

Efektivitas Pengelolaan Anggaran Belanja Pegawai Dalam Menghadapi Pengangkatan Pegawai Honorer Menjadi Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK) Di Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat

Mohamad Taufik*

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Indonesia

rhmtaufik@gmail.com

*Corresponding Author

ARTICLE INFO

Article history :

Received : Agustus 27, 2025

Revised : September 6, 2025

Accepted : September 13, 2025

Keywords:

Budget;

Local Finance;

Service Quality & Effectiveness.

ABSTRACT

Based on employee expenditure data from the Ministry of Finance Learning Center, it is evident that the majority of local governments (pemda) in Indonesia have not yet met the employee spending limit as regulated by the Law on Fiscal Relations between the Central Government and Regional Governments (UU HKPD). In 2021, prior to the enactment of UU HKPD, approximately 353 local governments nationwide allocated more than 30% of their total regional expenditure (APBD) to employee spending. This study analyzes the effectiveness of employee budget management in response to the appointment of honorary staff as Government Employees with Work Agreements (PPPK) in the Provincial Government of West Nusa Tenggara and provides strategic recommendations to improve fiscal efficiency and sustainability. A total of six informants were selected for this study. The findings were analyzed through six dimensions: timeliness, accuracy in decision-making, soundness of judgment, compliance in executing directives, clarity of objectives, and appropriateness of target setting. The results show that in terms of timeliness, planning has been conducted fairly well, but budget realization is hindered by the lack of synchronization between central government policies and regional budget cycles. The dimension of accuracy in decision-making still faces challenges, as formulating PPPK positions is not yet fully based on sectoral needs and current data. The dimension of soundness in judgment reflects a bureaucratic work culture that remains largely administrative and lacks the capacity to strategically formulate medium-term fiscal projections. Regarding compliance in executing directives, implementation of central instructions is ongoing but constrained by weak integration of information systems. The clarity of objectives dimension has yet to be fully measurable, as the success indicators for PPPK appointments are not clearly linked to improvements in public service outcomes. Finally, the dimension of target setting reveals that PPPK position distributions remain uneven and lack spatial mapping as a foundation. In conclusion, employee budget management in the context of PPPK appointments is considered moderately effective, though it still requires strengthened data systems, center-regional planning synchronization, and institutional reform to achieve long-term fiscal efficiency.



Copyright (c) 2026

Jurnal Reformasi Administrasi:
Jurnal Ilmiah untuk Mewujudkan
Masyarakat Madani

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN) merupakan salah satu isu strategis dalam reformasi birokrasi Indonesia. Hal ini ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, yang menekankan pentingnya kompetensi, kualifikasi, dan disiplin kerja untuk menjamin profesionalisme birokrasi. Dalam konteks otonomi daerah, pemerintah provinsi dan kabupaten/kota memiliki kewenangan penuh dalam mengelola kebijakan publik. Oleh karena itu, keberhasilan pembangunan daerah sangat ditentukan oleh kualitas kinerja pegawai di perangkat daerah. Salah satu perangkat daerah yang memiliki peran penting adalah Dinas Pemuda dan Olahraga (Dispora), yang bertugas membina generasi muda dan mengembangkan sektor olahraga sebagai bagian dari pembangunan sumber daya manusia.

Namun, realitas menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dispora, khususnya di Suku Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Administrasi Jakarta Barat, masih belum optimal. Data tahun 2019 menunjukkan capaian realisasi program hanya sebesar 74,42% dari target yang ditetapkan. Rendahnya capaian tersebut menjadi indikator adanya masalah serius pada aspek kompetensi pegawai, kedisiplinan, dan efektivitas diklat yang dilaksanakan. Fenomena di lapangan menunjukkan adanya berbagai kendala, seperti lemahnya penguasaan teknologi informasi, keterlambatan kehadiran, kurangnya kesadaran disiplin, hingga ketidakharmonisan hubungan kerja. Selain itu, masih terdapat sejumlah pegawai yang berusia lanjut dengan tingkat motivasi kerja rendah serta kurang adaptif terhadap perkembangan zaman.

