

IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (SAKIP) PADA INSTANSI DI LINGKUNGAN KOORDINASI KEMENTERIAN PANRB

Disusun oleh:

NAMA : NINDY SAWITRI
NPM : 2241021045
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : KEBIJAKAN PUBLIK

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



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

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

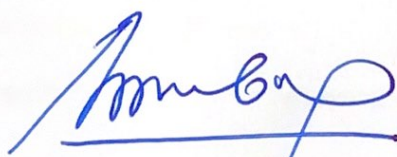
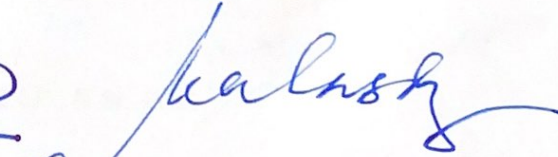
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Nindy Sawitri
NPM : 2241021086
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Kebijakan Publik
Judul Tesis : Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi
Pemerintah (SAKIP) Pada Instansi di Lingkungan
Koordinasi Kementerian PANRB
Judul Tesis : *Implementation of The Government Agency
Performance Accountability System (SAKIP) in
Agencies in The Coordination Environment of The
Ministry of PANRB*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pembimbing Tesis

Pembimbing I

Pembimbing II


(Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd)
(Dr. Mala Sondang Silitonga, MA)

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Nindy Sawitri
NPM : 2241021086
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Kebijakan Publik
Judul Tesis : Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi
Pemerintah (SAKIP) Pada Instansi di Lingkungan
Koordinasi Kementerian PANRB

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

Hari : Selasa
Tanggal : 05 November 2024
Pukul : 14.30-16.00

TELAH DINYATAKAN LULUS UJIAN TESIS

Ketua Sidang : Dr. Edy Sutrisno, M.Si
Sekretaris : Dr. Asropi, M.Si
Anggota : Arifiani Widjayanti, SP., M.Si., Ph.D
Pembimbing I : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.
Pembimbing II : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA



[Handwritten signatures in blue ink over the stamp and list of names]

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini,

Nama : Nindy Sawitri
NPM : 2241021086
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Kebijakan Publik

Bersama ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya buat berjudul "Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Instansi di Lingkungan Koordinasi Kementerian PANRB" 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 penelitian tesis ini adalah hasil penjiplakan maupun plagiat atas hasil karya orang lain, maka saya bersedia untuk bertanggung jawab serta menerima sanksi menurut peraturan serta ketentuan yang berlaku pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 11 November 2024

Pembuat Pernyataan,



Nindy Sawitri

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'alaah Tuhan Yang Maha Esa dan Sholawat Kepada Nabi Muhammad SAW, karena atas berkat, nikmat, dan karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan Tesis ini.

Dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada orang paling berarti dalam hidup penulis yakni Kedua orang tua, Papa Achyar, Mama Herwita yang penulis sayangi, cintai, menjadi panutan dan selalu memberi motivasi, serta do'a yang tak henti untuk terselesaikannya perkuliahan ini. Selain itu kepada Adik penulis M. Ravi Harisandy dan semua keluarga penulis, terima kasih yang tidak terhingga atas seluruh dukungan, do'a restu dan kasih sayang yang telah diberikan.

Selama proses penulisan Tesis ini, begitu banyak bantuan, dan dukungan yang diterima penulis dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Bambang Giyanto, M.Pd sebagai dosen pembimbing akademik sekaligus pembimbing satu yang telah banyak membantu memberikan dukungan, waktu, bimbingan, arahan, masukan, semangat, motivasi tambahan referensi serta ilmunya dengan penuh kesabaran selalu mencari anak bimbingannya ini untuk menyelesaikan Tesis.
2. Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA sebagai dosen pembimbing kedua yang telah banyak membantu memberikan dukungan, waktu, tambahan ilmu, referensi, masukan dan arahan serta semangat dan motivasi.
3. Seluruh dosen-dosen khususnya dosen Konsentrasi Manajemen Kebijakan Publik (MKP) yang telah memberikan semua ilmu kepada penulis.
4. Bapak/Ibu pada unit penelitian di instansi Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI dan BPKP yang turut membantu dalam memberikan bahan dan informasi guna tersusunnya Tesis ini
5. Bapak/Ibu/Mas dan Mba teman seperjuangan MKP Angkatan 2022, terkhusus Mba Dina yang selalu *support*, tanya kabar adik bungsunya ini membantu memberikan berbagai saran dan semangat sehingga penulis bisa menyelesaikan Tesis. Senang bisa berkenalan dari berbagai latar belakang,

instansi, saling bertukar pikiran selama proses perkuliahan yang berlangsung, semoga tetap semangat dan berjuang dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

6. Teman sekantor di KASN yang sudah seperti keluarga di perantauan ini Sobi Sapujagat Renor, Sobi Eat Cation, Sobi Daging for Lyfe, terutama Susan yang selalu jadi 911 penulis memberikan support, Zahra yang selalu mendengar keluh kesah, Meiga, Donny, yang selalu berbagi cerita, nemenin pulang lama dikantor, membantu *back up* dalam pekerjaan sehingga penulis dapat berbagi peran antara kantor dan kampus. Dengan dukungan kalian semua, semangat, perhatian, saran dan masukannya sehingga penulis mampu menyelesaikan perkuliahan ini ditengah huru hara yang terjadi antara kantor dan sisi kehidupan lainnya.
7. Seluruh pihak yang memberikan bantuan kepada penulis namun tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas bantuan, semangat, dan doa baik yang diberikan kepada penulis selama ini.

Akhir kata penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan yang penulis lakukan baik sengaja maupun tidak, semoga Allah SWT memberikan berkah-Nya untuk membalas kebaikan yang penulis terima. Besar harapan penulis agar Tesis ini bermanfaat bagi pembaca dan semoga ilmu yang penulis peroleh ini dapat berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan mendapat ridho dari Allah SWT. Aamiin.

Jakarta, 15 November 2024



Nindy Sawitri

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Instansi di Lingkungan Koordinasi Kementerian PANRB

Nindy Sawitri, Bambang Giyanto, Mala Sondang Silitonga

nindysawitri911@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan faktor penghambat dan pendukung, serta usulan strategi dari implementasi SAKIP pada Instansi di Lingkungan Koordinasi Kementerian PANRB. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif eksploratif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi non partisipatif dan telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan terdapat beberapa faktor penghambat dan pendukung implementasi SAKIP pada Instansi di Lingkungan Koordinasi Kementerian PANRB, pertama standar dan sasaran kebijakan yang ada belum sepenuhnya terukur membuat pelaksanaan SAKIP kurang optimal. Kedua kurangnya dukungan dari sumber daya manusia dan keterbatasan kompetensi yang dimiliki, berdampak pada efektivitas pelaksanaan. Ketiga karakteristik organisasi yang melihat dari pola komunikasi internal dan eksternal yang cenderung pasif dan kurang partisipatif cenderung membuat pelaksanaan SAKIP belum efektif. Keempat pembagian kewenangan dan dukungan SOP yang jelas mempengaruhi dukungan atas ketercapaian pelaksanaan SAKIP. Kurangnya kondisi lingkungan sosial dan politik, termasuk pemahaman dan partisipasi unit kerja, menjadi faktor penghambat dalam implementasi SAKIP. Sikap pelaksana, yang mencakup komitmen pegawai, kepemimpinan, inovasi, dan evaluasi, menjadi faktor penghambat dalam implementasi SAKIP karena adanya ketidakselarasan antara pemahaman dan tindakan nyata di lapangan.

Kata Kunci: Implementasi, Akuntabilitas, Pelayanan Publik, Reformasi Birokrasi.

