
Kritik Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia menurut Dessler (2013) dalam Penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah

Nur Chairunnisa A. Tantu¹, Jurana N. S², Sugianto³

^{1,2,3}Universitas Tadulako Palu, Indonesia

E-mail: nisatantu08@gmail.com¹

Article History:

Received: 27 Maret 2026

Revised: 10 April 2026

Accepted: 20 April 2026

Keywords:

Human Resources, Accountability Report, Local Government

Abstrak Penelitian ini menganalisis secara kritis kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah dengan menggunakan kerangka konsep pemikiran Dessler (2013). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif kritis melalui wawancara mendalam. Hasil Penelitian ini menyimpulkan bahwa persoalan kinerja pada dasarnya berakar pada lemahnya SDM sebagaimana dikritisi melalui perspektif Konsep Pemikiran Dessler (2013). SDM seharusnya dibangun di atas kompetensi yang substantif, bukan sekadar legitimasi kualifikasi formal, sehingga aparatur mampu menunjukkan kapasitas analitis dan profesional yang relevan dengan tuntutan kerja. Integritas dan etika seharusnya berfungsi sebagai standar operasional yang terukur, bukan berhenti pada tataran normatif dan simbolik. Motivasi kerja seharusnya lahir dari komitmen profesional yang diperkuat oleh sistem kinerja yang adil, bukan semata kepatuhan administratif. Selain itu, kemampuan adaptasi dan pengembangan seharusnya menjadi mekanisme institusional yang berkelanjutan untuk mencegah stagnasi kapasitas aparatur. Dengan demikian, kinerja organisasi publik pada hakikatnya merefleksikan kualitas sistem manajemen SDM; tanpa penguatan kompetensi, integritas, motivasi, dan adaptabilitas, perbaikan kinerja akan tetap bersifat semu.

PENDAHULUAN

Kualitas tata kelola pemerintahan daerah tidak dapat dilepaskan dari kualitas sumber daya manusia (SDM) yang mengelolanya. Dalam konteks birokrasi, SDM merupakan aktor utama yang menentukan berhasil atau tidaknya regulasi dijalankan, program pembangunan dilaksanakan, serta laporan pertanggungjawaban disusun. Salah satu instrumen penting dalam sistem akuntabilitas pemerintahan daerah adalah Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ). Namun dalam

praktiknya, penyusunan LKPJ sering kali belum mencerminkan fungsi evaluatif yang seharusnya dimiliki. Laporan yang semestinya menjadi instrumen refleksi kinerja dan alat kontrol demokrasi justru kerap berubah menjadi dokumen administratif yang lebih menekankan penyajian data daripada analisis substantif.

Fenomena tersebut juga terlihat dalam praktik penyusunan LKPJ di Provinsi Sulawesi Tengah. Peran strategis SDM sering kali tereduksi menjadi sekadar pelaksana teknis yang menyalin dan menyusun data dari berbagai perangkat daerah. Kondisi ini terlihat dari beberapa permasalahan yang muncul, seperti keterlambatan penyampaian laporan, ketidakselarasan data antar organisasi perangkat daerah (OPD), lemahnya integrasi indikator outcome pembangunan, serta dominannya ukuran serapan anggaran sebagai indikator keberhasilan program. Situasi ini menunjukkan bahwa fungsi LKPJ sebagai instrumen evaluasi kinerja belum berjalan secara optimal.

Beberapa persoalan daerah semakin memperkuat urgensi kritik terhadap kualitas penyusunan LKPJ tersebut. Provinsi Sulawesi Tengah masih menghadapi berbagai tantangan pembangunan pascabencana gempa, tsunami, dan likuefaksi tahun 2018 yang seharusnya menjadi fokus evaluasi kebijakan daerah. Namun dalam praktiknya, analisis terhadap efektivitas program pemulihan sering kali tidak tergambar secara mendalam dalam laporan pertanggungjawaban. Selain itu, permasalahan kemiskinan dan ketimpangan wilayah masih cukup tinggi, sementara indikator kinerja dalam LKPJ cenderung berhenti pada capaian administratif seperti realisasi anggaran.