Jika ditinjau dari data distribusi pendidikan, jumlah pegawai pada Suku Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Administrasi Jakarta Barat sebanyak 62 orang dengan rincian: 1 orang S3 (1,61%), 1 orang S2 (1,61%), 30 orang S1 (48,39%), 1 orang D3 (1,61%), 27 orang SMA (43,55%), 2 orang SMP (3,23%), dan tidak ada yang berlatar pendidikan SD. Dari data ini terlihat bahwa mayoritas pegawai memiliki latar belakang pendidikan S1, yang sejalan dengan standar minimal ASN untuk jabatan fungsional dan struktural. Namun, jumlah pegawai dengan pendidikan SMA yang mencapai 43,55% menunjukkan masih adanya keterbatasan kapasitas intelektual dan analisis di lingkungan kerja. Bila dibandingkan dengan standar kompetensi ASN nasional yang mengutamakan pendidikan tinggi, kondisi ini berpotensi menimbulkan ketimpangan kinerja.

Untuk memperkuat analisis, data tersebut dapat dibandingkan dengan kondisi di wilayah lain di DKI Jakarta. Misalnya, di Suku Dinas Pemuda dan Olahraga Jakarta Selatan, jumlah pegawai berpendidikan S1 dan S2 lebih dominan, sehingga pelaksanaan program kegiatan relatif lebih terukur dan capaian target tahunannya dapat mencapai lebih dari 85%. Demikian pula di Jakarta Timur, meskipun masih terdapat pegawai dengan latar belakang pendidikan SMA, namun jumlahnya lebih sedikit dibandingkan di Jakarta Barat sehingga kinerja organisasi lebih stabil. Perbedaan distribusi tingkat pendidikan ini menunjukkan adanya korelasi antara latar belakang pendidikan dengan tingkat pencapaian kinerja pegawai. Dengan kata lain, semakin tinggi latar pendidikan pegawai, semakin besar peluang terwujudnya kinerja organisasi yang optimal.

Selain aspek pendidikan, faktor pelatihan dan kompetensi juga berpengaruh besar terhadap produktivitas. Pegawai yang telah mengikuti program diklat dengan baik terbukti lebih disiplin dan memiliki keterampilan yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas. Namun, pada kenyataannya pelaksanaan diklat di Jakarta Barat sering kali kurang maksimal, baik dari segi kurikulum, metode pembelajaran, maupun tindak lanjut setelah pelatihan. Kondisi ini berbeda dengan wilayah Jakarta Pusat yang memiliki program pelatihan lebih intensif dan terstruktur sehingga berdampak positif pada profesionalisme pegawai. Oleh karena itu, ketertinggalan Jakarta Barat dalam hal pencapaian kinerja dapat dijelaskan melalui lemahnya implementasi diklat, kurangnya motivasi, serta rendahnya budaya disiplin kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, jelas bahwa permasalahan kinerja pegawai Suku Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Administrasi Jakarta Barat tidak dapat dilepaskan dari faktor pendidikan, kompetensi, disiplin, dan efektivitas diklat. Jika dibandingkan dengan wilayah lain di DKI Jakarta, posisi Jakarta Barat menunjukkan kelemahan yang cukup signifikan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih mendalam mengenai bagaimana pendidikan dan pelatihan (diklat), kompetensi, serta disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di instansi tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan kualitas kinerja aparatur di bidang kepemudaan dan olahraga.

KAJIAN PUSTAKA

Efektivitas

Menurut Umam (2017:229), secara etimologis, kata “efektif” sering diartikan sebagai mencapai sasaran yang diinginkan (producing desired result), berdampak menyenangkan (having a pleasing effect), bersifat aktual, nyata (actual dan real).

Pengukuran Efektivitas

Efektivitas dapat diukur melalui berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Efektivitas hanya melihat apakah proses program atau kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Ricard M. Steers (2015:8) bahwa terdapat 4 (empat) kriteria yang dapat digunakan dalam pengukuran efektivitas yaitu: 1). Karakteristik Organisasi, 2). Karakteristik Lingkungan, 3). Karakteristik Pekerja, 4). Kebijakan dan Praktek Manajemen

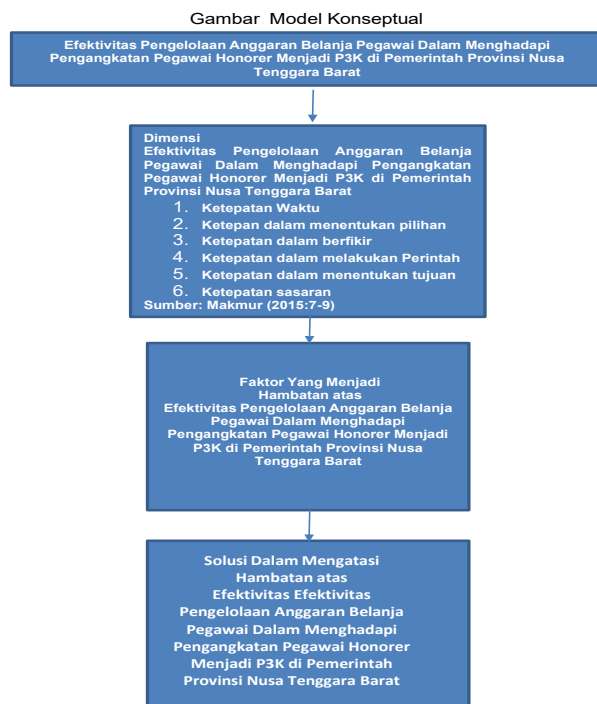
Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas

Menurut Gie (2015:45) Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas dalam organisasi adalah :

- 1) Waktu, ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan factor utama. Semakin lama tugas yang di bebaskan itu di kerjakan, maka semakin banyak tugas lain menyusul dua hal ini akan memperkecil tingkat efektivitas kerja karena memakan waktu yang tidak sedikit;
- 2) Tugas, bawahan harus di beritahukan maksud dan pentingnya tugas-tugas yang di delegasikan kepada pegawainya;
- 3) Produktivitas, seorang pegawai mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dalam bekerja tentunya akan dapat menghasilkan efektivitas kerja yang baik demikian pula sebaliknya;
- 4) Motivasi, mendorong pegawai melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitive. Semakin termotivasi karyawan untuk bekerja secara positif semakin baik pula kinerja yang di hasilkan;
- 5) Evaluasi kerja, pimpinan memberikan dorongan, bantuan dan informasi kepada pegawainya, sebaliknya pegawai harus melaksanakan tugas dengan baik dan menyelesaikan untuk dievaluasi tugas terlaksana dengan baik atau tidak;
- 6) Pengawasan, dengan adanya pengawasan maka kinerja pegawai dapat terus terpantau dan hal ini dapat memperkecil resiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas;
- 7) Lingkungan kerja, lingkungan kerja menyangkut tata ruang , cahaya alam dan suara yang mempengaruhi konsentrasi pegawai suatu bekerja;
- 8) Perlengkapan dan fasilitas, perlengkapan dan fasilitas adalah suatu sarana dan peralatan yang di sediakan pimpinan dalam bekerja.. Fasilitas yang kurang lengkap akan mempengaruhi kelancaran pegawai dalam bekerja. Semakin baiks sarana yang di sediakan oleh organisasi akan mempengaruhi semakin baiknya kerja seorang dalam mencapai tujuan atau hasil yang di harapkan.

Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir atau kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dari penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi dan kajian kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka berpikir memuat teori, dalil atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Dalam kerangka berpikir variabel-variabel penelitian dijelaskan secara mendalam dan relevan dengan permasalahan yang diteliti.



METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif yang digunakan untuk penelitian ini ditinjau dari jenis datanya. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif yaitu metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat postpositivisme atau enterpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkontruksi fenomena, dan menemukan hipotesis (Sugiyono, 2017:9-10). Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, peneliti perlu menjelaskan terjadinya suatu fenomena atas dasar kerangka teoretik yang tersusun selama penelitian berlangsung. Menurut Sugiyono (2018:213) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah (eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen, teknik pengumpulan data dan di analisis yang bersifat kualitatif lebih menekankan pada makna.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas pengelolaan anggaran belanja pegawai dalam menghadapi pengangkatan pegawai honorer menjadi P3K di Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan yang memiliki kewenangan strategis di bidang kepegawaian dan pengelolaan anggaran, baik di tingkat daerah maupun pusat, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pengelolaan anggaran belanja pegawai dalam menghadapi pengangkatan PPPK di Provinsi NTB secara umum masih menghadapi tantangan signifikan pada tahap pelaksanaan, meskipun perencanaan telah dilakukan secara tepat waktu.

Secara garis besar, proses perencanaan dan pengusulan formasi PPPK telah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat. Hal ini menunjukkan bahwa Pemerintah Provinsi NTB memiliki komitmen administratif yang baik dalam menyesuaikan diri terhadap kebijakan nasional. Namun demikian, sebagaimana diungkapkan oleh Uson Hadi dan Akhmad Fajar Karya, masalah utama muncul pada tahap validasi data dan pencairan anggaran, yang sering kali terhambat karena koordinasi antar instansi belum berjalan optimal. Validasi data yang lambat menyebabkan keterlambatan pencairan gaji PPPK, yang pada akhirnya mengganggu kelancaran pelaksanaan kebijakan. Dari sisi pengelolaan anggaran, seperti dijelaskan oleh Eka Sintala Dewi Anjani, anggaran sebenarnya sudah dialokasikan, namun sistem pelaksanaannya bergantung penuh pada kelengkapan administrasi dari sisi kepegawaian. Hal ini menunjukkan adanya ketergantungan yang tinggi antar perangkat daerah, yang bila tidak dikelola

dengan baik akan berujung pada inefisiensi. Perlu ada sistem informasi yang terintegrasi antara BKD dan BPKAD agar proses validasi dan pencairan dapat dipercepat.