ABSTRAK

Implementation of The Government Agency Performance Accountability System (Sakip) in Agencies in The Coordination Environment of The Ministry of PANRB

Nindy Sawitri, Bambang Giyanto, Mala Sondang Silitonga

nindysawitri911@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to explain the inhibiting and supporting factors, as well as the proposed strategies for the implementation of SAKIP in Agencies within the Coordinating Ministry of PANRB. The method used is an exploratory qualitative research method with a case study approach. Data collection was conducted through interviews, non-participatory observation and document review. The results showed that there were several inhibiting and supporting factors for the implementation of SAKIP in the Agencies in the Coordination Environment of the Ministry of PANRB, first, the existing policy standards and objectives were not fully measurable, making the implementation of SAKIP less than optimal. Second, the lack of support from human resources and limited competence has an impact on the effectiveness of implementation. Third, organizational characteristics that see from internal and external communication patterns that tend to be passive and less participatory tend to make the implementation of SAKIP ineffective. Fourth, the division of authority and clear SOP support affect support for the achievement of SAKIP implementation. Lack of social and political environment conditions, including understanding and participation of work units, are inhibiting factors in SAKIP implementation. The attitude of implementers, which includes employee commitment, leadership, innovation, and evaluation, is an inhibiting factor in the implementation of SAKIP because of the misalignment between understanding and real actions in the field.

Keywords: *Implementation, Accountability, Public Service, Bureaucratic Reform.*

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GRAFIK.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	14
C. Rumusan Masalah	15
D. Tujuan Penelitian	15
E. Manfaat Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
A. Penelitian Terdahulu	17
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	24
1. Tinjauan Kebijakan	24
2. Tinjauan Teori	26
C. Kerangka Berpikir.....	41
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	44
A. Metode Penelitian	44
B. Teknik Pengumpulan Data	44
C. Teknik Pengolahan Dan Analisis Data.....	47
D. Instrumen Penelitian	48
BAB IV HASIL PENELITIAN	49
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	49
B. Penyajian Data dan Pembahasan	60
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	146
A. Simpulan.....	146
B. Saran	149
DAFTAR PUSTAKA	151

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.....	6
Tabel 1.2 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Nasional Tahun 2022	7
Tabel 1.3 Hasil Evaluasi Indeks Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2022.....	8
Tabel 1.4 Nilai Evaluasi Per-Komponen Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Paguyuban PANRB (Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI) Tahun 2020-2023	11
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	22
Tabel 4. 1 Fungsi LAN	54
Tabel 4. 2 Fungsi BPKP.....	58
Tabel 4. 3 Komparasi Implementasi SAKIP pada Instansi	126



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Nilai Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Paguyuban PANRB (Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI) Tahun 2020-2023	9
Grafik 1.2 Trend Ketercapaian Komponen SAKIP Kementerian PANRB, BKN, LAN, dan ANRI 2020-2023.....	12
Grafik 1.3 Nilai Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Paguyuban PANRB (Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI) Tahun 2020-2023.....	13



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Implementasi Kebijakan Donald Van Meter dan Carl Van Horn	31
Gambar 2.2 Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III	32
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir	42
Gambar 3.1 Analisis data Menurut Miles dan Huberman	47
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Kementerian PANRB	51
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi BKN	53
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi Lembaga Administrasi Negara.....	55
Gambar 4. 4 Struktur Organisasi ANRI	57
Gambar 4. 5 Struktur Organisasi BPKP	60
Gambar 4. 6 Indeks RB BKN Tahun 2023	64
Gambar 4. 7 Diskusi terkait Pohon Kinerja BKN	66
Gambar 4. 8 Catatan Evaluasi SAKIP LAN Tahun 2023	69
Gambar 4. 9 Capaian Hasil Penilaian Evaluasi AKIP ANRI Tahun 2020-2023 ...	72
Gambar 4. 10 Inovasi "Bisa Tanya Menpan"	115

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Kinerja pemerintah yang akuntabel masih terus disorot oleh masyarakat. Harapan masyarakat kepada pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang baik adalah salah satu tuntutan dari masyarakat saat ini. Berbagai pendekatan dan cara dapat ditempuh oleh pemerintah untuk meningkatkan rasa percaya publik. Pelaporan kinerja secara terbuka dapat menjadi cara yang diupayakan untuk membangun akuntabilitas pemerintah (Lukito, 2014). Dowdle mengatakan bahwa masyarakat di negara Anglo-Amerika (AS dan Kanada) merasakan krisis akuntabilitas publik yang semakin meningkat (Dowdle, 2017). Mereka khawatir bahwa privatisasi dan globalisasi akan mengacaukan kondisi dimana akuntabilitas kinerja yang selama ini dilakukan adalah bentuk kepercayaan kepada pemerintah - misalnya dengan memberikan wewenang dan kekuasaan politik yang penting kepada sektor swasta yang beroperasi diluar kemampuan yang dimiliki oleh ASN. Hal ini semakin menunjukkan bahwa akuntabilitas memegang peranan penting untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat (Drahos, 2017).

Krisis kepercayaan yang melanda Indonesia membuka jalan munculnya reformasi dalam berbagai aspek, salah satunya menciptakan *good governance* sebagaimana konsep *New Public Management* (NPM). Indradi mengemukakan prinsip *good governance* yang tengah dilakukan pada reformasi sektor publik di Indonesia mencoba mengarahkan terjadinya peralihan pola dan gaya dalam penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik, demokratis, desentralistik, inklusif, partisipatif, transparan, efisiensi dan akuntabel (Indradi, 2017). Menurut JB Sumarlin terjadi pergeseran peran negara sebagai pemerintah (*government*) menjadi pemerintahan (*governance*) (Subhan, 2019). *Good governance*, dalam pendapat Sumarlin, dalam pemerintahan dijalankan dengan melaksanakan asas pengelolaan yang baik seperti keterbukaan, partisipasi, akuntabilitas, keadilan, dan kemandirian. Implementasi asas ini diharapkan dapat dilakukan dalam pengelolaan sumber daya negara agar mampu mewujudkan *greater good*

yakni kemakmuran dan kemajuan bagi rakyat dan negara (Maulana, 2023). Prinsip-prinsip tersebut sejalan dengan desakan reformasi yang ada pada tahun 1998, dimana pemerintah mulai memaknai arti penting kualitas pelayanan birokrasi kepada masyarakat (Rohman et al., 2019).

Sistem sentralistik yang dianut masa orde baru dinilai kurang sesuai dengan dampak yang kurang baik. Penyelewengan kekuasaan, pelaksanaan pemerintah yang berjalan tidak efisien, rendahnya kualitas pelayanan publik, pengekangan terhadap aspirasi masyarakat, sehingga menimbulkan ketidakstabilan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini yang menjadi gelora reformasi dalam mengejawantahkan *good governance*, pemerintahan yang bersih (*clean government*) dan bebas dari KKN. Kondisi ini melatarbelakangi lahirnya Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Nomor XI/MPR/1998 Tahun 1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (Wicaksono, 2013).

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme menyebutkan bahwa pertanggungjawaban kepada masyarakat dalam menjalankan kegiatan penyelenggara negara merupakan asas akuntabilitas yang bersifat mutlak. Pelaksanaan akuntabilitas kinerja merupakan salah satu bukti untuk terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*) (Latief et al., 2023). Indradi menjadikan akuntabilitas sebagai salah satu pilar dalam administrasi publik yang bercirikan *good governance* tersebut (Indradi, 2017).

