

**STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS
AKUNTABILITAS KINERJA
PEMERINTAH KABUPATEN BOGOR**

Disusun Oleh :

NAMA : RIZKI PUTRA ALFIYANA
NPM : 2342021057
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN PEMBANGUNAN DAERAH

Telah diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister
Terapan Publik (M.Tr.A.P.)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2024**

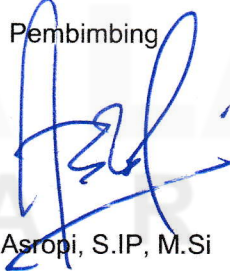
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Rizki Putra Alfiyana
NPM : 2342021057
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Pembangunan Daerah
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Peningkatan Kualitas Akuntabilitas
Kinerja Pemerintah Kabupaten Bogor
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Strategy for Improving the Quality of
Performance Accountability in the
Government of Bogor Regency*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing


Dr. Asropi, S.IP, M.Si

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Rizki Putra Alfiyana
NPM : 2342021057
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Pembangunan Daerah
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Peningkatan Kualitas Akuntabilitas
Kinerja Pemerintah Kabupaten Bogor
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Strategy for Improving the Quality of
Performance Accountability in the
Government of Bogor Regency

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada :

Hari : Rabu
Tanggal : 25 Juni 2025
Pukul : 14.30 s.d16.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Hamka, MA

Sekretaris : Dr. Hidayaturahmi, S.Sos., MPA.

Anggota : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si

Pembimbing : Dr, Asropi, S.IP, M.Si



Handwritten signatures and dates: 25/6/2025, 25/6/2025, 25/6/2025

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Rizki Putra Alfiyana
NPM : 2342021057
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Pembangunan Daerah

Bersama ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya buat berjudul "Strategi Peningkatan Kualitas Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kabupaten Bogor" adalah benar keasliannya dan merupakan hasil karya saya sendiri serta bukan hasil dari penelitian yang telah diajukan guna memperoleh suatu gelar akademik pada universitas ataupun lembaga yang sederajat. Bilamana pada kemudian hari penulisan tesis ini adalah hasil penjiplakan maupun plagiat atas hasil karya orang lain, maka saya bersedia untuk bertanggung jawab atas menerima sanksi menurut peraturan serta ketentuan yang berlaku pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Juni 2025
Pembuat Pernyataan



Rizki Putra Alfiyana

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT Tuhan Semesta Alam, karena atas rahmat, karunia, serta hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul "Strategi Peningkatan Kualitas Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kabupaten Bogor" secara tepat waktu, guna melengkapi syarat mencapai gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP.) pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

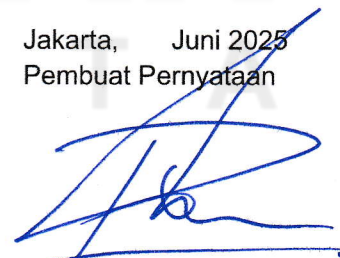
Penyusunan tesis ini tidak lepas dari ketekunan, bimbingan, serta dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih khususnya kepada Bapak Dr. Asropi, S.IP, M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah dengan sabar dan penuh dedikasi memberikan arahan serta bimbingan kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini. Selain itu, penulis juga bermaksud menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bupati dan Masyarakat Kabupaten Bogor yang telah memberikan kesempatan dan mempercayakan penulis untuk melakukan pengembangan kompetensi untuk berbakti kepada bumi tegar beriman, nusa, dan bangsa.
2. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta beserta seluruh dosen yang telah memberikan pengetahuan selama peneliti menjalani perkuliahan hingga selesai di Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Dosen Pembahas dan Dosen Penguji yang telah memberikan kritik, saran, dan masukan yang membangun untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Ibu dan Bapak yang senantiasa memberikan doa yang tulus, semangat, dan kasih sayang kepada penulis.
5. Istriku tercinta yang selalu support di segala kondisi
6. Adik adiku yang dibanggakan yang telah sabar dan ikhlas untuk memotivasi peneliti hingga tesis ini dapat diselesaikan.
7. Bapak Sekretaris Daerah Kabupaten Bogor yang telah memberikan dukungan penuh terhadap pelaksanaan tugas belajar dan pelaksanaan penelitian ini.
8. Bapak Asisten Administrasi Umum Setda Kabupaten Bogor atas arahan, masukan, dan motivasi yang sangat berharga dalam penyusunan tesis ini.
9. Bapak Kepala Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bogor beserta seluruh jajarannya yang telah memberikan kesempatan dan amanah tugas belajar kepada peneliti.
10. Jajaran Inspektorat Kabupaten Bogor yang telah memberikan data, wawasan, dan dukungan selama proses penelitian berlangsung.

11. Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Bogor atas bantuannya dalam memahami kebijakan reformasi birokrasi dan tata kelola kelembagaan.
12. Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan BKPSDM Kabupaten Bogor yang telah memberikan arahan teknis dan informasi penting terkait sistem penilaian kinerja ASN.
13. Tim Administrasi Pembangunan Setda Kabupaten Bogor yang telah banyak membantu dalam proses koordinasi, pengumpulan data, serta klarifikasi lapangan.
14. Seluruh pegawai pada bagian akademik, perpustakaan, dan pegawai STIA LAN Jakarta yang banyak memberikan bantuan selama masa perkuliahan.
15. Rekan-rekan Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan Pemerintah Kabupaten Bogor
16. Seluruh rekan-rekan mahasiswa tugas belajar Manajemen Pembangunan Daerah Kabupaten Bogor Angkatan 2023 yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.
17. Seluruh informan dan semua pihak yang telah membantu dalam penelitian ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan pahala atas kebaikannya.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa tesis ini masih belum sempurna, maka peneliti mohon maaf atas segala kekurangan. Saran dan kritik yang membangun sangat peneliti harapkan, demi perbaikan di masa yang akan datang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan pembangunan daerah di Kabupaten Bogor pada khususnya, serta pembangunan nasional secara keseluruhan.