Permasalahan lain yang muncul adalah ketidaksinkronan data sektoral antar OPD, terutama dalam bidang pendidikan dan kesehatan, yang berpotensi menurunkan reliabilitas laporan kinerja pemerintah daerah. Selain itu, adanya temuan dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) terkait akurasi laporan kinerja menunjukkan bahwa persoalan ini bersifat struktural, bukan sekadar insidental. Kondisi ini menimbulkan paradoks birokrasi, di mana aparatur secara formal dianggap kompeten karena memiliki pendidikan dan pengalaman kerja, tetapi secara substantif kualitas laporan yang dihasilkan masih jauh dari standar akuntabilitas yang diharapkan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal kinerja aparatur dengan realitas praktik di lapangan. Menurut Dessler (2013), kinerja SDM dipengaruhi oleh empat komponen utama, yaitu kompetensi, motivasi, integritas, dan kemampuan adaptasi. Namun dalam praktik penyusunan LKPJ, kompetensi aparatur sering kali berhenti pada kemampuan teknis mengolah data, motivasi kerja lebih didorong oleh kepatuhan prosedural, integritas kerja belum sepenuhnya tercermin dalam penyajian informasi yang objektif, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan regulasi masih terbatas.

Permendagri Nomor 19 Tahun 2024 sebenarnya telah menghadirkan standar baru dalam penyusunan LKPJ dengan menekankan pentingnya laporan berbasis outcome yang analitis, akurat, dan akuntabel. Namun kenyataannya, regulasi yang baik tidak selalu diikuti dengan kualitas implementasi yang memadai. Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa LKPJ di berbagai daerah masih didominasi oleh penyajian data output tanpa analisis mendalam mengenai dampak kebijakan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengkaji secara kritis kinerja SDM dalam penyusunan LKPJ di Provinsi Sulawesi Tengah, dengan menempatkan aparatur tidak hanya sebagai pelaksana administratif, tetapi sebagai analis kebijakan yang memiliki peran penting dalam menghasilkan laporan pertanggungjawaban yang berkualitas.

Beberapa penelitian mendukung kesimpulan ini Utomo & Nugroho (2020) menemukan bahwa mayoritas LKPJ hanya berisi kumpulan data *output* tanpa analisis mendalam. Simanjuntak (2022) menyoroti kegagalan ASN dalam mengukur *outcome* kinerja, karena paradigma birokrasi

masih terpaku pada serapan anggaran sebagai indikator keberhasilan. Sementara itu, Putri & Ramadhan (2024) menunjukkan bahwa LKPJ di Sumatera Barat belum memenuhi prinsip *good governance*, khususnya partisipasi dan akuntabilitas. Bukti-bukti ini menegaskan bahwa kinerja SDM dalam penyusunan LKPJ tidak dapat dinilai hanya dari kemampuan administratif, melainkan perlu dilihat dari sisi motivasi, etika, dan adaptasi mereka terhadap perubahan regulasi.

Kondisi tersebut menghadirkan persoalan kritis: mengapa SDM yang secara formal dianggap berkompentensi ternyata belum mampu menghasilkan LKPJ yang sesuai dengan standar regulasi. Pertanyaan ini penting karena menunjukkan adanya masalah struktural dalam birokrasi. Rotasi jabatan yang mengabaikan keahlian, minimnya pelatihan berbasis kebutuhan riil, serta budaya kerja yang mengutamakan kepatuhan prosedural dibanding kualitas substansial, semuanya memperlemah kapasitas SDM. Dengan demikian, yang dibutuhkan bukan hanya kritik terhadap lemahnya implementasi regulasi, tetapi juga upaya mengkonstruksi ulang konsep kinerja SDM agar sesuai dengan konteks birokrasi Indonesia.

Dengan demikian, kritik terhadap kinerja SDM dalam penyusunan LKPJ di Provinsi Sulawesi Tengah tidak boleh berhenti pada deskripsi lemahnya implementasi regulasi. Kritik ini harus diarahkan pada rekonstruksi konsep kinerja SDM birokrasi yang lebih sesuai dengan realitas lokal. SDM perlu dipandang bukan hanya sebagai pelaksana administratif, tetapi sebagai analis kebijakan yang mampu menafsirkan *outcome* pembangunan. Tanpa transformasi cara pandang ini, LKPJ akan terus menjadi dokumen formal yang miskin makna, bukan cermin akuntabilitas publik.

LANDASAN TEORI

Ahmad (2019) lemahnya kompetensi SDM di tingkat desa menjadi faktor utama penyebab keterlambatan dan ketidaksesuaian isi laporan dengan ketentuan. Kurangnya pelatihan teknis serta minimnya pembinaan dan koordinasi antara pemerintah desa dan kabupaten menyebabkan terjadinya deviasi dalam prosedur pelaporan yang seharusnya akuntabel dan transparan.

Hadi (2022) pentingnya sistem pengendalian internal sebagai faktor mediasi. Ketika pengendalian internal lemah, maka kompetensi SDM tidak mampu berkontribusi secara maksimal terhadap kualitas pelaporan. Artinya, kualitas LKPJ sangat ditentukan oleh kesiapan sistem dan kemampuan SDM yang saling memperkuat.