Dari perspektif evaluasi fiskal, Lalu Isna Syamsuri menekankan bahwa penambahan PPPK memberi tekanan terhadap APBD, terutama jika tidak diimbangi dengan simulasi fiskal jangka menengah yang tepat. Artinya, efektivitas tidak hanya dilihat dari sisi administratif dan teknis, tetapi juga dari keberlanjutan fiskal daerah. Sementara itu, pemerintah pusat melalui Ditjen Bina Keuda Kemendagri, yang diwakili oleh Aji Cakra dan Rivan Baressi, menyampaikan bahwa kunci efektivitas terletak pada kualitas data dan kecepatan koordinasi antar instansi. Mereka telah menyediakan berbagai alat bantu digital untuk mendukung pemda, namun efektivitasnya bergantung pada komitmen dan kedisiplinan internal daerah dalam memanfaatkan sistem tersebut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pengelolaan anggaran belanja pegawai dalam menghadapi pengangkatan PPPK di NTB bersifat relatif baik pada tahap perencanaan, namun masih lemah pada tahap pelaksanaan, khususnya pada aspek koordinasi antar instansi dan integrasi sistem informasi.

a. Ketepatan waktu

Dari seluruh rangkaian wawancara, dapat disimpulkan bahwa dimensi ketepatan waktu dalam efektivitas pengelolaan anggaran belanja pegawai di Provinsi NTB telah berjalan baik pada tahap perencanaan, namun masih mengalami hambatan serius pada tahap pelaksanaan, terutama pada pencairan gaji PPPK. Hal ini disebabkan oleh belum optimalnya sistem informasi, ketergantungan pada proses manual, dan kurangnya koordinasi lintas instansi. Keterlambatan pencairan gaji menjadi indikator utama bahwa pengelolaan belum sepenuhnya efektif dari sudut pandang waktu. Ketepatan waktu merupakan syarat utama dalam menciptakan kepastian administratif, menjaga kepercayaan pegawai, dan mendorong efisiensi pelaksanaan APBD. Tanpa sistem terintegrasi dan komunikasi yang cepat antar instansi, proses pengelolaan akan terus mengalami delay.

b. Ketepatan Dalam Menentukan Pilihan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa Pemerintah Provinsi NTB masih menghadapi tantangan dalam dimensi ketepatan dalam menentukan pilihan, khususnya dalam hal menentukan jumlah dan jenis formasi PPPK. Proses perencanaan cenderung administratif dan responsif terhadap kuota nasional, bukan berdasarkan kebutuhan lokal yang ditentukan melalui analisis beban kerja secara sistematis. Ketiadaan basis data yang kuat dan keterbatasan kapasitas analisis di OPD menyebabkan pengambilan keputusan belum sepenuhnya rasional. Dampaknya bukan hanya pada struktur birokrasi yang gemuk dan tidak efisien, tetapi juga pada pembengkakan belanja pegawai yang akhirnya menekan sektor pembangunan lainnya. Dari sisi anggaran, ketidaktepatan dalam pemilihan formasi menyebabkan terjadinya alokasi sumber daya yang tidak efisien. Ketika pegawai diangkat tanpa disesuaikan dengan beban kerja dan kebutuhan riil, maka belanja pegawai menjadi beban jangka panjang yang tidak sepadan dengan output pelayanan publik yang dihasilkan.

c. Ketepatan dalam berfikir

Dari hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa dimensi ketepatan dalam berpikir dalam pengelolaan anggaran belanja pegawai, khususnya dalam konteks pengangkatan PPPK di Provinsi NTB, masih belum optimal. Pengambilan keputusan masih banyak yang bersifat reaktif dan administratif, belum sepenuhnya berbasis pada analisis strategis yang mempertimbangkan dampak fiskal jangka menengah dan beban kerja aktual di masing-masing sektor. Padahal, ketidaktepatan dalam berpikir dapat menyebabkan: Ketidaksesuaian antara formasi dengan kebutuhan riil, Tekanan pada APBD akibat pertumbuhan belanja pegawai, dan Rasionalisasi anggaran di sektor produktif seperti pendidikan dan infrastruktur.