Jakarta, Juni 2025
Pembuat Pernyataan



Rizki Putra Alfiyana

ABSTRAK

Strategi Peningkatan Kualitas Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kabupaten Bogor

Rizki Putra Alfiyana, Asropi

2342021057@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi akuntabilitas kinerja serta merumuskan strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitasnya di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor. Latar belakang penelitian ini merujuk pada hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2024 yang menunjukkan capaian skor sebesar 69,38 atau kategori “B”, dengan gap sebesar 30,62 poin dari skor ideal. Kondisi ini menggambarkan masih adanya tantangan dalam optimalisasi sistem akuntabilitas, terutama pada aspek pengukuran kinerja dan evaluasi internal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam kepada informan kunci dan analisis dokumen seperti Laporan Hasil Evaluasi (LHE), regulasi teknis, serta kebijakan daerah terkait akuntabilitas kinerja.

Analisis data dilakukan menggunakan teori akuntabilitas publik dari Bovens (2007) yang memuat lima elemen: aktor, forum, penyampaian informasi (reporting), penilaian (judging), serta pemberian konsekuensi (sanctioning). Penelitian ini juga menerapkan pendekatan strategi GRIT (Guts, Resilience, Initiative, Tenacity) untuk memperkuat kapasitas kelembagaan dalam meningkatkan akuntabilitas secara berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan utama masih ditemukan pada ketidakterpaduan dokumen perencanaan, pelaporan yang belum analitis dan terukur, serta pelaksanaan evaluasi internal yang belum dimanfaatkan secara maksimal sebagai dasar perbaikan. Meski demikian, terdapat komitmen dari pimpinan daerah serta beberapa praktik kolaboratif antar perangkat daerah yang mendukung peningkatan akuntabilitas.

Strategi yang direkomendasikan meliputi penguatan pemahaman SAKIP di setiap unit kerja, optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi, perbaikan indikator berbasis outcome, serta penerapan sistem penghargaan dan sanksi yang berbasis pada data kinerja. Pendekatan GRIT dinilai mampu memperkuat karakter organisasi dalam menghadapi dinamika dan tantangan birokrasi modern. Dengan demikian, temuan ini diharapkan dapat menjadi kontribusi strategis bagi penguatan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, responsif, dan berkelanjutan di tingkat daerah.

Kata Kunci: Akuntabilitas Publik, Kinerja Daerah, SAKIP, Strategi GRIT, Reformasi Birokrasi

ABSTRACT

Strategy for Improving the Quality of Performance Accountability in the Government of Bogor Regency

Rizki Putra Alfiyana, Asropi

2342021057@stialan.ac.id

Politeknik STIA LAN Jakarta

This research investigates the current implementation of performance accountability within the Bogor Regency Government and proposes strategic efforts to enhance its quality. The analysis is based on the 2024 evaluation of the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP), in which Bogor Regency scored 69.38, receiving a "B" rating and revealing a 30.62-point gap from the ideal benchmark. These findings suggest ongoing challenges, particularly in performance measurement and internal review mechanisms. A qualitative-descriptive approach was adopted, involving key informant interviews and analysis of policy documents, evaluation reports, and regional regulations related to performance accountability.

The study employs Bovens' (2007) public accountability model, which includes five essential dimensions: actor, forum, reporting, assessment, and consequences. It also integrates the GRIT strategy framework—Guts, Resilience, Initiative, and Tenacity—as a foundation for strengthening institutional endurance in managing and improving accountability systems. The research identifies several key barriers, such as inconsistencies in planning documents, lack of in-depth performance reporting, and suboptimal use of evaluation results for organizational improvement. However, the presence of leadership commitment and cross-agency collaboration has created a foundation for progress.

Recommended strategies include improving comprehension and application of SAKIP principles across departments, advancing the use of integrated digital tools, revising performance indicators to focus on measurable outcomes, and institutionalizing a performance-based reward and sanction system. Applying the GRIT approach is seen as a viable means to build organizational resilience and consistency in pursuing reform. The study offers valuable insights for strengthening performance accountability and advancing good governance practices at the local government level.

Keywords: Public Sector Accountability, Local Government Performance, SAKIP, GRIT Strategy, Governance Reform

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR ISTILAH.....	1
BAB I PENDAHULUAN	3
A. Latar Belakang Permasalahan.....	3
B. Identifikasi Masalah	10
C. Rumusan Masalah.....	10
D. Tujuan Penelitian.....	11
E. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Penelitian Terdahulu.....	12
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	17
C. Operasionalisasi Konsep	38
D. Kerangka Berpikir	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	43
A. Metode Penelitian.....	43
B. Teknik Pengumpulan Data	44
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	48

D. Validasi Penelitian	50
E. Instrumen Penelitian.....	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	54
1. Deskripsi Lokasi Penelitian	54
2. Struktur Organisasi, Mekanisme dan Sistem Kinerja.....	56
3. Telaahan Dokumen Laporan Hasil Evaluasi AKIP Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Bogor Tahun 2021 – 2024.....	58
4. Permasalahan dan Tantangan	65
B. Identifikasi belum Optimalnya Penerapan Akuntabilitas Pemerintah Kabupaten Bogor.....	67
1. Pihak yang diberikan kewenangan (aktor).....	68
2. Pihak yang mengevaluasi (forum).....	72
3. Pelaksanaan tahapan Informing atau reporting	76
4. Pelaksanaan tahapan Judging atau Evaluation.....	80
5. Pelaksanaan tahapan sanctioning atau consequences....	84
C. Strategi Peningkatan Kualitas Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kabupaten Bogor	87
1. Guts	91
2. Resilience	95
3. Initiative	99
4. Tenacity	103
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	108
A. Simpulan	108
B. Saran.....	109
DAFTAR PUSTAKA	111