Dewi (2021) Kebutuhan terhadap pelatihan teknis dan peningkatan pengawasan menjadi catatan penting dalam penelitian ini. Ditekankan pula bahwa SDM yang sudah bekerja bertahun-tahun belum tentu paham seluruh regulasi, khususnya yang berkaitan dengan format dan substansi LKPJ.

Dalam perspektif Dessler (2013), kualitas SDM tidak hanya dilihat dari kemampuan teknis, tetapi dari sejauh mana individu memahami peran strategisnya dalam organisasi. Pandangan ini sejalan dengan Robbins (2010), Armstrong (2006), dan Ulrich (1997) yang menekankan pentingnya kompetensi reflektif, adaptif, serta keterlibatan aktif SDM dalam pencapaian kinerja dan akuntabilitas. Kesamaan dari keempat pemikir ini terletak pada pengakuan terhadap pentingnya kualitas SDM yang tidak hanya memahami teknis pekerjaan, tetapi juga memahami makna, arah, dan dampak dari pekerjaannya terhadap keseluruhan organisasi. Dengan demikian, SDM ideal adalah mereka yang reflektif, adaptif, partisipatif, dan memiliki kesadaran akan peran strategisnya dalam meningkatkan akuntabilitas dan kinerja organisasi, termasuk dalam konteks penyusunan dokumen seperti LKPJ yang seharusnya tidak bersifat administratif semata, tetapi strategis dan evaluatif.

Komponen penting dalam Konsep Pemikiran SDM menurut Dessler (2013) antara lain: Analisis Kompetensi Menurut Dessler (2013), kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skills, and abilities/KSA*) yang dibutuhkan untuk melaksanakan

.....

pekerjaan secara efektif. Ini melibatkan penguasaan teknis, profesionalisme, dan kesiapan individu untuk memenuhi tuntutan tugas organisasi, Etika dan integritas Dessler (2013) menekankan pentingnya nilai etika dan integritas sebagai bagian dari perilaku kerja. Etika kerja melibatkan komitmen terhadap kejujuran, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan serta norma organisasi. Individu yang memiliki integritas tinggi akan menjaga kepercayaan dan kredibilitas, yang sangat penting dalam lingkungan birokrasi dan pelayanan publik. Armstrong & Taylor (2020) dalam kerangka *strategic human resource management* menegaskan bahwa sistem SDM harus mengintegrasikan standar etika dalam kebijakan dan praktik operasional, Motivasi kerja Dalam pandangan Dessler (2013) motivasi adalah dorongan internal yang membuat seseorang ingin mencapai tujuan kerja. Motivasi tinggi akan mendorong produktivitas, loyalitas, dan keterlibatan karyawan, yang sangat dibutuhkan dalam organisasi sektor publik agar pelayanan yang diberikan lebih berkualitas, Kemampuan adaptasi Dessler (2013) mengakui bahwa lingkungan organisasi selalu berubah, terutama karena faktor teknologi, kebijakan, dan regulasi. Oleh karena itu, kemampuan adaptasi diperlukan agar SDM mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan tetap produktif. Adaptasi ini mencakup fleksibilitas berpikir, keterbukaan terhadap inovasi, dan respons cepat terhadap dinamika eksternal. Pemikiran Dessler (2013) tentang pentingnya motivasi kerja selaras dengan literatur SDM modern yang menempatkan motivasi sebagai hasil interaksi antara sistem organisasi, desain pekerjaan, dan praktik HRM.

Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) adalah dokumen resmi yang disusun dan disampaikan oleh kepala daerah (Gubernur, Bupati, atau Wali Kota) kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan pemerintahan selama satu tahun anggaran atau akhir masa jabatan. LKPJ disusun berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, terutama diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan dijabarkan lebih teknis dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2024. LKPJ merupakan bagian penting dari sistem pemerintahan daerah yang demokratis, akuntabel, dan berorientasi hasil. Ia bukan sekadar laporan rutin atau administratif, tetapi representasi dari sejauh mana kepala daerah telah memenuhi mandat pembangunan dan pelayanan publik secara bertanggung jawab. LKPJ ideal harus berbasis data, reflektif, dan digunakan sebagai alat untuk perbaikan kebijakan ke depan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas LKPJ sangat bergantung pada profesionalisme, integritas, dan kapasitas SDM yang menyusunnya, serta komitmen kepala daerah untuk menjadikan laporan ini sebagai alat transparansi, evaluasi, dan pengambilan keputusan yang substantif.

