

ANALISIS PERMASALAHAN DAN GAGASAN AKSI PERUBAHAN KEPEMIMPINAN KINERJA

A. Identifikasi dan Analisis Masalah

1. Identifikasi Masalah

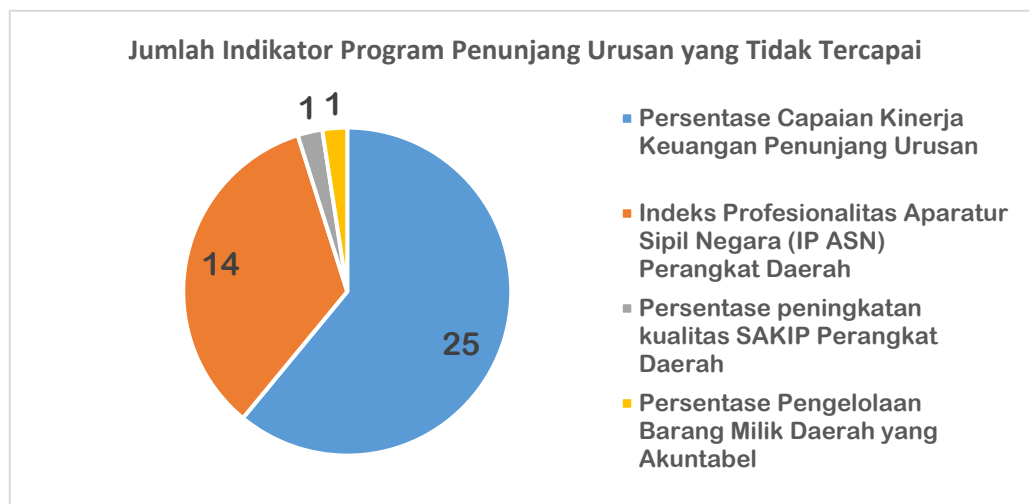
Mengacu pada uraian tugas dan fungsi yang telah dipaparkan pada BAB II, maka pada BAB III ini akan dicoba mengidentifikasi permasalahan yang terdapat pada Tugas dan Fungsi di Bidang Perencanaan Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah. Berdasarkan data RPJMD Tahun 2025-2029 jumlah indikator outcome berjumlah 437 indikator. Tetapi untuk tahun 2025 tidak semua indikator tersebut digunakan dan berdasarkan RKPD dan APBD tahun 2025 tercatat sebanyak 429 indikator outcome yang digunakan yang terdiri dari indikator Program Belanja Langsung Urusan (BLU) sebanyak 245, dan indikator Program Belanja Langsung Penunjang Urusan (BLPU) sebanyak 176, sedangkan sisanya sebanyak 8 indikator (BLU) tidak digunakan. Dari 429 indikator yang ada sebanyak 338 indikator tercapai dan sebanyak 91 tidak tercapai. Adapun untuk capaian kinerja program keseluruhan (Kota) sebesar 78.79% dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3.1 Capaian Kinerja Program

Jenis Program	Jumlah Indikator	Ketercapaian		Persentase
		Tercapai	Tidak Tercapai	
Program Urusan	253	203	50	80,24 %
Program Penunjang Urusan	176	135	41	76,70 %
Total	429	338	91	78,79 %

Sumber : E Monev Tahun 2025 (data diolah)

Dari tabel diatas untuk Program Urusan dari total 253 indikator, 203 tercapai dan 50 tidak tercapai (80,24%), sedangkan untuk Program Penunjang Urusan dari 179 indikator, 135 tercapai dan 41 tidak tercapai (76,70%).



Sumber : E Monev Tahun 2025 (data diolah)

Gambar 3.1 Jumlah Indikator Penunjang Urusan yang Tidak Tercapai

Berdasarkan RPJMD tahun 2025-2029, target capaian kinerja tahun 2025 pada Program Perencanaan, Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah sebesar 83,30% dengan realisasi sebesar 78,79% (94,59%) atau **Tidak Tercapai**. Target kinerja tahun 2026 sebesar 84,90% harus tercapai dengan baseline di tahun 2025 yang tidak tercapai sehingga diperlukan upaya dan inovasi untuk mengejar gap kinerja terhadap target tahun 2026. Memperhatikan data tersebut mengindikasikan bahwa pelaksanaan Tusi “**pelaksanaan pengendalian dan evaluasi pembangunan daerah untuk mengetahui pencapaian output, outcome dan impact pembangunan daerah**” **belum optimal**. Data kinerja tahun 2025 yang berpotensi menjadi isu faktual di organisasi di analisis menggunakan metode 6 (enam) M seperti pada tabel berikut:

Tabel 3.2. Identifikasi Masalah Pada Tugas dan Fungsi

Tugas dan Fungsi : Pelaksanaan Pengendalian Dan Evaluasi Pembangunan Daerah Untuk Mengetahui Pencapaian Output, Outcome Dan Impact Pembangunan Daerah

NO	ASPEK	KONDISI SAAT INI	KONDISI YANG DIHARAPKAN	GAP/ MASALAH	INPUT/ PROSES / OUTPUT
1.	Man (Manusia)	Pengelola program dan operator perangkat daerah belum seluruhnya memahami konsep pengukuran kinerja bulanan berbasis output antara	SDM mampu melakukan pengukuran kinerja secara periodik, memahami hubungan output antara dengan outcome, serta mampu mengoperasikan sistem e-Monev secara optimal	Masih terdapat kesenjangan kompetensi SDM dalam penyusunan indikator bulanan dan penginputan data	Input
2.	Money (Anggaran)	Anggaran 100%	Anggaran 100%	-	Input
3.	Methode (Metode)	Pengukuran kinerja masih dominan dilakukan triwulanan atau semesteran dan lebih berorientasi pada capaian akhir (outcome), belum menggunakan mekanisme pemantauan output antara setiap bulan	Adanya penguatan monitoring kinerja output subkegiatan dengan periode bulanan menjadi early warning system terhadap potensi ketidaktercapaian target outcome	Belum adanya penguatan monitoring kinerja output subkegiatan dengan periode bulanan	Proses
4.	Material (Fisik)	Ketersediaan data dukung outcome program belum lengkap, validitas data antar perangkat daerah belum seragam	Data kinerja tersedia lengkap, valid, dan mudah diakses sebagai dasar pengambilan keputusan	Belum tersedianya data dukung outcome program.	Input
5.	Machine (Peralatan/ Teknologi)	Sistem e-Monev yang ada belum sepenuhnya mendukung monitoring kinerja bulanan	Tersedia sistem e-Monev memantau progres kinerja bulanan secara real time, otomatis, dan berbasis dashboard analitik	Terbatasnya fitur evaluasi kinerja bulanan pada aplikasi emonev siencang dilengkapi dashboard	Input
6.	Market (Pengguna)	Komitmen dan koordinasi antar perangkat daerah dalam pelaporan kinerja bulanan masih belum seragam	Terwujud budaya kerja berbasis kinerja dan kolaborasi antar perangkat daerah dalam mendukung monitoring serta percepatan pencapaian target pembangunan daerah	Terbatasnya pemanfaatan hasil monitoring kinerja outcome secara terpadu dan berkelanjutan	Output

Sumber: Hasil Diskusi Tim Efektif, 2026.

Dari analisis terhadap pelaksanaan tugas tersebut di atas diketahui bahwa **gap/masalah** yang dihadapi adalah sebagai berikut :

- a) Masih terdapat kesenjangan kompetensi sumber daya manusia dalam penyusunan indikator bulanan dan penginputan data (**input**).
- b) Belum adanya penguatan monitoring kinerja output subkegiatan dengan periode bulanan (**proses**).
- c) Belum tersedianya data dukung outcome program (**input**)..
- d) Terbatasnya fitur evaluasi kinerja pada aplikasi emonev siencang (**input**)..
- e) Terbatasnya pemanfaatan hasil monitoring kinerja outcome secara terpadu dan berkelanjutan (**output**).

2. Analisis Masalah

Selanjutnya untuk menentukan masalah utama dilakukan analisis dengan Metode APKL (Aktual, Problematik, Khalayak, Kelayakan) digunakan untuk menguji kualitas isu. Skala penilaian yang digunakan adalah 1–5, dengan penjelasan sebagai berikut :

Tabel 3.3. Analisis Masalah dan Pembobotan

No	Identifikasi Masalah	A	P	K	L	Total	Rank
1	Kesenjangan kompetensi SDM dalam penyusunan indikator bulanan.	4	4	4	4	16	4
2	Belum adanya penguatan monitoring kinerja output subkegiatan dengan periode bulanan.	5	5	5	5	20	1
3	Belum tersedianya data dukung outcome program yang valid.	4	4	4	4	16	3
4	Terbatasnya fitur evaluasi kinerja pada aplikasi e-Monev Siencang.	5	5	4	5	19	2
5	Terbatasnya pemanfaatan hasil monitoring kinerja secara terpadu.	4	4	3	4	15	5