LAMPIRAN.....	116
RIWAYAT HIDUP.....	117
INSTRUMEN WAWANCARA	118



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja	7
Tabel 1.2 Presentase Selisih Komponen AKIP Tahun 2023	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	15
Tabel 2.2 Klasifikasi Penilaian Evaluasi AKIP.....	19
Tabel 3.1 Daftar Informan Kunci.....	45
Tabel 3.2 Daftar Pertanyaan Wawancara.....	53
Tabel 4.1 Tabel Penghambat Dimensi Aktor	71
Tabel 4.2 Tabel Penghambat Dimensi Forum	75
Tabel 4.3 Tabel Penghambat Dimensi Informing atau Reporting.....	79
Tabel 4.4 Tabel Penghambat Dimensi Judging dan Evaluating.....	83
Tabel 4.5 Tabel Penghambat sanctioning atau consequences.....	86
Tabel 4.6 Tabel Dimensi Bovens dan Strategi GRIT	88

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perbandingan Nilai SAKIP 2023 Jawa Barat	4
Gambar 1.2 Perkembangan Nilai SAKIP 2017–2024 Kabupaten Bogor ...	6
Gambar 2.1 Komponen dan Subkomponen AKIP	21
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	42
Gambar 4.1 Peta Siklus Kinerja Organsiasi dan Individ	57

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR ISTILAH

Akuntabilitas	:	Kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program kepada publik.
Akuntabilitas Publik	:	Bentuk pertanggungjawaban pemerintah kepada masyarakat atas penggunaan kewenangan dan sumber daya publik.
Aktor	:	Pihak atau individu yang menerima mandat atau kewenangan untuk melaksanakan tugas publik dan wajib mempertanggungjawabkan hasilnya.
ASN	:	Aparatur Sipil Negara; pegawai pemerintah yang bekerja pada instansi pusat maupun daerah.
<i>Bovens Model</i>	:	Model akuntabilitas yang dikembangkan oleh Mark Bovens, terdiri dari lima elemen: aktor, forum, <i>reporting</i> , <i>judging</i> , dan <i>sanctioning</i> .
Evaluasi Internal	:	Mekanisme penilaian yang dilakukan oleh instansi pemerintah sendiri untuk meninjau efektivitas pelaksanaan program dan perencanaan.
Forum	:	Pihak yang berhak menerima laporan kinerja dan memberikan evaluasi atau sanksi, seperti publik, atasan, DPRD, atau lembaga pengawas.
<i>GRIT</i>	:	Pendekatan strategis yang terdiri dari empat elemen: <i>Guts</i> (keberanian), <i>Resilience</i> (ketahanan), <i>Initiative</i> (inisiatif), dan <i>Tenacity</i> (ketekunan).
<i>Guts</i>	:	Keberanian institusi atau individu dalam mengambil keputusan yang tidak populer demi perbaikan sistem kinerja dan akuntabilitas.
<i>Initiative</i>	:	Inisiatif aktif untuk melakukan perubahan melalui inovasi, keterbukaan, dan

	:	penggunaan teknologi dalam sistem akuntabilitas.
<i>Judging</i>	:	Proses evaluasi dan penilaian yang dilakukan oleh <i>forum</i> terhadap isi laporan dari <i>aktor</i> , baik dari sisi proses, output, maupun outcome.
Kinerja	:	Hasil kerja yang dicapai seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugasnya sesuai indikator tertentu.
LHE AKIP (Laporan Hasil Evaluasi AKIP)	:	Dokumen resmi dari Kemenpan-RB yang berisi hasil evaluasi atas kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator SAKIP.
Perencanaan Kinerja	:	Proses penentuan sasaran strategis, indikator kinerja, dan program kegiatan yang akan dilaksanakan oleh instansi pemerintah.
Reporting	:	Proses pelaporan kinerja yang dilakukan oleh <i>aktor</i> kepada <i>forum</i> terkait hasil program, capaian, dan tanggung jawab yang telah dilaksanakan.
SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah)	:	Sistem yang menyatukan perencanaan, penganggaran, pelaporan kinerja, dan evaluasi.
<i>Sanctioning</i>	:	Tahap pemberian umpan balik berupa penghargaan, sanksi, atau rekomendasi berdasarkan hasil penilaian terhadap laporan kinerja.
<i>Resilience</i>	:	Ketahanan institusi atau individu dalam menghadapi hambatan dan tetap melanjutkan upaya peningkatan akuntabilitas.
<i>Tenacity</i>	:	Konsistensi dan keteguhan dalam melaksanakan kebijakan atau sistem akuntabilitas secara terus-menerus tanpa terganggu tekanan jangka pendek.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Tuntutan masyarakat terhadap kualitas hidup yang semakin baik mendorong pemerintah untuk terus meningkatkan kapasitas dan efektivitas kerjanya. Di era modern, masyarakat tidak hanya mengharapkan layanan yang cepat dan efisien, tetapi juga pemerintahan yang memiliki legitimasi demokratis serta akuntabel dalam setiap tindakannya Beshi & Kaur (2020); Dubnick (2011)

Akuntabilitas publik menjadi fondasi penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik Aleksovska et al. (2019); Godwin et al. (2021) Prinsip ini menekankan pentingnya transparansi, pertanggungjawaban, dan efisiensi dalam mengelola sumber daya publik. Ketika pemerintah mampu menunjukkan keterbukaan serta akuntabilitas dalam pengambilan kebijakan, hal tersebut memperkuat kepercayaan masyarakat dan menjadi pilar utama pembangunan yang berkelanjutan Aziz et al. (2015).