Permendagri Nomor 19 Tahun 2024 merupakan peraturan yang strategis dan sangat penting dalam penguatan mekanisme akuntabilitas pemerintahan daerah. Peraturan ini secara tegas mengatur mengenai tata cara penyusunan, penyampaian, dan pembahasan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) oleh kepala daerah kepada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) setiap akhir tahun anggaran. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa setiap program, kegiatan, dan kebijakan strategis yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka, transparan, dan terukur di hadapan publik dan lembaga legislatif daerah. Permendagri ini juga memperjelas tanggung jawab teknis penyusunan LKPJ oleh tim yang ditunjuk, menyusun format baku yang harus diikuti seluruh kepala daerah, serta menetapkan batas waktu yang tegas: LKPJ harus disampaikan paling lambat 3 bulan setelah tahun anggaran berakhir, dan DPRD wajib membahasnya dalam waktu maksimal 30 hari setelah diterima. Hasil pembahasan DPRD kemudian dituangkan dalam bentuk rekomendasi yang wajib ditindaklanjuti kepala daerah sebagai bahan dalam perencanaan dan penganggaran tahun berikutnya. Mekanisme ini memperkuat fungsi kontrol legislatif dan memperkaya substansi perencanaan berbasis evaluasi.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif kritis melalui wawancara mendalam. Data diperoleh dari wawancara mendalam dengan metode *In-Depth Interview*, serta observasi partisipatif terhadap rapat dan koordinasi penyusunan laporan. Setiap dimensi dianalisis menggunakan indikator Dessler (2013) dan dibandingkan dengan prinsip akuntabilitas publik dalam Permendagri Nomor 19 Tahun 2024. Melalui pendekatan kritis, penelitian ini berupaya mengungkap adanya ketidaksesuaian antara norma ideal Permendagri Nomor 19 Tahun 2024 dengan realitas birokratik yang terjadi, khususnya dalam dimensi SDM. Kritik diarahkan pada rendahnya kinerja SDM, ketidakterlibatan aktif, dan dominasi aspek prosedural daripada substansial, yang pada akhirnya berdampak pada lemahnya pengawasan dan akuntabilitas publik. Analisis dalam penelitian ini adalah praktik, perilaku, dan konsep kinerja SDM berdasarkan pemikiran Dessler (2013) yang terlibat dalam penyusunan LKPJ di lingkungan Pemerintah Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Fokus analisis diarahkan pada cara kerja SDM, pola berpikir, pemahaman terhadap substansi laporan, serta kondisi struktural dan budaya kerja yang memengaruhi kualitas kerja mereka.

Instrumen dan Teknik Analisis Data

Instrumen pengumpulan data utama dalam penelitian ini meliputi observasi langsung terhadap dinamika kerja dan proses koordinasi dalam penyusunan laporan, termasuk pembagian peran, pola komunikasi, dan cara pengambilan keputusan dan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan/narasumber (Pejabat struktural yang terlibat dalam penyusunan LKPJ, Staf teknis atau fungsional yang mengolah data dan menyusun laporan, Tim penyusun atau evaluator internal). Kritik terhadap kinerja SDM dalam penyusunan LKPJ di lingkungan Pemerintah Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, jika dilihat melalui empat komponen kualitas SDM menurut Dessler (2013) analisis kompetensi, etika dan integritas, motivasi kerja, serta kemampuan adaptasi merupakan fenomena yang perlu dianalisis secara mendalam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif kritis, yang memungkinkan peneliti mengidentifikasi fakta empiris sekaligus mengungkap makna yang tersembunyi di balik proses penyusunan LKPJ.

Objek dan Subjek Penelitian

Objek dan subjek ini dipilih untuk menggali secara mendalam bagaimana konsep kinerja SDM berdasarkan pemikiran Dessler (2013) dipraktikkan dalam penyusunan laporan strategis pemerintah daerah, serta untuk mengkritisi sistem yang membentuk karakter kerja SDM apakah mendukung refleksi dan akuntabilitas, atau justru menjerumuskan pada rutinitas administratif yang dangkal. Objek penelitian ini adalah konsep kinerja SDM berdasarkan pemikiran Dessler (2013) dalam proses penyusunan LKPJ di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah khususnya di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Subjek penelitian ini adalah para aparatur atau pegawai yang terlibat langsung dalam proses penyusunan LKPJ di lingkungan Pemerintah Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