Dalam era globalisasi dan tuntutan masyarakat yang semakin kritis terhadap pelayanan publik, pemerintah diharapkan mampu meningkatkan kinerja dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya. Akuntabilitas sendiri merupakan perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik (Auditya & Lismawati, 2013). Lebih lanjut, dengan akuntabilitas publik, setiap aparat harus dapat memberikan informasi yang dapat dipercaya dan komprehensif untuk menilai kinerjanya baik yang dilakukan oleh organisasi/ instansi,

masyarakat, kelompok pengguna layanannya maupun profesinya (Indradi, 2017). Tujuannya adalah menyatakan bagaimana pertanggungjawaban akan dilakukan, metode yang akan digunakan untuk melaksanakan pekerjaan, bagaimana kenyataan pelaksanaannya dan apa dampak yang diperoleh. Secara umum akuntabilitas dapat dikatakan sebagai suatu dasar dalam mewujudkan pemerintahan yang baik. Dimana dapat terwujud apabila adanya sumber daya yang kompeten dan bertanggungjawab atas segala tugas dan kewenangannya.

Akuntabilitas kinerja juga sebagai upaya untuk mewujudkan pelayanan publik secara optimal membutuhkan pengukuran kinerja yang baik. Hal tersebut dapat diwujudkan dari perencanaan yang terukur baik dari sisi sumber daya, input, *output* dan *outcome* yang realistis untuk dicapai, serta melalui kolaborasi dengan pihak-pihak terkait yang dapat membantu dalam mencapai visi (Rahmaddhana & Wike, 2021). Imbaruddin mengungkapkan beberapa alasan urgensi penegakkan akuntabilitas bagi pegawai/lembaga pemerintah, yaitu:

1. Akuntabilitas dapat digunakan sebagai alat untuk membentuk tindakan pegawai berdasarkan tuntutan Masyarakat dalam pemerintahan demokratis;
2. Adanya kemungkinan terjadinya kelalaian dalam pelaksanaan kebijakan pemerintah oleh pegawai/lembaga; dan
3. Penegakan akuntabilitas publik dapat mendorong pemanfaatan sumber daya yang tepat guna sehingga ketidakpatuhan dan penyimpangan dapat dihindari (Imbaruddin, 2016).

Blondal mengungkapkan predikat akuntabel dapat dianugerahkan pada pemerintah jika dapat memperlihatkan pada masyarakat terkait:

1. Bentuk layanan publik dan potensi manfaatnya;
2. Proyeksi benefit atas pembiayaan yang dilakukan pemerintah; dan
3. Tepat gunanya pemanfaatan anggaran negara (Blöndal et al., 2009).

SAKIP merupakan suatu sistem yang dirancang untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan kinerja instansi pemerintah. Akuntabilitas kinerja mengacu pada tanggung jawab instansi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, serta dalam penggunaan sumber

daya yang ada. Dalam konteks ini, instansi pemerintah diharapkan dapat menunjukkan hasil yang nyata dan terukur dari setiap program dan kegiatan yang dilaksanakan.

Pemerintahan di Indonesia mengatur regulasi yang mendasari pelaksanaan SAKIP dengan penetapan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang kemudian dikuatkan dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang SAKIP. Pelaksanaan SAKIP telah dirancang secara sistematis, mulai dari perancangan SAKIP digunakan untuk menetapkan dan mengukur, mengumpulkan data, mengklasifikasikan, meringkas, dan melaporkan kinerja pada instansi pemerintah.

Implementasi SAKIP menjadi integrasi dari sistem penganggaran, perencanaan, dan sistem pelaporan kinerja yang dijadikan bahan evaluasi pemerintahan periode 1 tahun. Hakikat dalam melaksanakan SAKIP jika dilakukan sebagaimana ketentuan dapat mendorong efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintahan serta mewujudkan *good governance* dan *clean governance* (Gultom et al., 2022). Penerapan SAKIP berfungsi memudahkan dalam memonitor perencanaan kerja, hingga ke laporan dan evaluasinya (Taufik, 2013).

Mengukur kualitas akuntabilitas dan kinerja birokrasi pemerintahan di dunia terdapat beberapa organisasi Internasional dan lembaga penelitian yang sering dijadikan rujukan. Salah satu indikator yang dijadikan rujukan dalam mencerminkan efektivitas kinerja birokrasi pemerintahan negara di dunia adalah *Government Effectiveness Index* (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020 - 2024, 2023). Dalam pengukurannya efektifitas dari pemerintahan dilihat pada delapan elemen, mulai dari kualitas pelayanan publik, kemampuan untuk mengelola sumber daya, kebijakan dan regulasi, transparansi pemerintah terhadap data publik, kecepatan pemerintah merespon kebutuhan dan tuntutan Masyarakat, integritas dan akuntabilitas, kualitas formulasi dan implementasi kebijakan, serta kredibilitas komitmen

pemerintahan terhadap suatu kebijakan. *Worldwide Governance Indicators* (WGI) (*Worldwide Governance Indicators*, n.d.) yang diterbitkan oleh World Bank mencatat nilai efektivitas pemerintahan Indonesia terus mengalami peningkatan dari 0.14 pada tahun 2019 menjadi 0.32 pada tahun 2020, dan terus meningkat menjadi 0.44 pada tahun 2022 dengan skala -2.5 terendah hingga 2.5 tertinggi. Adapun penjabaran lebih lanjut tergambar pada grafik berikut:

Tabel 1.1 Government Effectiveness Index Indonesia 2019-2022

Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank	Standard Error
Government Effectiveness	Indonesia	2019	9	0.14	59.52	0.21
		2020	8	0.32	63.18	0.23
		2021	8	0.35	64.76	0.23
		2022	8	0.44	66.04	0.24

Sumber: <https://www.worldbank.org>

Kementerian PANRB memiliki peran penting dalam mengawasi dan mendorong implementasi SAKIP di seluruh instansi pemerintah. Dengan adanya SAKIP, diharapkan instansi dapat lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Namun, tantangan yang dihadapi dalam implementasi SAKIP sering kali berkaitan dengan kurangnya pemahaman dan komitmen dari pegawai, serta keterbatasan dalam penggunaan teknologi yang mendukung sistem ini. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa meskipun ada upaya untuk menerapkan SAKIP, masih terdapat gap antara kondisi saat ini dan kondisi ideal yang diharapkan, di mana instansi dapat secara efektif melaporkan dan mempertanggungjawabkan kinerjanya. Evaluasi AKIP dilakukan berdasar pada Peraturan Menteri PanRB Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Permenpan 88/2021). Hasil evaluasi AKIP dinyatakan dalam predikat sebagai berikut:

Tabel 1.2 Nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Predikat	Interpretasi
AA (Nilai >90-100)	Sangat Memuaskan Telah terwujud <i>Good Governance</i> , seluruh kinerja dikelola dengan sangat memuaskan di seluruh unit kerja. Telah terbentuk pemerintah yang dinamis, adaptif, dan efisien (<i>Reform</i>). Pengukuran kinerja telah dilakukan sampai ke level individu
A (Nilai >80-90)	Memuaskan Terdapat gambaran bahwa instansi pemerintah/unit kerja dapat memimpin perubahan dalam mewujudkan pemerintahan berorientasi hasil, karena pengukuran kinerja telah dilakukan sampai ke level Eselon 4/Pengawas/ Sub koordinator
BB (Nilai >70-80)	Sangat Baik Terdapat gambaran bahwa AKIP sangat baik pada $\frac{2}{3}$ unit kerja, baik itu unit kerja utama, maupun unit kerja pendukung. Akuntabilitas yang sangat baik ditandai dengan mulai terwujudnya efisiensi, penggunaan anggaran dalam mencapai kinerja, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal dan berbasis teknologi informasi, serta pengukuran kinerja telah dilakukan sampai ke level eselon 3/koordinator
B (Nilai >60-70)	Baik Terdapat gambaran bahwa AKIP sudah baik pada $\frac{1}{3}$ unit kerja, khususnya pada unit kerja utama. Terlihat masih perlu adanya sedikit perbaikan pada unit kerja, serta komitmen dalam manajemen kinerja. Pengukuran kinerja baru dilaksanakan sampai dengan level eselon 2/unit kerja
CC (Nilai >50-60)	Cukup (Memadai) Terdapat gambaran bahwa AKIP cukup baik. Namun demikian, masih perlu banyak perbaikan walaupun tidak mendasar khususnya akuntabilitas kinerja pada unit kerja
C (Nilai >30-50)	Kurang Sistem dan tatanan dalam AKIP kurang dapat diandalkan. Belum terimplementasi sistem manajemen kinerja sehingga masih perlu banyak perbaikan mendasar di level pusat