Selain itu, akuntabilitas publik berfungsi sebagai instrumen pengendali terhadap potensi penyimpangan kekuasaan dan korupsi Arrowsmith (2004). Peningkatan kualitas akuntabilitas publik menjadi agenda utama dalam reformasi birokrasi, baik melalui penyusunan dan penegakan regulasi yang lebih kuat, maupun melalui peningkatan kesadaran masyarakat terhadap hak partisipasi dan pengawasan terhadap kinerja pemerintah Ombudsman Republik Indonesia (2022)

Pendekatan Public Value Management menekankan bahwa pemerintah seharusnya menghasilkan nilai publik melalui pelayanan yang inklusif, transparan, dan berdampak langsung bagi masyarakat Moore M.H (1995) Tidak cukup hanya berfokus pada efisiensi dan hasil kuantitatif, pemerintah juga dituntut untuk merancang kebijakan dan program yang menjawab harapan publik secara menyeluruh Wibowo & Kertati (2022). Hal

ini sejalan dengan upaya membangun pelayanan publik yang responsif dan berkelanjutan dalam kerangka reformasi birokrasi.

Ketika prinsip akuntabilitas tidak diterapkan dengan baik, dampaknya sangat terasa pada rendahnya kinerja instansi, buruknya kualitas layanan publik, dan menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi negara Panuntun (2020). Penelitian oleh Haris et al. (2022) juga menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat akuntabilitas, semakin baik pula kinerja yang dicapai oleh pemerintah daerah, terutama dalam hal efektivitas program dan kepuasan publik terhadap pelayanan. Oleh sebab itu, akuntabilitas publik harus menjadi perhatian utama dalam mewujudkan pemerintahan yang adil, efisien, dan dipercaya oleh masyarakat.

Di Indonesia, sistem evaluasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah telah diatur melalui PermenPAN-RB Nomor 88 Tahun 2021. Regulasi ini memberikan kerangka penilaian atas kualitas kinerja instansi



Gambar 1.1 Perbandingan nilai SAKIP 2023 Jawa Barat
sumber : Paparan *Tim Strategic Transformation Unit* (STU) Jawa Barat

pemerintah daerah, dengan mengacu pada empat komponen utama: perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan evaluasi internal atas akuntabilitas kinerja. Implementasi Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah pada Provinsi Jawa Barat sesuai dengan hasil evaluasi Menpan-RB adalah sebagai berikut:

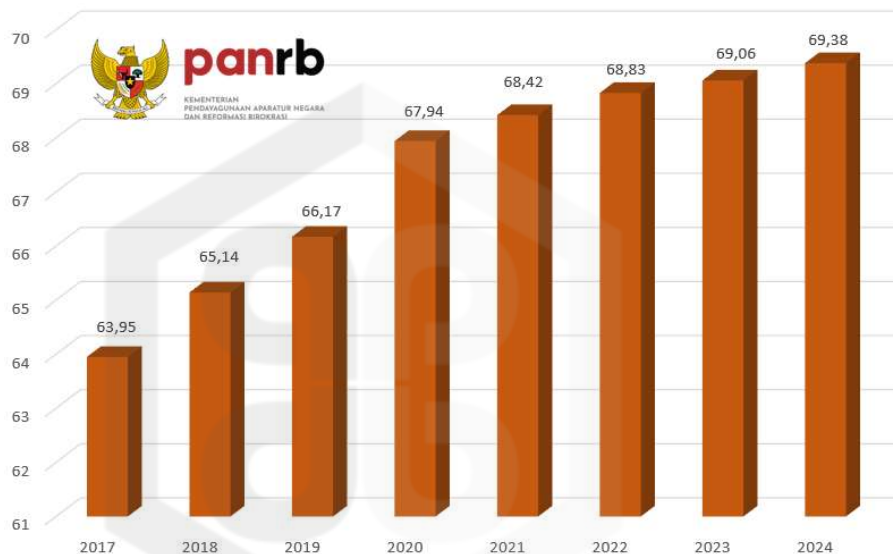
Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan pada tahun 2024, Kabupaten Bogor berada pada peringkat ke-9 dari 27 kabupaten/kota di Provinsi Jawa Barat, dengan peningkatan skor sebesar 0,23 poin dari tahun sebelumnya. Capaian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan SAKIP di Kabupaten Bogor masih memiliki ruang yang luas untuk ditingkatkan dan dioptimalkan.

Sebagai bagian dari struktur pemerintahan daerah dalam sistem Republik Indonesia, Kabupaten Bogor berkewajiban untuk menerapkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagaimana diatur dalam sistem evaluasi AKIP. Pelaksanaan SAKIP di daerah ini berada di bawah koordinasi Sekretaris Daerah, yang dibantu oleh perangkat daerah teknis sesuai bidang tugas masing-masing.

Meskipun implementasi SAKIP telah dimulai sejak tahun 2017, perhatian dan keseriusan terhadap pelaksanaannya di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor, terutama di tingkat perangkat daerah, masih tergolong minim. Padahal, akuntabilitas kinerja merupakan elemen kunci dalam tata kelola pemerintahan yang baik. Namun demikian, pelaksanaannya hingga kini masih menghadapi berbagai kendala, baik dari sisi teknis maupun administratif. Sistem yang tersedia belum sepenuhnya mampu mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja. Bahkan, proses pengukuran kinerja yang dilakukan belum digunakan secara optimal sebagai dasar pengambilan keputusan untuk perbaikan tata kelola pemerintahan.