d. Ketepatan dalam melakukan perintah

Belum sepenuhnya memenuhi aspek ketepatan dalam arti substansial. Wawancara dengan para pemangku kepentingan di bidang kepegawaian dan anggaran menunjukkan bahwa salah satu persoalan utama yang muncul adalah sempitnya tenggat waktu yang diberikan pusat. Kondisi ini memaksa instansi daerah, khususnya Badan Kepegawaian Daerah dan organisasi perangkat daerah (OPD), untuk melakukan proses validasi data dan pengusulan formasi dalam waktu yang sangat terbatas, sehingga mengorbankan akurasi dan kualitas perencanaan kebutuhan pegawai.

e. Ketepatan dalam menentukan tujuan

Penentuan tujuan belum dibangun di atas fondasi data yang komprehensif seperti analisis kebutuhan riil pegawai, proyeksi belanja jangka menengah, dan arah pembangunan daerah. Akibatnya, formasi yang ditetapkan tidak selalu selaras dengan prioritas pelayanan publik, serta berisiko menimbulkan ketimpangan struktur birokrasi dan tekanan fiskal dalam jangka panjang. Selain itu, fokus pada pengangkatan tenaga honorer cenderung mengaburkan tujuan ideal dari reformasi ASN, yakni menciptakan birokrasi yang profesional dan adaptif.

f. Ketepatan sasaran

Salah satu isu utama adalah lemahnya analisis kebutuhan riil. Banyak OPD belum memiliki kapasitas untuk menyusun analisis beban kerja yang akurat, sehingga usulan formasi lebih bersifat administratif ketimbang strategis. Ini menyebabkan adanya penempatan pegawai yang tidak relevan secara fungsional, namun tetap dibebankan dalam struktur belanja daerah. Ketidaktepatan sasaran ini berdampak langsung terhadap efisiensi fiskal dan efektivitas birokrasi. Dari perspektif anggaran, kebijakan yang tidak tepat sasaran menjadi sumber tekanan fiskal karena belanja pegawai yang besar tidak diimbangi dengan peningkatan kinerja atau output pelayanan publik. Dalam jangka panjang, kondisi ini bisa menurunkan daya saing daerah, karena alokasi anggaran yang seharusnya digunakan untuk pembangunan dan pelayanan, justru terserap untuk membiayai SDM yang kurang produktif.

Pentingnya Penguatan Integrasi Sistem Informasi Kepegawaian dan Keuangan

Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan integrasi antara sistem informasi kepegawaian dan keuangan di Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran belanja pegawai, terutama dalam proses pengangkatan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Integrasi yang lebih baik antara sistem informasi kepegawaian dan keuangan dapat mempercepat proses pencairan anggaran dengan memastikan data kepegawaian yang valid langsung terhubung dengan data keuangan untuk pengelolaan alokasi anggaran. Dari perspektif kebijakan, penting bagi Pemerintah Provinsi NTB untuk melakukan investasi dalam pengembangan dan pembaruan sistem informasi yang mengintegrasikan data kepegawaian dan keuangan, serta memberikan pelatihan kepada pegawai yang terlibat dalam pengelolaan sistem tersebut. Sistem yang efisien dan terintegrasi akan menciptakan proses yang lebih transparan, akuntabel, dan responsif terhadap perubahan kebutuhan administrasi. Dengan adanya integrasi ini, proses pengelolaan anggaran dapat dilakukan lebih tepat waktu dan akurat, yang pada gilirannya akan mempercepat realisasi program-program pembangunan daerah dan pengelolaan kepegawaian yang lebih baik.

Penguatan integrasi sistem informasi kepegawaian dan keuangan bukan hanya menjadi langkah penting dalam mempercepat pelaksanaan kebijakan pengangkatan PPPK, tetapi juga akan meningkatkan efisiensi pengelolaan anggaran daerah secara keseluruhan. Dengan sistem yang terintegrasi, Pemprov NTB dapat mengurangi kendala administratif dan memastikan bahwa anggaran yang dialokasikan untuk belanja pegawai digunakan secara maksimal untuk mencapai hasil yang diinginkan, sekaligus meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan daerah.