Sumber: Hasil Diskusi Tim Efektif, 2026

Kriteria Penilaian Metode APKL

Kriteria	Penjelasan
<i>A (Aktual)</i>	Isu tersebut sedang hangat dibicarakan atau baru saja terjadi di masyarakat
<i>P (Problematis)</i>	Masalah tersebut memiliki tingkat kerumitan yang tinggi dan perlu segera dicari jalan keluarnya
<i>K (Khalayak)</i> ,	Isu tersebut menyangkut hajat hidup orang banyak atau kepentingan publik.
<i>L (Kelayakan)</i>	Masalah tersebut masuk akal, realistis, dan relevan untuk dimunculkan inisiatif pemecahannya

Skala penilaian menggunakan rentang **1–5**, dengan ketentuan:

- 1 = Sangat Rendah
- 2 = Rendah
- 3 = Sedang
- 4 = Tinggi
- 5 = Sangat Tinggi

Selanjutnya dilakukan analisis penyebab timbulnya masalah utama (masalah pokok) dengan menggunakan *Fishbone Analysis*, yaitu :

Gambar 3.3 Analisa Masalah Utama dengan Metode Fishbone

Dari beberapa penyebab timbulnya masalah utama (masalah pokok) yang terdapat dalam fishbone analysis, maka perlu ditentukan masalah pokok yang paling dominan dengan menggunakan analisis USG. Adapun hasil analisis dimaksud sebagai berikut

Tabel 3.4. Analisa Penyebab Masalah Utama

No	Akar Masalah (Penyebab)	U	S	G	Total	Rank
1.	Teknologi: Terbatasnya fitur monitoring evaluasi kinerja pada aplikasi e-Monev Siencang.	5	5	5	15	I
2.	Metode: Belum tersedianya data dukung <i>outcome</i> program yang valid.	5	5	4	14	II
3.	SDM: Kesenjangan kompetensi dalam penyusunan indikator bulanan.	4	4	4	12	III

4.	Manajemen: Pemanfaatan hasil monitoring yang belum terpadu.	4	3	3	10	IV
----	--	---	---	---	-----------	-----------

Sumber: Hasil Diskusi, 2026.

Keterangan: 1 = sangat rendah; 2 = rendah; 3 = sedang; 4 = tinggi; 5 = sangat tinggi

Analisis Masalah Pokok Dominan:

- **Urgency:** Sangat mendesak karena tanpa fitur baru, monitoring bulanan mustahil dilakukan secara sistemik.
- **Seriousness:** Sangat serius karena keterbatasan fitur menyebabkan data kinerja kehilangan instrumen kendali (*Early Warning System*).
- **Growth:** Jika tidak segera diatasi, kesenjangan data kinerja akan terus membesar dan menghambat pencapaian target kinerja daerah tahun 2026.

Berdasarkan hasil analisis metode USG, permasalahan prioritas utama adalah faktor **Teknologi**, yaitu “**Terbatasnya fitur monitoring dan evaluasi kinerja pada aplikasi e-Monev Siencang**”. Masalah inilah yang menjadi akar masalah yang menyebabkan **belum optimalnya pelaksanaan pengendalian dan evaluasi pembangunan daerah untuk mengetahui pencapaian output, outcome dan impact pembangunan daerah sebagai salah satu tusi dari Bidang Perencanaan Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah di Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Kota Bekasi.**

Oleh karena itu apabila penyebab masalah utama tidak segera diatasi, maka dapat mengakibatkan :

1. Target kinerja program dan outcome pembangunan daerah berpotensi terus berada di bawah target karena:
 - tidak adanya pengendalian progres bulanan;
 - keterlambatan identifikasi hambatan program;
 - tindak lanjut perbaikan tidak cepat dilakukan.
2. Pemerintah daerah tidak dapat mendeteksi deviasi capaian sejak awal sehingga masalah baru diketahui pada akhir periode pelaporan dan potensi kegagalan program meningkat.
3. Pengambilan keputusan menjadi lambat dan kurang tepat keterbatasan data kinerja dan sistem menyebabkan:
 - pimpinan daerah kesulitan memperoleh informasi real time;
 - keputusan strategis tidak berbasis data yang akurat;
 - respons terhadap masalah pembangunan menjadi terlambat.
4. Efektivitas dan efisiensi anggaran menurun tanpa monitoring yang baik berdampak:
 - anggaran program berisiko tidak tepat sasaran;
 - kegiatan yang tidak efektif sulit dikendalikan;
 - efisiensi belanja daerah menjadi rendah.
5. Akuntabilitas kinerja pemerintah daerah menurun yang dapat menyebabkan:
 - rendahnya kualitas laporan kinerja perangkat daerah;
 - menurunnya kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah;
 - penilaian akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) berpotensi menurun.