Dalam kurun waktu 2020 hingga 2024, Pemerintah Kabupaten Bogor secara konsisten belum berhasil mencapai target nilai AKIP sebagaimana ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Kegagalan ini menjadi tantangan tersendiri bagi perangkat daerah, yang masih mengalami hambatan dalam mengadopsi sistem pengukuran kinerja secara menyeluruh. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi dan data dalam mendukung proses pengukuran kinerja juga belum maksimal, sehingga akuntabilitas kinerja di tingkat perangkat daerah masih jauh dari kondisi ideal yang diharapkan.

berikut merupakan tren dari perkembangan nilai SAKIP Kabupaten Bogor:



Gambar 1.2 Perkembangan nilai SAKIP 2017 – 2024 Kabupaten Bogor
sumber : Laporan Hasil Evaluasi Kementerian Pan - RB

Berdasarkan data yang ditampilkan, terlihat bahwa tren perkembangan nilai SAKIP Kabupaten Bogor pada periode 2018 hingga 2024 menunjukkan peningkatan yang relatif lambat. Kenaikan poin tertinggi terjadi secara terbatas, dan yang paling kecil tercatat pada tahun 2022 hingga 2023, yakni hanya sebesar 0,32 poin. Kondisi ini patut menjadi perhatian serius, mengingat stagnasi tersebut mencerminkan bahwa upaya perbaikan implementasi SAKIP dalam beberapa tahun terakhir belum memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah.

Berdasarkan surat hasil evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Tahun 2024 yang diterbitkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) pada tanggal 3 September 2024, Kabupaten Bogor memperoleh hasil evaluasi akhir sebagaimana tercantum pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja

Komponen Yang Dinilai	Bobot	Nilai	
		2023	2024
1. Perencanaan Kinerja	30	23,75	23,81
2. Pengukuran Kinerja	30	15,91	15,83
3. Pelaporan Kinerja	15	11,73	11,84
4. Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal	25	17,67	17,90
Nilai Hasil Evaluasi	100	69,06	69,38
Tingkat Akuntabilitas Kinerja		B	B

Sumber : LHE Kemenpan-RB 2024

Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja memberikan informasi bahwa Kabupaten Bogor memperoleh predikat “B” (Baik) dalam hasil evaluasi AKIP Tahun 2024. Predikat ini menunjukkan bahwa implementasi SAKIP secara optimal baru dilakukan oleh sekitar sepertiga dari total unit kerja yang ada. Kondisi ini menandakan masih dibutuhkan perbaikan dan penguatan komitmen dalam manajemen kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor.

Kabupaten Bogor dengan capaian nilai sebesar 69,38 poin dari skor maksimal 100 poin, terdapat selisih sebesar 30,62 poin yang menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara kondisi aktual dan kondisi ideal. Hal ini terjadi karena masih terdapat beberapa aspek penilaian yang belum mampu mencapai hasil yang optimal. Adapun berdasarkan tabel evaluasi, keempat komponen utama dalam SAKIP menunjukkan adanya gap skor yang beragam, sebagai berikut:

1. Perencanaan Kinerja

Memiliki bobot maksimal sebesar 30 poin. Kabupaten Bogor memperoleh 23,81 poin, atau selisih 6,19 poin dari nilai maksimal. Dokumen perencanaan kinerja telah disusun dan dijabarkan dalam dokumen perencanaan daerah seperti RPJMD, Renstra, Perjanjian

Kinerja, RKPD, dan Renja, baik di tingkat Pemerintah Daerah maupun Perangkat Daerah.

2. Pengukuran Kinerja

Dari bobot maksimal 30 poin, Kabupaten Bogor meraih 15,83 poin, sehingga menyisakan gap sebesar 14,17 poin. Pengukuran kinerja telah dilaksanakan secara berkala terhadap capaian realisasi di masing-masing perangkat daerah. Beberapa unit kerja juga telah menyusun rencana aksi melalui platform esr.menpan serta melaksanakan monitoring dan evaluasi (monev) untuk memastikan pencapaian target berjalan sesuai arah yang telah ditetapkan.

3. Pelaporan Kinerja

Dari bobot maksimal 15 poin, Kabupaten Bogor mencatatkan nilai 11,84 poin, atau selisih 3,16 poin. Pelaporan kinerja telah dilakukan baik di level pemerintah daerah melalui Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) Tahun 2023, maupun di tingkat perangkat daerah. Laporan ini juga telah dipublikasikan secara terbuka melalui situs resmi Pemerintah Kabupaten Bogor.

4. Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal

Komponen ini memiliki bobot maksimal 25 poin. Kabupaten Bogor memperoleh 17,90 poin, dengan selisih 7,10 poin dari skor ideal. Pada tahun 2023, Inspektorat Daerah telah melaksanakan evaluasi implementasi SAKIP di seluruh perangkat daerah, mengacu pada ketentuan Peraturan Menteri PANRB Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi AKIP.

Penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan bagian penting dari strategi percepatan reformasi birokrasi di Indonesia. Sistem SAKIP sendiri merupakan rangkaian sistematis dari berbagai alat, prosedur, dan aktivitas yang dirancang untuk menetapkan serta mengukur kinerja, mengumpulkan dan mengklasifikasikan data, merangkum informasi, serta menyajikan laporan kinerja sebagai bentuk pertanggungjawaban sekaligus upaya perbaikan berkelanjutan dalam tata kelola pemerintahan.

Untuk memahami lebih lanjut mengenai kontribusi masing-masing komponen dalam penilaian SAKIP, Tabel 1.2 menyajikan data terkait bobot, nilai capaian tahun 2024, selisih dari nilai maksimal, serta persentase selisih pada tiap aspek. Melalui data tersebut, dapat dilihat bahwa aspek pengukuran kinerja menunjukkan selisih tertinggi dibandingkan dengan komponen lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek tersebut masih menjadi tantangan utama dalam optimalisasi implementasi SAKIP di Kabupaten Bogor.