D (Nilai >0-30)	Sangat Kurang Sistem dan tatanan dalam AKIP sama sekali tidak dapat diandalkan. Sama sekali belum terdapat penerapan manajemen kinerja sehingga masih perlu banyak perbaikan/perubahan yang sifatnya sangat mendasar, khususnya dalam implementasi SAKIP
-----------------	--

Sumber: PermenPANRB 88/2021

Komitmen peningkatan akuntabilitas kinerja di lembaga pemerintahan ditunjukkan dari Pemerintah tercermin dalam Rencana Pemerintah Jangka Menengah (RPJMN) 2020-2024. Skor Birokrasi SAKIP dimasukkan sebagai target Pemerintah dengan nilai $\geq$ B. Strategi ini menjadi Upaya untuk mewujudkan target kinerja di bidang reformasi birokrasi, yaitu terwujudnya tata pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa yang mematuhi hukum serta birokrasi yang memiliki profesionalitas dan netralitas (Rusfiana & Supriatna, 2021). Rencana Pemerintah tersebut diejawantahkan Kementerian PANRB dalam bentuk kegiatan evaluasi AKIP pada seluruh instansi pusat maupun daerah dengan memedomani Permenpan 88/2021.

Hasil pengukuran implementasi AKIP yang dilakukan Kementerian PANRB secara nasional dapat dikatakan Baik apabila telah memiliki nilai total hasil evaluasi akuntabilitas kinerja di atas 60 atau predikat Baik (B). Evaluasi oleh Kementerian PANRB pada Tahun 2022 menunjukkan hasil 478 instansi pemerintah pusat dan daerah telah mendapatkan kategori baik ke atas dari total populasi 626 instansi pusat dan daerah.

Tabel 1.3 Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Nasional Tahun 2022

IP	Populasi Instansi	Jumlah IP Baik Ke Atas	Persentase IP Baik Ke Atas
Kementerian/ Lembaga	84	78	92,86%
Provinsi	34	34	100%
Kabupaten/ Kota	508	366	72,05%
Total Populasi	626	478	76,35%

Sumber: LAKIP Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas, dan Pengawasan, Kementerian PANRB Tahun 2022

Secara umum pelaksanaan implementasi akuntabilitas kinerja di instansi pemerintah sampai dengan Tahun 2022 di Indonesia telah menunjukkan hasil yang baik, dimana dari total populasi yang dilakukan evaluasi yakni 626 IP, 478 IP atau sebesar 76,35% diantaranya telah memperoleh hasil penilaian AKIP kategori baik ke atas.

Tabel 1.4 Hasil Evaluasi Indeks RB Nasional Tahun 2022

IP	Populasi Instansi	Jumlah IP Baik Ke Atas	Persentase IP Baik Ke Atas
Kementerian/ Lembaga	84	81	96,43%
Provinsi	34	30	88,24%
Kabupaten/ Kota	508	166	32,68%
Total Populasi	626	277	44,24%

Sumber: LAKIP Deputy Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas, dan Pengawasan, Kementerian PANRB Tahun 2022

Jika dilihat pada perolehan nilai indeks reformasi birokrasi nasional Tahun 2022, menunjukkan hasil dari total populasi yang dilakukan evaluasi yakni 626 IP, hanya 277 IP atau sebesar 44,24% yang telah mampu mencapai kategori baik ke atas pada penilaian reformasi birokrasi. Peningkatan pada akuntabilitas kinerja yang diharapkan dapat mendorong pada pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia, ternyata jika dibandingkan dengan hasil penilaian reformasi birokrasi sampai dengan Tahun 2022 menunjukkan hasil yang belum sejalan. Hal ini terlihat pada masih rendahnya instansi pemerintah yang mampu mencapai kategori baik ke atas dalam indeks reformasi birokrasi Tahun 2022 dibandingkan pada perolehan instansi pemerintah yang mampu mencapai kategori baik ke atas pada penilaian AKIP di Tahun 2022.

Kementerian PANRB sebagai instansi yang melakukan evaluasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, juga memiliki kewajiban yang sama dalam memberikan pelayanan kepada publik haruslah menjalankan akuntabilitas sebagaimana dasar dalam pengimplementasian SAKIP. Begitu pula instansi yang tergabung dalam paguyuban PANRB yang menangani terkait manajemen ASN di Indonesia yang terdiri dari Kementerian PANRB,

Badan Kepegawaian Negara (BKN), Lembaga Administrasi Negara (LAN), dan Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI). Pasal 3 Ayat (1) Perpres Nomor 29/2014 dijelaskan bahwa penyelenggaraan SAKIP pada instansi pemerintah dilaksanakan secara berjenjang dengan tingkatan sebagai berikut:

- a. Entitas Akuntabilitas Kinerja Satuan Kerja;
- b. Entitas Akuntabilitas Kinerja Unit Organisasi; dan
- c. Entitas Akuntabilitas Kinerja Kementerian Negara/Lembaga.

Selain pada instansi yang tergabung dalam paguyuban PANRB yang menangani terkait manajemen ASN di Indonesia, akuntabilitas kinerja juga perlu dilihat pada instansi yang berperan dalam memastikan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di Indonesia yakni Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Sebagai aparat pengawasan intern pemerintah yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden, BPKP memiliki tugas untuk menyelenggarakan pengawasan di bidang keuangan negara/daerah dan pembangunan nasional, termasuk melalui implementasi SAKIP. Adapun Penerapan SAKIP pada Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, dan BPKP dalam 4 (empat) tahun terakhir dari 2020-2023 dapat dilihat sebagai berikut:

Grafik 1.1 Nilai Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI dan BPKP Tahun 2020-2023



Sumber: LHE AKIP Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, BPKP 2020-2023

Hasil perolehan nilai AKIP Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, dan BPKP Tahun 2020-2023 menunjukkan adanya peningkatan nilai 0,5-1 poin setiap tahun. Komponen SAKIP merupakan pendorong sistem tersebut mulai dari perencanaan hingga pelaporan kinerja memiliki keterkaitan dan kesinambungan terhadap pelaksanaan SAKIP (Maryam, 2020). Untuk melihat lebih dalam lagi pelaksanaan akuntabilitas kinerja pada Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, BPKP maka pada Tabel 1.4 disajikan data hasil evaluasi AKIP per komponen penilaian pada Tahun 2020-2023 sebagai berikut:



Tabel 1.5 Nilai Evaluasi Per-Komponen Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, BPKP Tahun 2020-2023

No	Komponen Penilaian	Kementerian PANRB				BKN				LAN				ANRI				BPKP			
		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1	Perencanaan Kinerja	25,26	24,79	23,53	25,72	21,55	21,71	22,95	23,01	23,76	23,78	24,92	24,15	21,59	21,75	21,90	22,12	24,30	24,48	24,63	25,17
2	Pengukuran Kinerja	20,17	20,83	25,20	25,68	16,25	16,38	19,88	19,90	18,58	18,61	20,29	19,93	14,16	14,28	18,15	18,44	19,99	20,23	24,00	24,04
3	Pelaporan Kinerja	11,87	11,77	11,88	11,97	9,93	10,05	10,35	10,46	12,68	12,82	12,06	12,24	9,89	9,60	9,64	9,24	12,73	12,86	12,89	13,24
4	Evaluasi Internal*	7,94	8,17	19,98	20,16	6,40	6,53	15,30	15,45	8,34	8,45	20,10	20,69	7,63	7,71	19,20	19,39	8,57	8,57	19,52	19,72
5	Capaian Kinerja**	15,97	16,55	-	-	13,20	13,38	-	-	12,27	13,25	-	-	14,90	15,15	-	-	14,46	14,54	-	-
Nilai Hasil Evaluasi		81,21	82,11	82,59	83,53	67,33	68,05	68,48	68,82	75,63	76,91	77,37	77,01	68,17	68,49	68,89	69,19	80,05	80,68	81,04	82,17
Tingkat Akuntabilitas Kinerja		A	A	A	A	B	B	B	B	BB	BB	BB	BBB	B	B	B	B	A	A	A	A