Perlunya Rasionalisasi Formasi PPPK Berbasis Kebutuhan Riil dan Analisis Beban Kerja

Implikasi hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya rasionalisasi formasi PPPK yang harus dilakukan secara lebih sistematis dan berbasis pada kebutuhan riil serta analisis beban kerja yang objektif. Pengangkatan PPPK di Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) telah membawa dampak signifikan terhadap struktur kepegawaian, dengan peningkatan jumlah pegawai yang cukup besar. Hal ini menyebabkan proporsi belanja pegawai dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) semakin dominan, yang berisiko mengurangi ruang anggaran untuk sektor-sektor pembangunan lainnya yang juga krusial, seperti infrastruktur, pendidikan, dan kesehatan.

Rasionalisasi formasi PPPK yang berbasis kebutuhan riil berarti bahwa setiap pengangkatan pegawai harus didasarkan pada analisis mendalam mengenai kebutuhan tenaga kerja di masing-masing sektor atau Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Dengan melakukan analisis beban kerja, pemerintah daerah dapat memastikan bahwa setiap unit kerja hanya memiliki jumlah pegawai yang sesuai dengan kapasitas kerja yang dibutuhkan. Dari perspektif kebijakan, Pemerintah Provinsi NTB perlu mengembangkan sistem yang lebih canggih dalam merencanakan formasi PPPK, dengan

mengintegrasikan hasil analisis kebutuhan tenaga kerja dan analisis beban kerja ke dalam perencanaan anggaran dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM).

Dalam hal ini, perlu adanya kolaborasi yang lebih erat antara pihak Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD), serta setiap OPD yang terkait untuk merumuskan dan meninjau formasi PPPK secara periodik. Proses ini juga perlu disertai dengan evaluasi rutin untuk memastikan bahwa kebutuhan SDM tetap sesuai dengan perkembangan organisasi dan prioritas pembangunan daerah. Pemerintah Provinsi NTB harus mengalokasikan anggaran dan sumber daya untuk mengembangkan sistem perencanaan SDM yang lebih berbasis pada data dan analisis yang akurat.

Penerapan Evaluasi Kinerja Pegawai Berbasis Hasil sebagai Dasar Kebijakan SDM

Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan evaluasi kinerja pegawai berbasis hasil sangat penting untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB), khususnya dalam konteks pengangkatan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Meskipun pengangkatan PPPK telah memberikan dampak positif terhadap motivasi dan stabilitas SDM, peningkatan kualitas layanan publik tidak dapat dicapai secara otomatis tanpa adanya mekanisme evaluasi kinerja yang objektif dan berbasis pada hasil (output dan outcome). Oleh karena itu, penerapan sistem evaluasi kinerja yang berfokus pada hasil yang terukur perlu menjadi dasar dalam kebijakan pengelolaan SDM di daerah.

Evaluasi kinerja berbasis hasil memiliki beberapa keuntungan strategis, yang pertama adalah kemampuan untuk mengukur dan menilai kontribusi setiap pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kualitas layanan publik. Dengan sistem evaluasi yang jelas dan terstruktur, pemerintah daerah dapat memberikan penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan kinerja terbaik dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, pegawai yang kinerjanya kurang optimal dapat diberikan umpan balik yang konstruktif dan bimbingan untuk perbaikan, sehingga memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

Penerapan sistem evaluasi kinerja berbasis hasil juga memerlukan penguatan kapasitas SDM di dalam pemerintah daerah, terutama dalam hal penggunaan alat ukur kinerja yang objektif dan berbasis data. Pemerintah Provinsi NTB harus memastikan bahwa para evaluator (baik itu atasan langsung, tim penilai, maupun auditor internal) memiliki kemampuan untuk mengevaluasi kinerja pegawai dengan cara yang sistematis dan berbasis bukti, serta memahami cara penggunaan data kinerja untuk merumuskan kebijakan yang tepat. Pemerintah Provinsi NTB perlu menyusun dan mengimplementasikan sistem evaluasi kinerja berbasis hasil sebagai dasar kebijakan SDM yang lebih objektif, transparan, dan terukur. Sistem ini harus mencakup indikator-indikator yang jelas dan relevan dengan tujuan pembangunan daerah dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan kinerja pegawai. Dengan adanya evaluasi kinerja berbasis hasil, Pemerintah Provinsi NTB akan mampu memastikan bahwa anggaran belanja pegawai tidak hanya digunakan untuk membayar gaji, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas layanan publik dan pencapaian tujuan pembangunan yang lebih baik.