Tabel 2.2 Presentase Selisih Komponen AKIP tahun 2023

No.	Komponen yang dinilai	Bobot	Nilai 2024	Selisih	Presentase Selisih
1	Pengukuran Kinerja	30	15,83	14,17	47,23%
2	Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal	25	17,90	7,10	28,40%
3	Pelaporan Kinerja	15	11,84	3,16	21,07%
4	Perencanaan Kinerja	30	23,81	6,19	20,63%

Sumber : LHE Kemenpan-RB 2024

Setelah keempat aspek dalam LHE KemenPAN-RB diurutkan berdasarkan besarnya selisih, terlihat bahwa masing-masing aspek masih memiliki celah yang perlu diperbaiki agar penerapan SAKIP di Kabupaten Bogor dapat berjalan lebih optimal. Setiap aspek, baik perencanaan, pengukuran, pelaporan, maupun evaluasi internal, memberikan kontribusi terhadap keberhasilan sistem akuntabilitas kinerja. Oleh karena itu, penguatan secara menyeluruh menjadi penting untuk mendorong efektivitas implementasi SAKIP di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor Asropi (2020); Heinrich (2002)

Dengan jumlah penduduk yang besar dan kebutuhan pelayanan publik yang semakin kompleks, Kabupaten Bogor menghadapi tantangan besar dalam memastikan anggaran daerah dialokasikan secara efisien, efektif, dan tepat sasaran. Maka dari itu, peningkatan kualitas penerapan SAKIP secara menyeluruh menjadi langkah strategis agar penggunaan anggaran berdampak langsung terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Melalui penerapan SAKIP yang baik, pemerintah daerah dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan prioritas perbaikan, menetapkan

kebijakan berbasis data, serta mengelola sumber daya secara lebih terarah. Pelaksanaan sistem ini juga memungkinkan proses evaluasi dan pelaporan dilakukan secara objektif dan berkelanjutan sebagai dasar pengambilan keputusan yang lebih akuntabel.

Penerapan SAKIP telah terbukti mendorong efisiensi anggaran dengan memastikan bahwa dana publik hanya digunakan untuk program prioritas yang mendukung pencapaian tujuan pembangunan, sehingga menghindari pemborosan pada kegiatan yang tidak berdampak signifikan menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2018). Selain itu, SAKIP berperan sebagai alat ukur yang membantu kepala daerah dalam mengidentifikasi dan mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran untuk pembangunan daerah secara transparan dan akuntabel Widodo et al. (2022).

Berdasarkan berbagai pertimbangan tersebut, penting untuk ditelaah lebih dalam mengapa penerapan akuntabilitas kinerja masih belum optimal, sebagai dasar dalam merumuskan strategi peningkatannya. Peneliti memfokuskan kajian ini pada strategi peningkatan kualitas akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di Kabupaten Bogor, yang menjadi prioritas utama dan perlu mendapat perhatian serius dari seluruh pemangku kepentingan.

B. Identifikasi Masalah

1. Hasil evaluasi AKIP selama beberapa tahun terakhir belum optimal. Kabupaten Bogor hanya mendapatkan *progress poin* pada tahun 2023 ke 2024 sebesar 0,23 poin.
2. Kualitas Penerapan Akuntabilitas Kinerja pada Pemerintah Kabupaten Bogor belum di terapkan secara baik.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan berbagai identifikasi masalah yang telah disampaikan, perlu adanya fokus untuk menjaga kualitas pembahasan. Oleh karena itu,

peneliti memutuskan untuk menyaring dan merangkum berbagai permasalahan tersebut ke dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Mengapa Penerapan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kabupaten Bogor belum Optimal?
2. Bagaimana Strategi untuk meningkatkan kualitas Penerapan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kabupaten Bogor?

D. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis penyebab belum optimalnya penerapan akuntabilitas kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor.
2. Memberikan Alternatif Rekomendasi strategi untuk mengatasi faktor penghambat Penerapan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kabupaten Bogor.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan dalam bidang akademik dengan memperkaya kajian terkait implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang tertarik pada topik serupa dan membuka peluang bagi pengembangan teori serta model yang lebih selaras dengan kebutuhan daerah yang memiliki karakteristik sejenis.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan menyediakan panduan yang berguna bagi pemerintah daerah, khususnya di Kabupaten Bogor, untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja. Temuan dan rekomendasi dari penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan serta strategi yang lebih efektif untuk pelaksanaan SAKIP, guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas alokasi anggaran serta kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai akademis yang tinggi sekaligus memberikan manfaat praktis bagi perbaikan tata kelola pemerintahan di tingkat daerah.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab dua hal utama, yaitu alasan belum optimalnya akuntabilitas kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bogor serta strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara substansi, penerapan akuntabilitas kinerja masih menghadapi tantangan di lima dimensi akuntabilitas menurut teori Bovens, yaitu aktor, forum, informasi (reporting), penilaian (judging), dan sanksi (sanctioning).

Pada dimensi aktor, belum optimalnya integrasi indikator kinerja Renstra dengan indikator daerah serta lemahnya koordinasi antar perangkat daerah menghambat pelaksanaan akuntabilitas berbasis hasil. Pada dimensi forum, proses perencanaan dan evaluasi belum benar-benar deliberatif dan masih bersifat administratif, sehingga nilai-nilai akuntabilitas belum sepenuhnya dibina. Pada dimensi informasi, pelaporan kinerja masih bersifat normatif dan belum menyajikan analisis sebab-akibat yang mendalam atas capaian. Di dimensi penilaian, akuntabilitas belum menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis. Terakhir, pada dimensi sanksi, rekomendasi pengawasan belum ditindaklanjuti secara sistemik dan belum terhubung dengan sistem reward and punishment.

