SKPD	Rp30.063.620	10 laporan penyelenggaraan rapat koordinasi dan konsultasi SKPD
7	Penyediaan Jasa Pelayanan Umum Kantor	Rp77.048.091	5 orang laporan penyediaan jasa pelayanan umum kantor yang disediakan
8	Fasilitas Penyusunan Produk Hukum Daerah	Rp117.667.100	11 dokumen produk hukum daerah yang disusun
9	Fasilitas Bantuan Hukum	Rp355.400.000	4 kasus yang mendapat fasilitas bantuan hukum
10	Pendokumentasian Produk Hukum dan Pengelolaan Informasi Hukum	Rp115.383.750	4 dokumen produk hukum dan pengelolaan informasi hukum yang didokumentasi
JUMLAH		Rp855.358.161	

Sumber: data diolah, 2025

Tabel 1 memperlihatkan bahwa input yang digunakan oleh Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 berupa anggaran sebesar Rp855.358.161,00. Anggaran tersebut merupakan 92.72% dari anggaran yang diterima pada tahun 2024 untuk membiayai aktivitas yang dilaksanakan. Sehingga menyisakan anggaran sebesar Rp67.128.286,00. Sisa anggaran sebesar Rp67.128.286,00 disebabkan karena yang dianggarkan lebih tinggi dari harga yang sebenarnya. Selain itu anggaran untuk subkegiatan yang satu dengan subkegiatan yang lain saling menutupi. Hal ini dikarenakan tujuan utama dari adanya anggaran bukan untuk dihabiskan, melainkan untuk menunjang terlaksananya semua aktivitas yang telah ditetapkan.

Sepuluh aktivitas Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 yang terjabarkan dalam tabel, secara umum berkaitan dengan TUPOKSI Bagian Hukum. Selain itu, proses pelaksanaan beberapa aktivitas yang terkait dengan produk hukum telah diatur dalam peraturan yaitu Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 80 Tahun 2015 dan perubahan-perubahannya. Selain peraturan, terdapat juga pembekalan berupa pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diselenggarakan oleh Kementerian Hukum dan HAM, diklat perundang-undangan, maupun diklat diselenggarakan oleh Kementerian Dalam Negeri. Jadi kami didiklat atau didik sebagai perancang perundang-undangan. Dengan demikian, pelaksanaan aktivitas oleh Bagian Hukum Setda Kota Mataram terarah dan jelas untuk menghasilkan *output* yang diharapkan.

Berdasarkan analisis *Performance Blueprint*, dapat diketahui bahwa ada 5 input dan aktivitas yang berorientasi internal yaitu lebih berguna untuk Bagian Hukum Setda Kota Mataram. Lima aktivitas ini terdiri dari penyusunan dokumen perencanaan perangkat daerah, penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor, penyediaan bahan logistik kantor, penyediaan barang cetakan dan penggandaan, dan penyediaan jasa pelayanan umum kantor. Input yang digunakan untuk membiayai aktivitas-aktivitas tersebut sebesar Rp Rp217.349.691.00. Jadi, 5 input dan aktivitas ini menghasilkan *output* yang tergolong upaya (*effort*).

Sementara itu, diketahui juga bahwa terdapat 5 input dan aktivitas yang berorientasi eksternal. Ini menunjukkan bahwa 5 input dan aktivitas tersebut lebih berguna untuk pihak di luar Bagian Hukum Setda Kota Mataram, tepatnya pihak yang dilayani oleh Bagian Hukum. Lima aktivitas ini terdiri dari bimbingan teknis implementasi peraturan perundang-undangan, penyelenggaraan rapat koordinasi dan konsultasi skpd, fasilitas penyusunan produk hukum daerah, fasilitas bantuan hukum, dan pendokumentasian produk hukum dan pengelolaan informasi hukum. Input yang digunakan adalah anggaran sebesar Rp. Rp642.009.470,00. Dengan demikian, 5 *input* dan aktivitas ini *output* yang tergolong dampak (*effect*).