Sumber: LHE AKIP Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, BPKP 2020-2023

Keterangan:

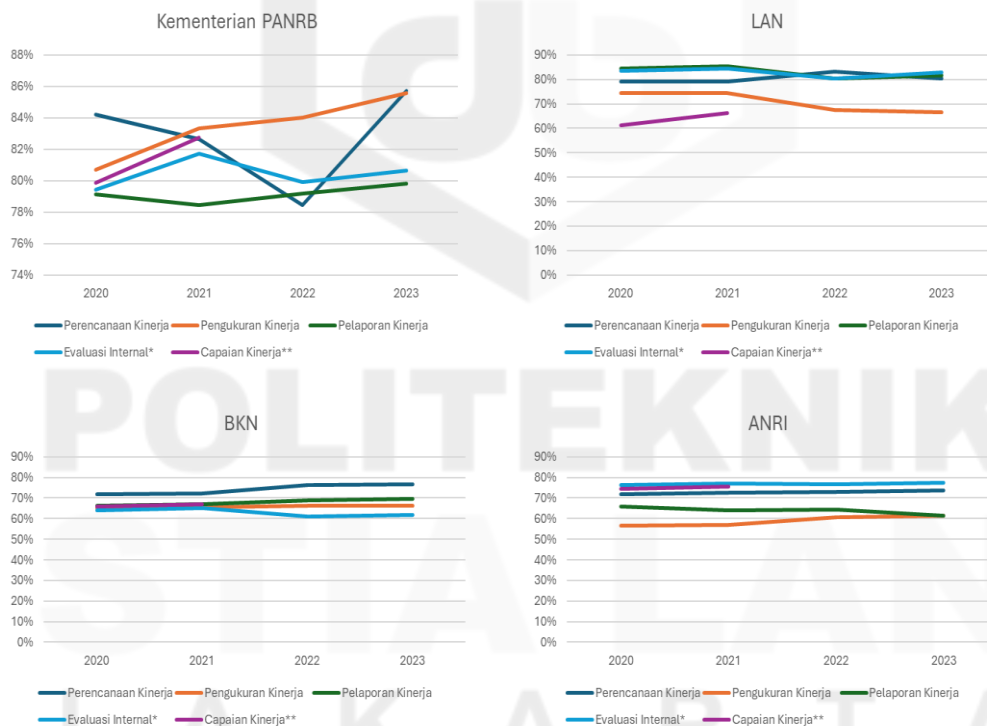
* : Komponen Penilaian AKIP berdasarkan Permenparb Nomor 12 Tahun 2015

** : Komponen Penilaian AKIP berdasarkan Permenpanrb Nomor 88 Tahun 2021

Berdasarkan tabel 1.4 diatas dapat terlihat bahwa komponen penilaian SAKIP “Pelaporan Kinerja” masih menjadi komponen yang perlu ditingkatkan karena menjadi komponen yang memiliki nilai dibawah rata-rata persentase ketercapaian pada 3 (tiga) instansi yaitu Kementerian PANRB, BKN, dan ANRI yang dilihat dari Tahun 2020-2023. Sementara pada Tahun 2023 BKN dan BPKP telah berhasil meningkatkan nilai komponen pelaporan kinerja menjadi diatas rata-rata ketercapaian nilai per komponen tersebut. Sementara itu pada Komponen penilaian SAKIP "Pengukuran Kinerja" juga masih menjadi komponen kedua yang perlu ditingkatkan karena juga menjadi komponen yang memiliki nilai dibawah rata-rata persentase ketercapaian pada 4 (empat) instansi yaitu BKN, LAN, ANRI, dan BPKP yang dilihat pada tahun 2020-2023.

Jika dilihat berdasarkan trend ketercapaian komponen SAKIP pada Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, dan BPKP Tahun 2020-2023 dapat dijabarkan sebagai berikut:

Grafik 1.2 Trend Ketercapaian Komponen SAKIP Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, dan BPKP 2020-2023

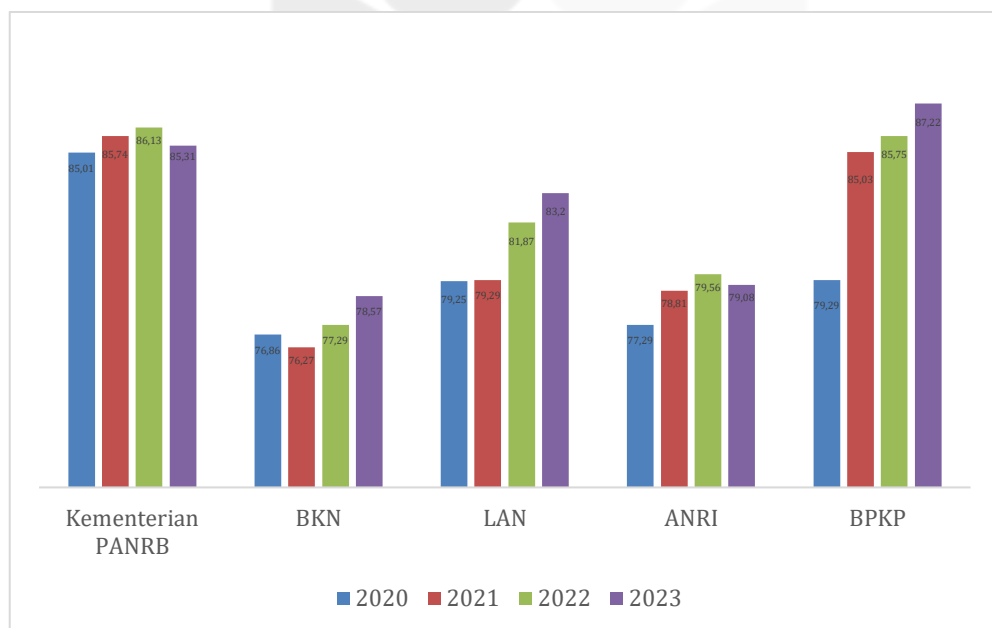


Sumber: LHE SAKIP Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, BPKP 2020-2023, data diolah

Kementerian PANRB, dan ANRI menunjukkan adanya peningkatan pada komponen penilaian SAKIP “Pengukuran Kinerja”. pada grafik 1.2. Selain itu di BKN dan LAN meningkat pada komponen penilaian SAKIP “Perencanaan Kinerja”. Dilihat dari tren peningkatan setiap tahunnya dari 2020-2023 yang dilakukan oleh Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, dan BPKP terlihat bahwa fokus perbaikan yang dilakukan menasar pada komponen-komponen dengan bobot tertinggi dalam penilaian SAKIP.