Dalam menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan strategi GRIT (Guts, Resilience, Initiative, Tenacity), yang menawarkan solusi konkret untuk memperkuat keberanian pimpinan dalam menegakkan prinsip akuntabilitas (guts), meningkatkan ketangguhan organisasi dalam menanggapi evaluasi (resilience), mendorong inisiatif perbaikan dari internal organisasi (initiative), serta menjaga konsistensi dan keberlanjutan kebijakan akuntabilitas (tenacity). Setiap dimensi strategi tersebut dijabarkan dalam bentuk langkah-langkah operasional yang melibatkan unit-unit pelaksana seperti Bappeda, BKPSDM, Inspektorat, dan Sekretariat OPD.

Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa perbaikan akuntabilitas kinerja tidak cukup hanya melalui perbaikan sistem administratif, melainkan juga membutuhkan transformasi nilai dan perilaku birokrasi melalui pendekatan strategis yang terencana dan konsisten.

B. Saran

Berdasarkan simpulan hasil penelitian, disusun beberapa saran strategis yang diharapkan dapat memperkuat sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Bogor secara berkelanjutan:

1. Bappeda dan Bagian Organisasi perlu mendorong penyempurnaan indikator kinerja yang digunakan dalam dokumen perencanaan daerah, dengan mengutamakan indikator berbasis outcome dan memastikan keterkaitannya dengan RPJMD dan Renstra PD. Perbaikan indikator ini penting agar setiap capaian kinerja benar-benar mencerminkan hasil yang berdampak nyata terhadap pembangunan daerah.
2. BKPSDM dan Inspektorat direkomendasikan untuk menyusun sistem reward and punishment yang mengacu pada hasil pengukuran kinerja dan evaluasi akuntabilitas internal. Skema penghargaan dan sanksi ini harus dijalankan secara konsisten agar mampu mendorong budaya kerja yang akuntabel dan kompetitif.
3. Seluruh perangkat daerah diharapkan menyusun action plan tahunan berdasarkan hasil evaluasi LHE dan akuntabilitas internal. Dalam pelaksanaannya, perlu ditunjuk pejabat penanggung jawab perbaikan kinerja yang mampu memastikan implementasi berjalan sesuai waktu dan target.
4. Inspektorat Daerah bersama Sekretariat Daerah perlu memperkuat fungsi forum evaluasi kinerja triwulan, dengan mengubahnya dari forum formalitas menjadi ruang deliberatif yang membahas capaian indikator, hambatan, dan tindak lanjut perbaikan berbasis data yang objektif.
5. Diskominfo dan Bagian Organisasi perlu membangun dan mengembangkan dashboard kinerja terintegrasi yang dapat

menampilkan realisasi kinerja secara real-time, lengkap dengan fitur analisis tren, deviasi capaian, dan rekomendasi tindak lanjut.

6. BKPSDM dan Bappeda dapat memfasilitasi pelatihan manajemen kinerja dan kunjungan pembelajaran lintas daerah, khususnya untuk memperkuat kapasitas pegawai dalam menerjemahkan strategi ke dalam indikator dan program yang relevan serta realistis.
7. Inspektorat perlu meningkatkan metodologi audit kinerja agar lebih menekankan pada analisis akar masalah (root cause analysis) dan simulasi skenario perbaikan. Selain itu, pelaporan hasil evaluasi harus dilengkapi dengan tindak lanjut dan pemantauan implementasinya secara berkala.

Dengan pelaksanaan saran-saran di atas, Pemerintah Kabupaten Bogor diharapkan mampu memperkuat budaya akuntabilitas kinerja secara menyeluruh. Tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada penguatan nilai, perilaku, dan sistem kerja yang mencerminkan tata kelola yang berkualitas. Konsistensi dalam pelaksanaan dan keberanian dalam melakukan evaluasi yang jujur akan menjadi kunci utama keberhasilan reformasi akuntabilitas kinerja di daerah.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar D. (2016). Pengaruh Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Terhadap Penerapan Good Governance (Studi pada BKPLD Kabupaten Tasikmalaya). *Jurnal Wawan Dan Riset Akuntansi*, 4(1), 10–27.
- Aleksovska, M., Schillemans, T., & Grimmelikhuijsen, S. (2019). Lessons from five decades of experimental and behavioral research on accountability: A systematic literature review. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(2). <https://doi.org/10.30636/jbpa.22.66>
- Aris Sarjito. (2023). 670-Article Text-3573-1-10-20240321.
- Arrowsmith, S. (2004). Public procurement: An appraisal of the uncitral model law as a global standard. *International and Comparative Law Quarterly*, 53(1), 17–46. <https://doi.org/10.1093/iclq/53.1.17>
- Asropi. (2020). Penjelasan Teoritik Hubungan Pengukuran Kinerja dan Akuntabilitas. *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 2(1), 47–70. <https://stialan.ac.id/jurnal/index.php/jplan/article/view/181>
- Aziz, M. A. A., Rahman, H. A., Alam, Md. M., & Said, J. (2015). Enhancement of the Accountability of Public Sectors through Integrity System, Internal Control System and Leadership Practices: A Review Study. *Procedia Economics and Finance*, 28, 163–169. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01096-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01096-5)
- Behn, R. D. (2001). *Rethinking Democratic Accountability*. Brookings Institution Press.
- Beshi, T. D., & Kaur, R. (2020). Public Trust in Local Government: Explaining the Role of Good Governance Practices. *Public Organization Review*, 20(2), 337–350. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00444-6>
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Diamant, A. (1918). European Models of Bureaucracy and Development. In *Con-clusion* (Issue 2). Princeton Uni-versity Press.