Penguatan Perencanaan Fiskal Jangka Menengah untuk Menjaga Keberlanjutan Anggaran

Implikasi hasil penelitian ini menyoroti pentingnya penguatan perencanaan fiskal jangka menengah dalam rangka menjaga keberlanjutan anggaran daerah, terutama terkait dengan pengelolaan anggaran belanja pegawai, khususnya dalam konteks pengangkatan PPPK di Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB). Peningkatan alokasi belanja pegawai yang signifikan, terutama akibat pengangkatan pegawai honorer menjadi PPPK, memberikan tekanan yang besar terhadap anggaran daerah. Sebagai akibatnya, proporsi belanja pegawai semakin meningkat dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), yang mengurangi ruang anggaran untuk sektor-sektor penting lainnya, seperti infrastruktur, pendidikan, dan kesehatan. Dalam konteks ini, penguatan perencanaan fiskal jangka menengah menjadi langkah penting untuk mengatasi tantangan fiskal tersebut, dengan tujuan memastikan bahwa kebijakan pengelolaan keuangan daerah tetap dapat mendukung pembangunan yang berkelanjutan dan tidak mengarah pada ketidakseimbangan fiskal.

Selain itu, perencanaan fiskal yang kuat harus disertai dengan rasionalisasi belanja non-prioritas, yang dapat dilakukan dengan mengevaluasi setiap pos anggaran yang tidak memberikan dampak langsung terhadap pembangunan daerah. Dalam hal ini, Pemerintah Provinsi NTB perlu melakukan efisiensi dalam pengeluaran sektor-sektor yang kurang mendesak, serta mengoptimalkan pemanfaatan

sumber daya yang ada agar anggaran yang terbatas dapat dialokasikan secara lebih efektif untuk sektor-sektor yang lebih mendesak dan memiliki dampak besar terhadap kesejahteraan Masyarakat. Untuk memastikan keberlanjutan fiskal, Pemerintah Provinsi NTB harus mengimplementasikan perencanaan fiskal jangka menengah yang berbasis pada proyeksi pendapatan dan belanja yang realistis dan berkelanjutan. Rencana ini harus mencakup evaluasi terhadap pengelolaan anggaran pegawai, rasionalisasi belanja non-prioritas, serta penguatan basis PAD untuk mengurangi ketergantungan pada dana transfer pusat.

KESIMPULAN

Efektivitas pengelolaan anggaran belanja pegawai dalam menghadapi pengangkatan pegawai honorer menjadi P3K di Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat diantaranya harus sesuai dengan indikator Ketepatan Waktu, Ketepatan Dalam Menentukan Pilihan, Ketepatan Dalam Berpikir, Ketepatan Dalam Melakukan Perintah, Ketepatan Dalam Menentukan Tujuan, Ketepatan Sasaran. Hambatan utama dalam pengelolaan anggaran belanja pegawai terkait pengangkatan pegawai honorer menjadi PPPK di Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat mencakup ketidaksinkronan waktu antara kebijakan pusat dan siklus perencanaan daerah, belum optimalnya validitas dan integrasi data formasi pegawai, lemahnya kapasitas analitis perencana birokrasi terhadap proyeksi fiskal jangka menengah, keterbatasan infrastruktur sistem informasi kepegawaian yang terpadu, belum terukurnya tujuan kebijakan berbasis outcome pelayanan publik, serta belum meratanya distribusi formasi ASN sesuai prioritas wilayah dan sektor.