Prosedur Penelitian

Prosedur Penelitian ini yaitu kritik terhadap kinerja SDM dalam penyusunan LKPJ di lingkungan Pemerintah Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, jika dilihat melalui empat komponen kualitas SDM menurut Dessler (2013) analisis kompetensi, etika dan integritas, motivasi kerja, serta kemampuan adaptasi merupakan fenomena yang perlu dianalisis secara mendalam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif kritis, yang memungkinkan peneliti

mengidentifikasi fakta empiris sekaligus mengungkap makna yang tersembunyi di balik proses penyusunan LKPJ. Data diperoleh dari wawancara mendalam dengan metode *In-Depth Interview*, serta observasi partisipatif terhadap rapat dan koordinasi penyusunan laporan. Setiap dimensi dianalisis menggunakan indikator Dessler (2013) dan dibandingkan dengan prinsip akuntabilitas publik dalam Permendagri Nomor 19 Tahun 2024. Validitas diperkuat melalui triangulasi dokumen, wawancara, observasi, dan teori. validitas data diperkuat melalui teknik triangulasi, yaitu membandingkan dan mengonfirmasi informasi dari berbagai sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan wawancara dengan beberapa pegawai Sekretariat Daerah, Dari hasil penelitian, masalah kinerja SDM dalam penyusunan LKPJ sebenarnya bukan karena aparatur tidak mampu, tapi lebih karena sistemnya yang belum mendukung. Saya melihat penempatan orang yang menyusun LKPJ belum sepenuhnya berdasarkan kecocokan kompetensi. Jadi, yang terlibat belum tentu punya latar belakang atau keahlian yang benar-benar sesuai dengan pekerjaan itu. Akibatnya, proses penyusunan sering butuh koreksi berulang dan jadi kurang efisien.

Dari sisi pengembangan, pelatihan yang ada juga belum spesifik menysasar kebutuhan penyusunan LKPJ. Banyak aparatur akhirnya belajar sendiri dari pengalaman atau otodidak, bukan dari program yang memang dirancang untuk meningkatkan kompetensi itu. Selain itu, kompetensi terkait LKPJ juga belum benar-benar masuk ke indikator penilaian kinerja. Jadi, ada kesan bahwa bagus atau tidaknya kemampuan menyusun LKPJ tidak terlalu berpengaruh pada penilaian kerja, sehingga dorongan untuk meningkatkan kompetensi jadi kurang kuat. Saya juga menemukan faktor budaya kerja. Dalam praktiknya, aparatur cenderung lebih berhati-hati menjaga hubungan dengan atasan dan stabilitas organisasi. Dalam beberapa situasi, hal ini bisa membuat orang memilih aman daripada terlalu kritis terhadap data atau kinerja. Jadi menurut saya, kinerja SDM dalam penyusunan LKPJ ini bukan sekadar soal kemampuan individu, tapi lebih ke bagaimana sistem penempatan, pengembangan, penilaian kinerja, dan budaya kerja itu saling memengaruhi.

Hasil

Penelitian ini menemukan bahwa permasalahan kinerja sumber daya manusia dalam penyusunan LKPJ tidak semata-mata disebabkan oleh keterbatasan kemampuan individu, tetapi lebih dipengaruhi oleh faktor sistem organisasi yang belum sepenuhnya mendukung. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah, ditemukan bahwa penempatan aparatur yang terlibat dalam penyusunan LKPJ belum sepenuhnya mempertimbangkan kesesuaian kompetensi dengan tuntutan pekerjaan. Akibatnya, proses penyusunan laporan sering memerlukan koreksi berulang dan menjadi kurang efisien.

Selain itu, sistem pengembangan kompetensi aparatur juga belum dirancang secara spesifik untuk mendukung kebutuhan penyusunan LKPJ. Beberapa informan menyampaikan bahwa pelatihan yang tersedia umumnya hanya berfokus pada aspek teknis penyusunan laporan, sementara kemampuan analisis kinerja pembangunan belum banyak dikembangkan. Dalam praktiknya, sebagian aparatur mengaku lebih banyak belajar secara mandiri atau melalui diskusi informal dengan rekan kerja yang telah memiliki pengalaman sebelumnya.

Dari sisi etika kerja, aparatur pada umumnya menyadari bahwa penyusunan LKPJ merupakan kewajiban administratif yang harus dipenuhi setiap tahun. Namun demikian, orientasi kerja masih lebih menekankan pada penyelesaian tugas sesuai tenggat waktu dibandingkan pada upaya menghasilkan analisis kinerja yang mendalam. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses kerja aparatur masih dipengaruhi oleh budaya kerja administratif yang menekankan kepatuhan terhadap prosedur formal.

Motivasi kerja aparatur dalam penyusunan LKPJ juga cenderung dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kewajiban regulasi dan arahan pimpinan. Beberapa informan menyampaikan bahwa semangat kerja tim biasanya meningkat ketika terdapat pengawasan langsung atau tekanan waktu yang kuat. Sebaliknya, ketika tidak ada arahan langsung, ritme kerja cenderung berjalan lebih lambat.