B. Solusi dan Gagasan Perubahan

Hasil dari analisis permasalahan di atas adalah ditemukannya penyebab masalah utama yaitu **“Terbatasnya fitur monitoring dan evaluasi kinerja pada aplikasi e-Monev Siencang”**. Untuk mengatasi akar penyebab masalah utama tersebut ada beberapa **alternatif solusi** yakni sebagai berikut :

1. Pengembangan fitur sistem e-Monev siencang untuk penguatan monitoring capaian output antara (*shadow output*) subkegiatan terintegrasi antar perangkat daerah;
2. Penyusunan pedoman pengukuran output antara bulanan agar seluruh perangkat daerah memiliki standar monitoring yang seragam;
3. Pelatihan, *coaching clinic*, serta pendampingan pengelolaan e-Monev siencang kepada perangkat daerah.

Untuk memilih solusi yang menjadi prioritas digunakan metode Tapisan MC Namara sebagai berikut :

Kriteria Penilaian Metode Mc Namara

Kriteria	Penjelasan
Efektivitas (E)	Tingkat kemampuan solusi dalam menyelesaikan masalah
Kemudahan Pelaksanaan (K)	Tingkat kemudahan implementasi solusi
Biaya (B)	Efisiensi kebutuhan sumber daya/anggaran
Total Skor	Jumlah seluruh nilai

Tabel 3.5. Analisis Tapisan Mc Namara Untuk Penentuan Prioritas Solusi

No	Alternatif Solusi	E	K	B	Total Skor	Rank
1	Pengembangan fitur sistem e-Monev siencang untuk penguatan monitoring capaian output antara subkegiatan terintegrasi antar perangkat daerah	5	5	4	14	1
2	Penyusunan pedoman pengukuran output antara bulanan agar seluruh perangkat daerah memiliki standar monitoring yang seragam	4	5	4	13	2
3	Pelatihan, coaching clinic, serta pendampingan pengelolaan e-Monev kepada perangkat daerah	4	4	4	12	3

Skala Penilaian:

1 = Sangat Rendah 2 = Rendah 3 = Sedang 4 = Tinggi 5 = Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil penapisan metode **Mc Namara**, solusi prioritas sebagai gagasan inovasi dalam meningkatkan capaian kinerja outcome pada Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah Kota Bekasi dirumuskan menjadi **“Penguatan Monitoring Kinerja Outcome melalui Pengembangan e-Monev Siencang Berbasis Output Antara (*shadow output*) di Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah Kota Bekasi”**. Melalui pengembangan e-Monev, diharapkan dapat membangun sistem pengendalian pembangunan daerah yang adaptif, akuntabel, dan berbasis kinerja sehingga pencapaian target pembangunan daerah dapat meningkat secara signifikan.

Analisis Hasil Penapisan Mc Namara

Ranking 1 Pengembangan fitur sistem e-Monev siencang untuk penguatan monitoring capaian output antara subkegiatan terintegrasi antar perangkat daerah (Total Skor = 14)

Solusi ini menjadi prioritas utama karena:

- secara langsung menjawab akar masalah utama;
- mendukung monitoring kinerja real time;
- mempercepat pengambilan keputusan;
- menjadi pusat integrasi data kinerja daerah;
- mendukung pengendalian pembangunan berbasis outcome.

2. Gagasan Perubahan

Berdasarkan analisis solusi sebelumnya, maka diusulkan hal-hal sebagai berikut:

a. Sasaran Perubahan:

Tercapainya target capaian outcome program

b. Gagasan Perubahan:

Penguatan pengukuran kinerja berbasis output antara (*shadow output*).

c. Gagasan Aksi Perubahan: **““Penguatan Monitoring Kinerja Outcome melalui Pengembangan e-Monev Siencang Berbasis Output Antara (*shadow output*) di Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah Kota Bekasi:**