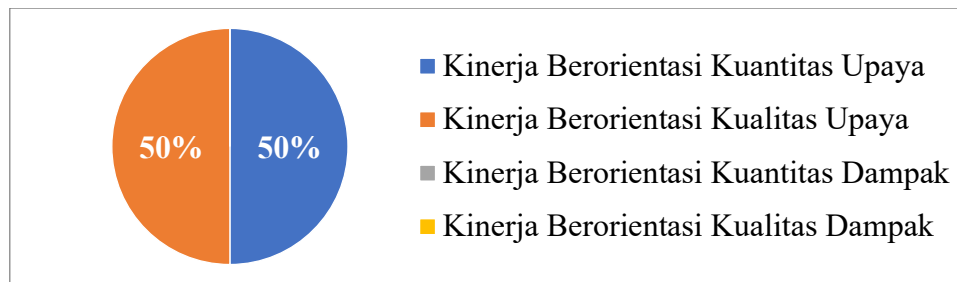
Apabila melihat kembali pada tabel ..., maka dapat diketahui bahwa semua *output* Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 diklasifikasikan sebagai kuantitas. Berikut identifikasi ukuran kinerja Bagian Hukum Setda Kota pada tahun 2024:

	Kuantitas	Kualitas
Upaya	4 5	2 0
Dampak	5 3	0 1

Gambar 4. Ukuran Kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada Tahun 2024

Sumber: data diolah, 2025

Berdasarkan gambar 4 dapat diketahui bahwa ukuran kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 berada pada kuadran 4 dan kuadran 3. Kinerja pada kuadran 4 yaitu Kuantitas Upaya dan kinerja pada kuadran 3 berarti Kuantitas Dampak.



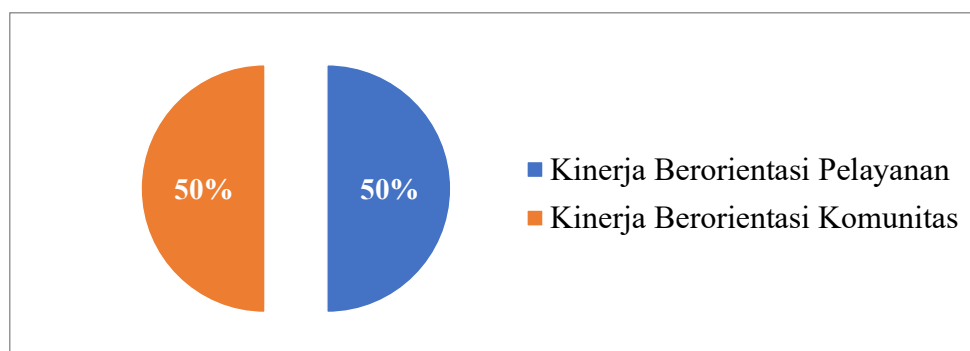
Gambar 5. Persentase Kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada Tahun 2024

Sumber: data diolah, 2025

Gambar 5 menunjukkan diagram yang menggambarkan 50% dari kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 berorientasi pada Kuantitas Upaya yang ditunjukkan dengan posisi kinerja pada kuadran 4. Jadi, setengah dari hasil kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 berkaitan dengan jumlah layanan yang diberikan dan jumlah upaya yang dilakukan untuk memberikan pelayanan. Di sisi lain, 50% kinerja yang dihasilkan Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 berada pada kuadran 3 yaitu Kuantitas Dampak. Kinerja berorientasi Kuantitas Dampak menunjukkan setengah dari hasil kinerja Bagian Hukum berkaitan dengan jumlah penerima layanan yang mengalami peningkatan kemudahan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Dade & Akbar (2022), Mayasari et al. (2021), dan Khaeruddin & Aditiya (2020) yang menemukan bahwa indikator kinerja *output* pemerintah daerah dominan berorientasi kuantitas upaya. Ini artinya kinerja yang dihasilkan pemerintah daerah berada pada kuadran 4 yaitu yaitu Kuantitas Upaya (*Quantity of Effort*). Mayasari et al. (2021) menjabarkan bahwa indikator kinerja *output* pada RKA DPU Kabupaten Wonogiri yang menunjukkan aktivitas internal kuantitas persentasenya 94%. Sedangkan Dade & Akbar (2022) menjelaskan bahwa indikator kinerja Pemerintah Kabupaten Sumba Barat 32% berada pada kuadran 1, 12% berada pada kuadran 2, 50% berada pada kuadran 3, dan 6% berada pada kuadran 4. Sedangkan penelitian ini menemukan bahwa Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 mencapai hasil kinerja sebanyak 50% berada pada kuadran 4 dan 50% sisanya berada pada kuadran 3. Ada keseimbangan hasil kinerja pada tahun 2024 yang dihasilkan oleh Bagian Hukum Setda Kota Mataram.