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa kemampuan adaptasi aparatur terhadap perubahan regulasi dan teknologi belum merata. Perubahan aturan, khususnya setelah diberlakukannya Permendagri Nomor 19 Tahun 2024, menuntut aparatur untuk memahami pendekatan pelaporan yang lebih menekankan pada analisis capaian kinerja. Namun demikian, tidak semua aparatur memiliki kesiapan yang sama dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut, terutama dalam hal penguasaan teknologi dan pemahaman substansi regulasi.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) di lingkungan pemerintah daerah tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis aparatur dalam menyusun laporan, tetapi juga oleh bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusianya secara sistematis. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa berbagai persoalan yang muncul dalam proses penyusunan LKPJ berkaitan dengan aspek kompetensi aparatur, etika dan integritas kerja, motivasi kerja, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan regulasi dan teknologi. Dengan kata lain, kualitas LKPJ tidak semata-mata merupakan persoalan administratif, tetapi juga mencerminkan kondisi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan.

Dari sisi kompetensi, penelitian ini menemukan bahwa kemampuan aparatur dalam menyusun LKPJ belum sepenuhnya berkembang secara mandiri. Proses pembelajaran yang terjadi dalam praktik kerja masih banyak bersifat informal, seperti mempelajari laporan tahun sebelumnya, berdiskusi dengan rekan kerja yang lebih berpengalaman, atau menyesuaikan dokumen yang telah tersedia. Pola pembelajaran semacam ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi aparatur belum didukung oleh sistem pengembangan kapasitas yang terstruktur dan berkelanjutan. Padahal, dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, pengembangan kompetensi seharusnya dirancang secara sistematis melalui identifikasi kebutuhan pelatihan, perencanaan program pengembangan, serta evaluasi terhadap efektivitas pelatihan yang dilakukan.

Pandangan ini sejalan dengan konsep manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Dessler (2013) yang menekankan bahwa kompetensi pegawai tidak hanya berkaitan dengan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan analitis, pemahaman terhadap tujuan organisasi, serta kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Dalam kerangka tersebut, pengembangan kompetensi harus dilakukan melalui pendekatan yang terencana dan berbasis kebutuhan organisasi. Namun demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam praktik birokrasi daerah, pengembangan kompetensi aparatur sering kali masih bersifat umum dan belum secara spesifik diarahkan untuk mendukung kebutuhan pekerjaan tertentu, termasuk dalam penyusunan laporan kinerja pemerintahan.

Selain persoalan kompetensi, penelitian ini juga menemukan bahwa orientasi kerja aparatur dalam penyusunan LKPJ masih cenderung berfokus pada pemenuhan kewajiban administratif dibandingkan pada upaya menghasilkan analisis kinerja yang komprehensif. Aparatur umumnya berupaya memastikan bahwa laporan dapat diselesaikan tepat waktu dan sesuai dengan format yang telah ditentukan oleh regulasi. Orientasi kerja yang demikian menunjukkan bahwa aktivitas

penyusunan LKPJ lebih dipahami sebagai kewajiban administratif daripada sebagai instrumen evaluasi kinerja pembangunan daerah.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins menjelaskan bahwa perilaku individu dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh sistem struktur dan budaya organisasi yang berkembang. Dalam organisasi birokrasi yang memiliki struktur hierarkis yang kuat, pegawai cenderung menyesuaikan perilaku kerja mereka dengan tuntutan prosedural dan arahan pimpinan. Akibatnya, orientasi kerja lebih diarahkan pada kepatuhan terhadap aturan dibandingkan pada pengembangan inisiatif profesional dalam menyelesaikan pekerjaan.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa integritas kerja aparatur dalam penyusunan LKPJ masih berada dalam kerangka kepatuhan terhadap aturan formal. Dalam beberapa kasus, proses penyusunan laporan tidak sepenuhnya berorientasi pada penyajian informasi kinerja yang objektif, tetapi juga dipengaruhi oleh pertimbangan struktural dalam organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa integritas profesional aparatur masih berada dalam tekanan sistem birokrasi yang menekankan keselarasan dengan kebijakan pimpinan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia strategis, kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi belum sepenuhnya berhasil membangun budaya kerja yang menempatkan profesionalisme sebagai nilai utama dalam pelaksanaan tugas. Michael Armstrong menegaskan bahwa sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif tidak hanya berfokus pada pengelolaan administrasi kepegawaian, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja yang mendorong akuntabilitas, integritas, serta orientasi pada kualitas hasil kerja. Tanpa dukungan sistem manajemen kinerja yang jelas, perilaku kerja pegawai cenderung mengikuti pola yang telah lama berkembang dalam organisasi.

Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi kerja aparatur dalam penyusunan LKPJ masih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kewajiban regulasi, tekanan waktu penyelesaian laporan, serta arahan pimpinan organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa aktivitas kerja aparatur masih didorong oleh mekanisme kontrol birokrasi daripada oleh kesadaran profesional terhadap pentingnya kualitas laporan kinerja. Motivasi kerja yang bersifat eksternal tersebut berpotensi menyebabkan kualitas analisis dalam laporan menjadi kurang optimal, karena orientasi kerja lebih diarahkan pada penyelesaian tugas daripada pada kualitas substansi laporan.

Selain itu, kemampuan adaptasi aparatur terhadap perubahan regulasi dan perkembangan teknologi juga menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi kualitas penyusunan LKPJ.

Perubahan regulasi yang semakin kompleks menuntut aparatur untuk memiliki kemampuan analisis yang lebih baik serta penguasaan teknologi informasi yang memadai. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi aparatur terhadap perubahan tersebut belum merata. Sebagian aparatur mampu menyesuaikan diri dengan cepat, sementara sebagian lainnya masih mengalami kesulitan dalam memahami perubahan regulasi maupun dalam menggunakan perangkat teknologi yang mendukung penyusunan laporan.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, kemampuan adaptasi merupakan salah satu kompetensi kunci yang diperlukan dalam organisasi yang terus mengalami perubahan. Dave Ulrich menekankan bahwa fungsi sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya berperan sebagai pengelola administrasi kepegawaian, tetapi juga sebagai agen perubahan yang membantu organisasi menghadapi dinamika lingkungan strategis. Oleh karena itu, organisasi publik perlu mengembangkan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kapasitas aparatur dalam menghadapi perubahan regulasi, tuntutan akuntabilitas, serta perkembangan teknologi pemerintahan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas penyusunan LKPJ tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu aparatur, tetapi juga oleh bagaimana organisasi mengelola sistem manajemen sumber daya manusianya. Kelemahan dalam pengembangan kompetensi, orientasi kerja yang masih administratif, motivasi kerja yang bersifat eksternal, serta kemampuan adaptasi yang belum merata menunjukkan bahwa sistem pengelolaan sumber daya manusia dalam birokrasi daerah masih menghadapi berbagai tantangan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas LKPJ tidak cukup dilakukan melalui perubahan regulasi semata, tetapi juga memerlukan reformasi dalam sistem pengembangan kompetensi aparatur, penguatan budaya kerja profesional, serta pengembangan kapasitas organisasi dalam mendukung pembelajaran aparatur secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis kritis menggunakan kerangka konsep pemikiran Dessler (2013), penelitian ini menyimpulkan bahwa permasalahan utama dalam penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah bukan semata-mata terletak pada aspek teknis pelaporan, melainkan pada kondisi dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang belum dikelola secara strategis. SDM belum diposisikan sebagai aset organisasi yang memiliki peran sentral dalam menjamin kualitas kinerja dan akuntabilitas pemerintahan.

Secara umum, berpijak pada konsep pemikiran Dessler (2013), kinerja SDM dalam penyusunan LKPJ seharusnya tidak dipahami semata sebagai kemampuan menyelesaikan dokumen administratif, tetapi sebagai refleksi kematangan sistem manajemen SDM yang menopang kualitas akuntabilitas publik. LKPJ yang kredibel pada hakikatnya merupakan produk perilaku organisasi, bukan sekadar hasil kerja teknis individu.

Dengan demikian, mengacu pada Dessler (2013), penyusunan LKPJ seharusnya ditopang oleh integrasi kompetensi yang relevan, integritas yang operasional, motivasi kerja yang substantif, serta kapasitas adaptif yang berkelanjutan. Tanpa keempat prasyarat tersebut, LKPJ berpotensi kehilangan makna strategisnya dan tereduksi menjadi sekadar artefak birokrasi, bukan instrumen akuntabilitas yang mencerminkan kinerja organisasi publik secara autentik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kritis menggunakan kerangka konsep pemikiran Dessler (2013), penelitian ini menyimpulkan bahwa permasalahan utama dalam penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah bukan semata-mata terletak pada aspek teknis pelaporan, melainkan pada kondisi dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang belum dikelola secara strategis. SDM belum diposisikan sebagai aset organisasi yang memiliki peran sentral dalam menjamin kualitas kinerja dan akuntabilitas pemerintahan. Secara umum, berpijak pada konsep pemikiran Dessler (2013), kinerja SDM dalam penyusunan LKPJ seharusnya tidak dipahami semata sebagai kemampuan menyelesaikan dokumen administratif, tetapi sebagai refleksi kematangan sistem manajemen SDM yang menopang kualitas akuntabilitas publik. LKPJ yang kredibel pada hakikatnya merupakan produk perilaku organisasi, bukan sekadar hasil kerja teknis individu.