Hambatan-hambatan tersebut saling terkait dan menuntut intervensi kebijakan yang bersifat lintas sektor, berbasis data, serta berpandangan jangka panjang. Untuk mengatasi hambatan pengelolaan anggaran belanja pegawai dalam pengangkatan pegawai honorer menjadi PPPK di Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat mencakup enam langkah strategis, yakni: sinkronisasi kalender perencanaan pusat-daerah agar proses penganggaran lebih tepat waktu; penguatan sistem perencanaan formasi berbasis data aktual dan kebutuhan riil layanan publik; peningkatan kapasitas strategis birokrasi daerah dalam membaca tren fiskal dan menyusun proyeksi jangka menengah; integrasi sistem informasi kepegawaian dan anggaran secara digital dan real-time; reformulasi tujuan kebijakan yang berorientasi pada outcome pelayanan; serta penyesuaian penempatan formasi PPPK berdasarkan pemetaan sektoral dan spasial untuk menjamin pemerataan dan efisiensi. Keenam solusi ini saling mendukung dan merepresentasikan pendekatan kolaboratif dan berbasis data sebagai prasyarat untuk efektivitas kebijakan pengangkatan PPPK ke depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ana Nindrasari (2018) The titel : “Analisis Of The Effectivness Of Publik Service At The Palaran Sub Duistrict Office Samarinda City”.
- Arikunto, Suhartini, 2019. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan dan Praktek, Jakarta;. PT. Rineka Cipta.
- Bagus handoko 2016. Analisis Efektivitas Kualitas Pelayanan Publik, Jurnal Transparansi Ilmiah.
- Beni Pekei. 2016. Konsep dan Analisis Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah di Era Otonomi. Buku 1. Jakarta Pusat : Taushia.
- Creswell, John W. 2016. Research Design : Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran. Edisi Keempat (Cetakan Kesatu). Yogyakarta : PT. Pustaka pelajar.
- Donni Priansa. 2017. Manajemen Pelayanan Prima. Bandung: PT. Alfabeta.
- Fandy Tjiptono, 2016. Service, Quality & satisfaction. Yogyakarta: PT. Andi.
- Handyaningrat, Soewarno.2016. Efektivitas Organisasi,, Jakarta: PT. Haji Masagung.
- Hardiansyah, 2016, Kualitas Pelayanan Publik, Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya, Cetakan Ke-1, Gava Media, Yogyakarta.
- Henry, Simamora, 2015. Ilmu Administrasi Negara, Yogyakarta : SIE YKPN.
- Jia Wang (2014) The titel: ”Understanding managerial effectiveness: A Chinese perspective”.

- Kartika (2019) The titel : “The Effectiveness of Posyandu Services in Bojong Gede Village, Bogor Regency”.
- Kasmir. 2017. Customer Service Excellent. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Khaerul Saleh (2019) dengan judul : “Analisis Efektivitas Kerja Pegawai atas Ketersediaan Sarana dan Prasarana Pelayanan Publik Pada Kantor Kabupaten Binjai”.
- Makmur. 2015. Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mardiasmo.2017.Efisiensi dan Efektifitas.Jakarta: PT. Andy.
- Maryanto (2019) dengan judul : “Analisis efektivitas pelayanan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Unit Pelayanan PTSP Kelurahan Kalideres Kota Administrasi Jakarta Barat”.
- Mukarom, Zaenal., Muhibudin Wijaya Laksana. 2016. Membangun Kinerja Pelayanan Publik Menuju Clean Government and Good Governance. Bandung: PT. Pustaka Setia.
- Mutiah (2022) dengan judul : “Efektivitas Pelayanan Pegawai Negeri Sipil Pada PTSP Kelurahan Kramat Jati Kota Administrasi Jakarta Timur”
- Pasolong, Harbani.2016. Metode Penelitian Administrasi Publik. Bandung: Alfabeta.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2017. Manajemen Pelayanan: Pengembangan Mode, Yogyakarta : PT. Pustaka Pelajar.
- Robbins, P. S dan Judge, T. A. 2017. Organizational Behaviour, Edisi 13, Jilid 1, Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Siagian, Sondang. P.2016. Efektivitas Organisasi, Cetakan ke-24. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Silalahi, Ulber. 2015. Metode Penelitian Sosial Bandung: PT. Refika Aditama.
- Singodimedjo, 2015. Efektivitas Organisasi, Jakarta : PT. Bumi Aksara. Siswandi, 2017. Administrasi Logistik & Gudang, Jakarta; Penerbit.
- Sodikin, Slamet Sugiri. 2015. Ilmu Administrasi Negara Kajian Konsep Dan Teori. Edisi. 5. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Steers, Richard M, 2015. Efektivitas Organisasi, Jakarta: PT. Erlangga. Tinus Ndjurumbaha, 2015. Analisis Kepuasan Masyarakat Atas Kualitas Pelayanan Di Puskesmas Waingapu Kabupaten Sumba Timur. Jurnal Transparansi ilmiah Ilmu Administrasi Publik Magister UT.
- Sugiyono 2017. Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabeta.
- Sugiyono 2018. Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabeta.
- Sugiyono 2019. Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2017. Metode Penelitian Pendidikan, Cet.12. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sutha, Diah Wijayanti. 2018. Administrasi Perkantoran. Sidoarjo: PT. Indomedia Pustaka.
- The Liang Gie, 2015. Pengkajian Efektivitas Loka Bina Karya dalam Penanganan Permasalahan Kesejahteraan Sosial, Jakarta: Badan penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial.
- Umam, Khaerul, 2017. Efektivitas Program Pelayanan, Bandung: PT. Pustaka Setia.
- Zaenal dan Muhibudin Wijaya Laksana 2018. Manajemen Pelayanan Publik, Bandung CV. Pustaka Setia.