Upaya perbaikan berkelanjutan pada penerapan akuntabilitas kinerja di Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, dan BPKP perlu dibandingkan juga dengan penerapan reformasi birokrasi yang telah dilakukan oleh instansi-instansi tersebut. Pada penelitian yang dilakukan (Agasya & Jatnika, 2021) menyebutkan bahwa SAKIP ada menjadi komponen usaha akselerasi reformasi birokrasi yang merupakan agenda prioritas dalam transformasi mewujudkan *good governance*. Sehingga jika implementasi AKIP belum tidak terlaksana sebagaimana mestinya, akan mempengaruhi perwujudan *good governance* dan upaya untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat. Untuk itu berikut disajikan data hasil evaluasi reformasi birokrasi di Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, dan BPKP dari tahun 2020-2023:

Grafik 1.3 Nilai Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, dan BPKP Tahun 2020-2023



Sumber: LHE RB Kementerian PANRB, BKN, LAN, ANRI, BPKP 2020-2023

Berdasarkan Grafik 1.3 pada perolehan hasil evaluasi reformasi birokrasi paguyuban PANRB terlihat bahwa Kementerian PANRB dan ANRI terus mengalami peningkatan nilai pada Tahun 2020-2022 namun di Tahun 2023 mengalami penurunan. Sedangkan nilai BKN menunjukkan adanya peningkatan dan penurunan setiap tahunnya. Selanjutnya pada LAN dan BPKP perolehan nilai RB terus mengalami peningkatan setiap tahunnya dari 2020-2023.

Jika dibandingkan dari perolehan hasil penilaian SAKIP dan RB di Tahun 2020-2023 pada Paguyuban PANRB menunjukkan bahwa implementasi SAKIP pada masing-masing K/L di tiap tahunnya belum diimbangi dengan peningkatan penerapan reformasi birokrasi pada instansi tersebut. Padahal implementasi SAKIP diharapkan mampu mendukung penerapan reformasi birokrasi. Karenanya perlu dilihat kembali lebih dalam factor penghambat dan pendukung dalam implementasi SAKIP di Kementerian Koordinasi PANRB (KemenPANRB, LAN, BKN, ANRI) dan BPKP, serta bagaimana strategi kebijakan implementasi akuntabilitas kinerja pada instansi di lingkungan Koordinasi Kementerian PANRB dan BPKP.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan kondisi yang diuraikan dalam latar belakang, peneliti telah menemukan fakta-fakta yang kemudian telah di identifikasi beberapa permasalahan yang terjadi:

1. Hasil Penilaian SAKIP pada Paguyuban PANRB dan BPKP Tahun 2020-2023 menunjukkan peningkatan nilai pada setiap tahunnya, namun belum signifikan karena rata-rata peningkatan hanya sebesar 0,5-1. Sehingga butuh dilihat lebih lanjut kendala penerapan SAKIP pada instansi-instansi tersebut.
2. Perolehan hasil penilaian SAKIP dan RB di Tahun 2020-2023 pada Paguyuban PANRB dan BPKP menunjukkan bahwa implementasi SAKIP di tiap tahunnya belum sejalan dengan perolehan nilai reformasi birokrasi pada instansi tersebut. Berpotensi akan menjadi pengaruh terhadap akselerasi RB yang menjadi agenda utama dalam transformasi

perwujudan *good governance*. Selain itu, akan menurunkan tingkat kepercayaan masyarakat kepada instansi pemerintah.

3. Nilai Paguyuban PANRB pada Komponen SAKIP “Pelaporan Kinerja” dan “Pengukuran Kinerja” masih menjadi komponen yang memiliki nilai dibawah rata-rata persentase ketercapaian dalam 4 (empat) Tahun terakhir.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan hasil identifikasi masalah di atas, peneliti kemudian menyusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor penghambat dan pendukung dari implementasi akuntabilitas kinerja pada Instansi di Lingkungan Koordinasi Kementerian PANRB?
2. Bagaimana strategi kebijakan implementasi akuntabilitas kinerja pada instansi di lingkungan Koordinasi Kementerian PANRB?

D. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah:

1. Mengetahui faktor-faktor yang menjadi penghambat dan pendukung dari implementasi akuntabilitas kinerja pada Instansi di Lingkungan Koordinasi Kementerian PANRB.
2. Mengetahui strategi implementasi akuntabilitas kinerja pada Instansi di Lingkungan Koordinasi Kementerian PANRB.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa:

1. Manfaat Praktis

Memberikan saran atau masukan dalam perbaikan pelaksanaan akuntabilitas kinerja pada Instansi di Lingkungan Koordinasi Kementerian PANRB sebagai instansi yang tergabung dalam paguyuban yang menangani terkait manajemen ASN di Indonesia dan BPKP.

2. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu dan wawasan dalam bidang kebijakan publik, khususnya yang berkaitan dengan akuntabilitas kinerja. Sehingga dengan adanya penelitian ini dapat digunakan oleh civitas akademika dan masyarakat luas.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dalam penelitian ini, Peneliti telah menganalisis implementasi SAKIP di instansi Kementerian PANRB, ANRI, LAN, BKN, dan membandingkannya dengan BPKP berdasarkan teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, Peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor penghambat dan pendukung dari Implementasi SAKIP Pada Instansi di Lingkungan Koordinasi Kementerian PANRB (KemenPANRB, LAN, BKN, ANRI)

- a. Standar dan sasaran kebijakan

Setiap instansi memiliki kebijakan yang berbeda dalam melaksanakan SAKIP. Kementerian PANRB, ANRI, LAN, dan BKN cenderung mengikuti pedoman yang ditetapkan oleh KemenPANRB, namun terdapat perbedaan dalam penyesuaian dan penerapan kebijakan tersebut sesuai dengan karakteristik masing-masing instansi.

Kementerian PANRB memiliki standar dan sasaran kebijakan yang jelas dalam implementasi SAKIP, yang berfokus pada peningkatan akuntabilitas dan kinerja. Namun, ANRI dan LAN masih perlu memperjelas sasaran mereka untuk mencapai hasil yang lebih optimal. BKN menunjukkan adanya pemahaman yang baik, tetapi implementasi sasaran belum sepenuhnya terukur. Di sisi lain, BPKP menunjukkan pendekatan yang lebih terstruktur dan sistematis dalam implementasi SAKIP, dengan fokus pada hasil yang lebih mendalam.

- b. Sumber Daya

Ketersediaan sumber daya, baik manusia maupun teknologi, sangat mempengaruhi pelaksanaan SAKIP di masing-masing instansi. BPKP memiliki dukungan sumber daya yang lebih baik, termasuk aplikasi yang dikembangkan khusus untuk mendukung evaluasi kinerja. Sementara itu, instansi lain masih menghadapi tantangan dalam

penguasaan teknologi dan pelatihan SDM, yang menghambat efektivitas pelaksanaan SAKIP.

Kementerian PANRB juga memiliki sumber daya yang cukup, tetapi ANRI dan LAN menghadapi tantangan dalam hal ketersediaan sumber daya manusia dan teknologi yang diperlukan untuk mendukung implementasi SAKIP secara efektif. BKN berada di posisi menengah dengan ketersediaan sumber daya yang tidak konsisten.

c. Kualitas Hubungan Interorganisasional

Kualitas hubungan interorganisasional di BPKP sangat baik, dengan pembagian peran yang jelas dan SOP yang mendukung kolaborasi antar unit. Kementerian PANRB juga menunjukkan hubungan yang baik, tetapi ANRI dan LAN masih perlu memperbaiki pembagian peran dan SOP untuk meningkatkan efektivitas. BKN menunjukkan hubungan yang fungsional, tetapi belum maksimal dalam kolaborasi antar unit.

d. Karakteristik Lembaga/Organisasi

Kementerian PANRB memiliki karakteristik yang baik, pembagian tugas kewenangan dan fungsi telah dilakukan. Distribusi kewenangan dilakukan dengan SOP yang jelas. Hal ini berbeda dengan ANRI dan LAN yang masih perlu meningkatkan komunikasi internal untuk memperkuat pemahaman pegawai tentang SAKIP. BKN memiliki karakteristik lembaga yang cukup baik, tetapi masih terdapat hambatan dalam komunikasi yang perlu diatasi.