Pada dimensi kompetensi, SDM penyusun LKPJ seharusnya menunjukkan kesesuaian yang nyata antara knowledge dan skill dengan kompleksitas tugas pelaporan kinerja. Kompetensi tidak cukup direduksi pada kualifikasi formal atau pengalaman kerja, melainkan harus tampak dalam kemampuan analitis, pemahaman regulasi, serta ketepatan menerjemahkan data menjadi informasi kinerja yang bermakna. Ketika kompetensi belum terkelola secara sistematis, dokumen LKPJ berisiko menjadi rutinitas administratif yang miskin substansi evaluatif.

Dalam aspek etika dan integritas, proses penyusunan LKPJ seharusnya berlandaskan

.....

kejujuran intelektual, akurasi data, dan tanggung jawab moral atas informasi yang disajikan. Integritas bukan sekadar norma simbolik, tetapi standar perilaku yang membimbing cara kerja birokrasi. Tanpa internalisasi etika yang kuat, pelaporan kinerja cenderung terjebak pada kosmetika narasi dan kehilangan fungsi kritisnya sebagai instrumen akuntabilitas.

Pada komponen motivasi kerja, SDM seharusnya terdorong oleh pemahaman substantif bahwa LKPJ merupakan mekanisme pertanggungjawaban publik, bukan sekadar kewajiban prosedural tahunan. Motivasi yang sehat menuntut keterlibatan kognitif dan komitmen profesional, sehingga kualitas laporan tidak bergantung pada tekanan tenggat waktu semata. Lemahnya motivasi institusional berpotensi melahirkan budaya kerja minimalis dan formalistik.

Adapun dalam hal kemampuan adaptasi dan pengembangan, SDM penyusun LKPJ seharusnya memiliki kesiapan belajar dan fleksibilitas kognitif untuk merespons dinamika regulasi, sistem informasi, dan tuntutan akuntabilitas yang terus berkembang. Pengembangan kapasitas tidak boleh bersifat seremonial, tetapi harus diarahkan pada penutupan kesenjangan kompetensi yang nyata. Ketidakmampuan beradaptasi pada akhirnya akan mempertahankan pola kerja statis yang menghambat peningkatan mutu pelaporan.

Dengan demikian, mengacu pada Dessler (2013), penyusunan LKPJ seharusnya ditopang oleh integrasi kompetensi yang relevan, integritas yang operasional, motivasi kerja yang substantif, serta kapasitas adaptif yang berkelanjutan. Tanpa keempat prasyarat tersebut, LKPJ berpotensi kehilangan makna strategisnya dan tereduksi menjadi sekadar artefak birokrasi, bukan instrumen akuntabilitas yang mencerminkan kinerja organisasi publik secara autentik.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmad, M. (2019). Analisis permasalahan dalam pelaporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDes pada Pemerintah Kabupaten Lombok Tengah. *ResearchGate*. <https://www.researchgate.net/publication/335702461>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Dewi, R. A., & Pratiwi, N. D. (2021). Analisis kualitas SDM, pengelolaan keuangan, dan kualitas laporan keuangan di DINPERKIM Kota Magelang. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 8(2), 45–55. <https://jurnalekonomi.unisla.ac.id/index.php/jpensi/article/view/502>
- Hadi, S. (2022). The role of internal control systems in improving the quality of government financial reporting. *Journal of Public Sector Accounting and Governance*, 6(2), 115–128.
- Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Sulawesi Tengah. (2024). Rapat paripurna penyampaian LKPJ kepala daerah Sulawesi Tengah tahun 2024. <https://dispusarda.sultengprov.go.id/publik/rapat-paripurna-penyampaian-lkpi-kepala-daerah-sulawesi-tengah-tahun-2024>
- Ismail, M., & Maulana, H. (2023). Evaluasi kritis terhadap pelaksanaan Permendagri dalam penyusunan LKPJ: Studi pada pemerintah daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Kebijakan Publik*, 10(1), 33–48.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2024 tentang pedoman penyusunan laporan keterangan pertanggungjawaban (LKPJ) kepala daerah*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri RI.
- Putri, N. R., & Ramadhan, A. (2024). Analisis akuntabilitas dan transparansi dalam penyusunan laporan keterangan pertanggungjawaban pemerintah daerah. *Jurnal Tata Kelola Pemerintahan*, 10(1), 23–37.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Organizational behavior* (14th ed.). Upper Saddle River,

NJ: Pearson Education.

Simanjuntak, M. (2022). Pengukuran kinerja pemerintah daerah berbasis outcome dalam sistem pelaporan LKPJ. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, 17(1), 67–82.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Utomo, A., & Nugroho, R. (2020). Evaluasi kualitas laporan keterangan pertanggungjawaban pemerintah daerah dalam perspektif akuntabilitas publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 16(2), 145–156.