- Dubnick, M. J. (2011). *Public Accountability : Performance Measurement , The Extended State , And The Search For Trust Public Accountability : Performance Measurement , The Extended State ,.*
- Duckworth, A. (2006). *Praise for Grit: The Power of Passion and Perseverance.*
- Elliott, I. C., Puppim de Oliveira, J. A., & Wu, A. M. (2024). Public administration and development in (historical) perspective. In *Public Administration and Development*. John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/pad.2052>
- Gant, G. F. (2006). The Concept of Development Administration. In E. E. Otenyo & N. S. Lind (Eds.), *Comparative Public Administration* (Vol. 15, pp. 257–285). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0732-1317\(06\)15009-5](https://doi.org/10.1016/S0732-1317(06)15009-5)
- Godwin, K., Ntayi, J. M., & Munene, J. C. (2021). Accountability and Public Interest in Government Institutions. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 155–166. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672187>
- Haris, A., Rosita, R., & Asrini, A. (2022). Analisis Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Study Empiris pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Jambi). *Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 34. <https://doi.org/10.33087/eksis.v13i2.301>
- Heinrich. (2002). Outcomes-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness. *Public Administration Review*, 62 (6), 712–726.
- John W Creswell. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Pustaka Pelajar.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2018). *SAKIP 2018 berhasil cegah pemborosan Rp 64,8 triliun*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/sakip-2018-berhasil-cegah-pemborosan-rp-64-8-triliun>

- Klijn, & Erik H. (2008). Governance and governance networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme. *Public Management Review*, 10, 505–525.
- Koppell, J. G. S. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder.” *Public Administration Review*, 65(1), 94–108. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00434.x>
- Lestari, S., & Salomo, R. V. (2022). Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Pada Pemerintah Daerah Di Indonesia : *Jurnal Moderat*, 8(November), 798–808.
- Lexy J. Moleong. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Litvack, J. I., Ahmad, J., & Bird, R. M. (1998). *Rethinking decentralization in developing countries*. [books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en&lr=%5C&id=bVKUhf8rowC%5C&oi=fnd%5C&pg=PP7%5C&dq=develo+country+accountabi+ity%5C&ots=Y_sYmzwnAN%5C&sig=cIDf1yeGZeZvk-8q-HjbsKgDmq8](https://books.google.com/books?hl=en&lr=%5C&id=bVKUhf8rowC%5C&oi=fnd%5C&pg=PP7%5C&dq=develo+country+accountabi+ity%5C&ots=Y_sYmzwnAN%5C&sig=cIDf1yeGZeZvk-8q-HjbsKgDmq8)
- matthew b miles, & a michael huberman. (1994). *milesandhuberman1994*.
- Mitha, A., Br, M., Madani, M., & Tahir, N. (2022). *EFEKTIVITAS SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (SAKIP) DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN WAJO*. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Moore M.H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. MA: *Harvard University Press*.
- Najjar, G. K. (1974). Development administration and ‘New’ public administration: a convergence of perspectives? *Public Administration Review*, 34(6), 584–587.
- Nasution. (2018). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Tarsito.
- Nurdiani, N. (2014). *TEKNIK SAMPLING SNOWBALL DALAM PENELITIAN LAPANGAN* (Vol. 5, Issue 2).

- Ombudsman Republik Indonesia. (2022). *Reformasi birokrasi, reformasi pelayanan publik*. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel-reformasi-birokrasi-reformasi-pelayanan-publik>
- Panuntun, D. J. S. (2020). Pengaruh Pelaksanaan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah dengan Menggunakan Tekanan dan Beban Kerja sebagai Variable Interventing. *BPKP Provinsi Sumatera Selatan*.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Putri, R. R., & Subardjo, A. (2017). *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*.
- Ria kumara. (2018). *Buku Ajar Penelitian Kualitatif Agus Ria Kumara*.
- Romzek, B. S., & Dubnick, M. J. (1987). Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public Administration Review*, 47(3), 227–238. <https://doi.org/10.2307/975901>
- Rondinelli, D. A. ., Nellis, J. R. ., & Cheema, G. Shabbir. (1984). *Decentralization in developing countries : a review of recent experience*. World Bank.
- Schedler, A. (1999). Conceptualizing accountability. In A. Schedler, L. Diamond, & M. F. Plattner (Eds.), *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies* (pp. 13–28). Lynne Rienner Publishers.
- Sharma, T. (2020). *Development Administration in Developing Country with Reference to Nepal: Dead or Alive?* <https://doi.org/10.11216/gsj.2020.05.39604>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R\&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Tambunan, H. (2011). Manajemen Strategi. *Ipb*, 17–35. [http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/53151/BAB III Kerangka Pemikiran.pdf](http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/53151/BAB%20III%20Kerangka%20Pemikiran.pdf)
- Waldo, D. (1955). *The Study of Public Administration*. Doubleday. https://books.google.co.id/books?id=_h4vAAAAAYAAJ

- Wibowo, A. A., & Kertati, I. (2022). Reformasi Birokrasi Dan Pelayanan Publik. *Public Service and Governance Journal*, 3(01), 01. <https://doi.org/10.56444/psgj.v3i01.2785>
- Widodo, B. H., Sos, S., & Berita, I. (2022). *Beranda Profil* □ *Renstra OPD* □ *Perencanaan & Penganggaran* □ *PROKOPIM* □ *SAKIP* □ *Galeri* □ *Peran SAKIP dan LAKIP agar Pemerintahan yang Bagus MM (Auditor Madya, ltkab Stg)*.
- Yulianti, A. (2018). Efektivitas Pelayanan Publik Pasca Pemekaran. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(64), 6327–6339. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/view/22066>

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A