Budaya BPKP mendukung komunikasi yang efektif, dengan adanya sistem yang transparan dan terbuka. Mekanisme koordinasi dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas upaya yang telah dilakukan, termasuk kendala yang dihadapi. Fokus koordinasi adalah menemukan solusi atas hambatan yang ada.

e. Lingkungan Sosial, Politik, dan Ekonomi

Lingkungan sosial di BPKP yang mendukung pemahaman dan partisipasi pegawai menjadi salah satu faktor sukses implementasi SAKIP. Kementerian PANRB juga telah berupaya untuk melibatkan pegawai, namun ANRI dan LAN masih menghadapi tantangan dalam

hal partisipasi dan dukungan pegawai. BKN menunjukkan adanya pemahaman yang baik, tetapi partisipasi pegawai dalam pelaksanaan SAKIP masih terbatas.

Kepentingan politik memiliki peranan yang cukup besar pada KemenPANRB. Pemilihan pucuk pimpinan yang merupakan jabatan politik seringkali berdampak pada kebijakan di internal KemenPANRB. Hal ini tidak terlalu dialami oleh ANRI, LAN, BKN, serta BPKP.

f. Sikap Pelaksana/Disposisi

Komitmen pimpinan dalam mendukung implementasi SAKIP sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan. Di BPKP, komitmen pimpinan terlihat jelas melalui alokasi sumber daya dan keterlibatan langsung dalam proses evaluasi. Sementara itu, di instansi lain, komitmen pimpinan sering kali kurang terlihat, yang berdampak pada motivasi pegawai dan efektivitas implementasi SAKIP. Kementerian PANRB juga menunjukkan sikap yang baik, tetapi ANRI dan LAN perlu meningkatkan komitmen dan kepemimpinan dalam implementasi. BKN memiliki sikap yang cukup baik, tetapi masih terdapat resistensi terhadap perubahan yang perlu ditangani.

BPKP menunjukkan praktik pengawasan dan evaluasi yang lebih ketat dengan hasil evaluasi yang digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan strategis, termasuk promosi dan mutasi pejabat. Berbeda dengan instansi lain, di mana pengawasan dan evaluasi sering kali hanya bersifat formal dan tidak memberikan dampak yang signifikan pada perbaikan kinerja.

2. Strategi kebijakan implementasi akuntabilitas kinerja pada Instansi di Lingkungan Koordinasi Kementerian PANRB

- a. Kepada LAN, BKN, dan ANRI perlu membangun manajemen kinerja berbasis teknologi informasi dengan mengintegrasikan sistem perencanaan, sistem penganggaran dan manajemen kinerja. Sehingga dengan adanya aplikasi ini diharapkan mampu meningkatkan pengelolaan kinerja secara digital mendokumentasikan dokumen kinerja organisasi dengan baik, mempermudah organisasi

dalam melakukan monitoring dan mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam pencapaian kinerja.

- b. Mengusulkan kepada LAN, BKN, ANRI, untuk membentuk tim yang di berikan surat tugas secara resmi berdasarkan penunjukan pegawai dari setiap unit kerja. Dengan adanya surat tugas ini, maka pegawai yang telah ditunjuk lebih berkomitmen untuk melaksanakan pekerjaannya.
- c. Mengusulkan kepada Kementerian PANRB, BKN, LAN dan ANRI untuk memberikan pelatihan secara berkala kepada setiap pegawai terutama yang menangani pengelolaan kinerja organisasi.
- d. Mengusulkan kepada Kementerian PANRB, LAN, BKN, ANRI, mengadakan forum konsultasi bagi setiap unit di masing-masing instansi untuk dapat berkonsultasi mengenai pengelolaan kinerja. Sehingga dengan adanya forum ini unit kerja yang menangani pengelolaan kinerja organisasi mampu memecahkan permasalahan dan memberikan solusi terkait pengelolaan kinerja yang dihadapi unit.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, disarankan agar instansi di lingkungan koordinasi Kementerian PANRB meningkatkan koordinasi, memanfaatkan sistem informasi dan teknologi untuk melakukan pengelolaan manajemen kinerja, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang optimal dalam pelaksanaan SAKIP. Rekomendasi yang diberikan Peneliti untuk permasalahan ini adalah sebagai berikut:

1. Platform Kolaborasi Digital Terintegrasi

KemenPANRB sebagai instansi yang bertugas menjadi evaluator SAKIP instansi pemerintah perlu melakukan pengembangan sebuah platform kolaborasi digital yang mengintegrasikan semua instansi dalam pelaksanaan SAKIP. Platform ini dapat berfungsi sebagai ruang interaksi, berbagi *best practices*, dan pemantauan kinerja secara real-time, sehingga setiap instansi dapat belajar satu sama lain dan meningkatkan efektivitas implementasi. Pembangunan platform ini juga menjadi efisiensi

dan memudahkan bagi instansi yang tidak memiliki sumber daya untuk membangun aplikasi sendiri.

2. Program *Mentorship* Lintas Instansi

Disparitas implementasi SAKIP antar instansi pemerintah masih menjadi permasalahan dalam implementasi SAKIP. Pembentukan program *mentorship* yang melibatkan pegawai dari instansi yang lebih baik dalam pelaksanaan SAKIP, seperti BPKP, sebagai mentor untuk instansi lain seperti Kementerian PANRB, ANRI, LAN, dan BKN. Dengan adanya transfer pengetahuan dan pengalaman langsung, diharapkan dapat mempercepat adaptasi dan penerapan SAKIP yang lebih efektif.

3. Fasilitasi Inovasi di setiap instansi

Dengan membentuk "Inovation Labs" di setiap instansi, di mana pegawai dapat bereksperimen dengan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas SAKIP tanpa takut akan kegagalan. Hal ini dapat menciptakan budaya inovasi yang berkelanjutan dalam organisasi. Kompetisi inovasi juga dapat ditambahkan untuk menciptakan solusi kreatif dalam implementasi SAKIP. Setiap unit dapat mengajukan proyek yang berfokus pada peningkatan akuntabilitas dan kinerja, dengan pemenang mendapatkan dukungan anggaran untuk merealisasikan ide mereka.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Anggara, S. (2014). *Kebijakan Publik*. CV Pustaka Setia.
- Bastian, I. (2001). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. BPFE.
- Draho, P. (2017). *Regulatory Theory: Foundations and applications*. ANU Press.
- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Imbaruddin, A. (2016). *Birokrasi Akuntabilitas Kinerja (Sebuah Refleksi)* (M. I. Patarai, Ed.). De La Macca.
- Indiahono, D. (2017). *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analysis*. Gava Media.
- Indradi, S. S. (2017). *Etika Birokrasi dan Akuntabilitas Pemerintahan: Manajemen Birokrasi dan Akuntabilitas Sektor Publik*. Intrans Publishing.
- Keban, Y. T. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu* (3rd ed.). Gava Media.
- Lukito, P. K. (2014). *Membumikan Transparansi dan Akuntabilitas Kinerja Sektor Publik: Tantangan Berdemokrasi Ke Depan*. Grasindo.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset.
- Promberger, K., & Rauskala, I. (2003). *New Public Management-An Introduction from the UK Perspective*. www.verwaltungsmanagement.at
- Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. (2015). *Implementasi Kebijakan Publik. Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Gava Media.
- Rusfiana, Y., & Supriatna, C. (2021). *Memahami Birokrasi Pemerintahan dan Perkembangan*. Alfabeta.
- Subarsono, A. (2005). *Analisis Kebijakan Publik*. Pustaka Pelajar.
- Wahab, A. S. (2005). *Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Bumi Aksara.