Hasil kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 memiliki *outcome* berdasarkan analisis *Performance Blueprint* sebagai berikut.



Gambar 6. Persentase Outcome Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada Tahun 2024

Sumber: data diolah, 2025

Gambar 6 menunjukkan bahwa hasil kinerja dari Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 akan memberikan *outcome* yang berorientasi pada pelayanan dan *outcome* yang berorientasi pada komunitas secara seimbang. Hal ini dapat diketahui dari skema

Performance Blueprint pada bagian kuadran 4 yang sejajar dengan *outcome* berorientasi pelayanan. Sedangkan kuadran 3 sejajar dengan *outcome* berorientasi komunitas. Komunitas yang dimaksud adalah masyarakat kota Mataram sesuai dengan tempat beroperasinya Bagian Hukum Setda Kota Mataram.

Di sisi lain, berdasarkan hasil analisis *input*, aktivitas dan *output* Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024, maka dapat ditemukan adanya isomorfisme institusional tepatnya isomorfisme koersif dan isomorfisme normatif. Isomorfisme koersif pada Bagian Hukum Setda Kota Mataram ditandai dengan adanya berbagai peraturan yang mengatur perencanaan dan pelaksanaan *input*, aktivitas, hingga *output* yang dicapai. Hal ini akan berdampak pada hasil kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 yang sesuai dengan arahan peraturan. Sementara itu, isomorfisme normatif juga ditemukan pada kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram yang ditangani dengan adanya pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diselenggarakan oleh Kementerian Hukum dan HAM, diklat perundang-undangan, maupun diklat yang diselenggarakan oleh Kementerian Dalam Negeri kepada beberapa pegawai Bagian Hukum Setda Kota Mataram yang bertugas sebagai perancang perundang-undangan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ukuran kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 menunjukkan bahwa 50% kinerja berada pada kuadran 4 dan 50% sisanya berada pada kuadran 3. Kinerja pada kuadran 4 artinya kinerja berorientasi kuantitas upaya dimana kinerja berfokus pada jumlah layanan yang diberikan dan jumlah upaya yang dilakukan untuk memberikan pelayanan. Kinerja pada kuadran 4 berorientasi pada kepentingan internal Bagian Hukum Setda Kota Mataram sebagai penunjang pencapaian kinerja pada kuadran 3. Anggaran yang digunakan untuk mencapai ukuran kinerja kuadran 4 ini adalah sebesar Rp217.349.691.00 setara dengan 97,8% dari total yang dianggarkan.

Kinerja pada kuadran 3 artinya kinerja berorientasi pada kuantitas dampak dimana kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 berfokus pada jumlah pihak yang menerima layanan dari Bagian Hukum Setda Kota Mataram dengan tujuan penerima layanan dapat melakukan hal-hal tertentu dengan lebih mudah. Kinerja kuadran 3 yang berorientasi pada dampak menunjukkan bahwa kinerja dari Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 telah dirasakan manfaatnya bagi penerima layanan. Anggaran yang digunakan untuk mencapai ukuran kinerja kuadran 4 ini adalah sebesar Rp642.009.470,00 setara dengan 91,7% dari total yang dianggarkan. Di sisi lain, kinerja yang dihasilkan berorientasi kuantitas yaitu berfokus pada jumlah bukan kualitas.