JURNAL

- Agasya, H. N. F., & Jatnika, M. (2021). Urgensi Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Desa Desa Pamengkang Kabupaten Cirebon. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.47134/villages.v3i1.25>
- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2017). Akuntabilitas dan Kinerja Instansi Pemerintah: Semu Atau Nyata? *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 12(2), 105–117. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol21.iss2.art3>
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003>
- Asmike, M., & Sari, P. O. (2018). *Manajemen Kinerja “Meningkatkan Keunggulan Bersaing.”* UNIPMA Press. www.kwu.unipma.ac.id
- Auditya, L., & Lismawati, H. (2013). Analisis Pengaruh Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. *Jurnal Fairness*, 3(1), 21–42.
- Bertelli, A. M., & John, P. (2010). Government Checking Government: How Performance Measures Expand Distributive Politics. *The Journal of Politics*, 72(2), 545–558. <https://doi.org/10.1017/S002238160999082X>
- Blöndal, J. R., Hawkesworth, I., & Choi, H. D. (2009). Budgeting in Indonesia. *OECD Journal on Budgeting*, 9(2), 1–31. <https://doi.org/10.1787/budget-9-5ks72wv89p48>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2015). Performance and Accountability—A Theoretical Discussion and an Empirical Assessment. *Public Organization Review*, 15(2), 207–225. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0267-2>
- Dowdle, M. W. (2017). Public Accountability: Conceptual, Historical and Epistemic Mappings. In P. DRAHOS (Ed.), *Regulatory Theory* (pp. 197–216). ANU Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1q1crtm.20>
- Ferdous, J. (2016). The Journey of New Public Management: An Analysis. *International Journal of Business, Economics and Law*, 11(2).
- Gberevbie, D. E., Oyeyemi, A. I., & Excellence-Oluye, N. O. (2014). The Challenges of Good Governance, Accountability of Governmental Agencies and Development in Nigeria. *ACTA UNIVERSITATIS DANUBIUS*, 6(2).

- Gultom, C. R. R., Zakaria, S., & Sutisna, J. (2022). Pengawasan Pemerintahan dalam Pelaksanaan SAKIP sebagai Upaya Penerapan Good Governance pada Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia. *Janitra (Jurnal Administrasi Pemerintahan)*, 1(2).
- Han, Y. (2020). The Impact of Accountability Deficit on Agency Performance: Performance-Accountability Regime. *Public Management Review*, 22(6), 927–948. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1679237>
- Latief, H., Asri, S., & Santosa, A. (2023). Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Pemerintah Kabupaten Paser. *Journal Publicuho*, 5(4), 1367–1376. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.83>
- Maryam, S. (2020). Evaluasi Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Wajo. *Jema Adpertisi*, 1(2). <http://journal.adpertisi.or.id/index.php/jr/index>
- Nadila, Z., Ahyaruddin, M., & Agustawan, A. (2021). Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam Perspektif Teori Institusional: Sebuah Pendekatan Penelitian Campuran. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 2(2), 214–223. <https://doi.org/10.37859/mrabj.v2i2.2559>
- Prakoso, F. B., & Aryati, T. (2024). The Effect of Control System Maturity and the Government Internal Oversight Capability Level on Audit Opinions. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 12(1), 55–64. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v12i1.2418>
- Pratiwi, E. T., Mahmuda, D., & Malik, E. (2022). Analisis Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Baubau (Studi Kasus pada Inspektorat Daerah Kota Baubau). *Sang Pencerah: Jurnal Ilmiah Universitas Muhammadiyah Buton*, 8(1), 241–251. <https://doi.org/10.35326/pencerah.v8i1.1859>
- Pratiwi, S., Martono, S., & Mahmud, A. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Perguruan Tinggi Negeri. *Business and Economic Analysis Journal*, 2(2), 108–120. <https://doi.org/10.15294/beaj.v2i2.37790>
- Rahmaddhana, F. H., & Wike, W. (2021). Akuntabilitas Kinerja Bidang Pertamanan DISPERKIM Kota Malang dalam Mewujudkan Good Governance. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 7(1), 113–120. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2021.007.01.14>

- Rere, Y. D., & Retnani, E. D. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 9(7).
- Robinson, P. (2003). Government accountability and performance measurement. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(1–2), 171–186. <https://doi.org/10.1006/cpac.2002.1010>
- Rohman, A., Hanafi, Y., & Hardianto, W. T. (2019). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *REFORMASI*, 9(2), 153. <https://doi.org/10.33366/rfr.v9i2.1469>
- Satoto, S. (2022). Fungsi Jabatan Fungsional Perencana dalam Menentukan Tujuan Pemerintah. *Legality: Jurnal Ilmiah Hukum*. <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/legality/article/view/288>
- Sofyani, H., & Akbar, R. (2013). Hubungan Faktor Internal Institusi dan Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 10(2), 184–205. <https://doi.org/10.21002/jaki.2013.10>
- Sofyani, H., & Prayudi, M. A. (2018). Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja di Pemerintah Daerah dengan Akuntabilitas Kinerja “A” . *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 54. <https://doi.org/10.24843/JIAB.2018.v13.i01.p06>
- Subhan. (2019). Governance: Perubahan Paradigma pada Penyelenggaraan Pemerintahan. *SOSFILKOM: Jurnal Sosial, Filsafat Dan Komunikasi*, 13(01), 33–47. <https://doi.org/10.32534/jsfk.v13i01.1456>
- Suho, J. (2022). Role of Managerial and Political Accountability in Improving Performance of Local Governments. *Public Performance & Management Review*, 45(3), 499–531. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2062608>
- Taufik, T. (2013). Peran Monitoring dan Evaluasi Terhadap Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi*, 1(2), 199–212.
- Thistlewaite, D. L., & Campbell, D. T. (2017). Regression-Discontinuity Analysis: An Alternative to the Ex-Post Facto Experiment. *Observational Studies*, 3(2), 119–128. <https://doi.org/10.1353/obs.2017.0000>
- Wicaksono, D. A. (2013). Implikasi Re-Eksistensi Tap MPR dalam Hierarki Peraturan Perundang-Undangan terhadap Jaminan atas Kepastian Hukum yang Adil di Indonesia. *Jurnal Konstitusi*, 10(1), 144–178.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Peraturan Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Arsip Nasional Republik Indonesia (2022).

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2020 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara (2020).

Peraturan Badan Pengawas Keuangan Dan Pembangunan Nomor 1 Tahun 2019 Tentang Standar Kerja Pengawasan Intern Badan Pengawas Keuangan Dan Pembangunan (2019).

Peraturan Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Nomor 5 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan (2019).

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara (2020).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020 - 2024 (2023).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 60 Tahun 2021 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (2021).

INTERNET

Humas Menpan. (2022, August 23). *Evaluasi SAKIP dan RB Internal, Bukti Transformasi di Kementerian PANRB*. <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/evaluasi-sakip-dan-rb-internal-bukti-transformasi-di-kementerian-panrb>

Humas Menpan. (2023, August 2). *Evaluasi SAKIP, RB, dan ZI 2023, Menteri PANRB: Hasilnya Harus Berdampak*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/evaluasi-sakip-rb-zi-2023-menteri-panrb-hasilnya-harus-berdampak>

Humas Menpan. (2024, March 21). *Asistensi RB, SAKIP, dan ZI pada Pemerintah Kab/Kota Prioritas Wilayah Kalimantan*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-foto/asistensi-rb-sakip-dan-zi-pada-pemerintah-kab-kota-prioritas-wilayah-kalimantan>

Humas MenpanRB. (2024). *Percepat Implementasi SAKIP, RB, dan ZI, Kementerian PANRB Kolaborasi dengan Kemenkopolhukam dan Kemendagri*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/percepat-implementasi-sakip-rb-dan-zi-kementerian-panrb-kolaborasi-dengan-kemenkopolhukam-dan-kemendagri>

Maulana, M. I. (2023). *Gebrakan Sang Begawan - Media Keuangan*. <https://mediakeuangan.kemenkeu.go.id/article/show/gebrakan-sang-begawan>

Worldwide Governance Indicators. (n.d.). Retrieved September 10, 2024, from <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A