Selain itu, pada proses pencapaian hasil kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram ditemukan adanya isomorfisme institusional dalam bentuk koersif dan normatif. Hal ini ditandai dengan adanya berbagai peraturan yang mengarahkan perencanaan dan pelaksanaan program kerja pada Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 dan diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan oleh pemerintah kepada beberapa pegawai Bagian Hukum Setda Kota Mataram. Akibatnya, Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024 harus mengikuti peraturan tersebut dan bekerja sesuai hasil pendidikan dan pelatihan yang diberikan. Dengan demikian, akan mempengaruhi hasil kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram pada tahun 2024.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah kurang luasnya lingkup data dan informasi yang digunakan untuk mengukur kinerja Bagian Hukum Setda Kota Mataram. Saran yang dapat diberikan berdasarkan adanya keterbatasan tersebut adalah dilakukannya penelitian yang dapat mengevaluasi penelitian ini agar penelitian selanjutnya dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik dan bermanfaat. Terutama yang bermanfaat bagi objek dan subjek yang diteliti.

Selain itu, pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperoleh data dan informasi yang lebih banyak terkait ukuran kinerja pemerintah daerah. Terlebih terkait rentang tahun yang diteliti supaya memberikan gambaran yang lebih luas tentang penemuan dari yang diteliti. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka disarankan kepada Bagian Hukum Setda Kota Mataram sebaiknya menetapkan dan mencapai target kerja yang tidak hanya berorientasi kuantitas, akan tetapi juga target kerja berorientasi kualitas.

REFERENSI

- Apriliani, D. M., & Wibowo, M. R. (2022). Analisis Akuntabilitas Kinerja Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sumatera Utara. *ARBITRASE: Journal of Economics and Accountiing*, 2(3), 70–75.
- Dade, J. U., & Akbar, R. (2022). Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Sumba Barat). *Accounting and Business Information System Journal*, 10(1).
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisted : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Indonesia. (2014). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah* (pp. 1–18).
- Khaeruddin, F., & Aditiya, R. (2020). Evaluasi implementasi sistem pengukuran kinerja instansi pemerintah daerah. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 10(2), 195–209.
- Kusumahadi, I., Kaharudin, & Risnain, M. (2020). Pelaksanaan Partisipasi Masyarakat dalam Proses Pembentukan Peraturan Daerah (Studi di Kota Mataram). *Jurnal Education and Development*, 8(2), 638–648.
- Longo, P. J. (2002). The Performance Blueprint: An Integrated Logic Model Developed to Enhance Performance Measurement Literacy: The Case Performance-Based Contract Management. In Educational Resources Information Center (Ed.), *Annual Conference of the American Evaluation Association*.
- Mahsun, M. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*.
- Mataram. (2020). *Peraturan Walikota Mataram Nomor 2 Tahun 2020 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Mataram* (pp. 1–40).
- Mayasari, R., Sunardi, & Febriantoko, J. (2021). Proyeksi Hasil Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Melalui Indikator Kinerja Pada Dokumen Rencana Kerja dan Anggaran (Studi Kasus Pemerintah Kabupaten Wonogiri). *Jurnal Akuntansi Publidhed by Program Studi Akuntansi STIE Sultan Agung*, 7(1), 1–13.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (1st ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Paul J. Longo. (2002). *The Performance Blueprint, An Integrated Logic Model Developed to Enhance Performance Measurement Literacy: The Case of Performance-Based Contract Management*.
- Safitri, H., Sasanti, E. E., & Nurabiah. (2022). Evaluasi Kinerja Dan Kemampuan Keuangan Pemerintah Daerah Kota Mataram Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Tata Sejuta STIA Mataram*, 8(1), 1–15.

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif* (S. Y. Suryandari (ed.); 3rd ed.). Alfabeta, CV.

Umyana, A. (2021). Penyusunan dan Kualitas Indikator Kinerja Pada Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Perangkat Daerah. *Journal of Islamic Economy and Business*, 2(1), 23–45.

Wulandari, R., Lestari, B. A. H., & Suryantara, A. B. (2023). Analisis Rasio Keuangan dalam Mengukur Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kota Mataram. *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma*, 3(4), 56–69.