

KAJIAN PERAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM MEWUJUDKAN AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DI PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR

Naskah diterima tanggal 27 Agustus 2013, disetujui tanggal 8 November 2013

Anggraeni Rahmasari dan Moeheriono

(Universitas Bhayangkara Surabaya dan Universitas Muhammadiyah Sidoarjo)

Jl. A Yani 14 No 114 Surabaya-60231 Tlp. (031) 8291752, 8285601-2

Jl. Mojopahit 666 B Sidoarjo-61271 Tlp. (031) 8945444-8928097 Fax. (031) 8949333

HP. 0818518841, 081703569117

Email : moeheriono_msi@yahoo.com

ABSTRAK

Perbaikan governance dan sistem manajemen merupakan agenda penting dalam reformasi pemerintahan yang sedang dijalankan oleh pemerintah. Sistem manajemen pemerintahan yang berfokus pada peningkatan akuntabilitas dan sekaligus peningkatan kinerja berorientasi pada hasil (outcome) dikenal sebagai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah atau SAKIP. Dalam sistem tersebut diperlukan adanya evaluasi dari pihak yang lebih independen agar diperoleh umpan balik yang obyektif untuk perbaikan akuntabilitas dan kinerja instansi pemerintah.

Temuan dalam penelitian ini adalah : (1) Semua Pemerintah Kabupaten/ Kota di Lingkungan Provinsi Jawa Timur mampu melaksanakan LAKIP, dan sudah melaporkan secara langsung ke Menteri PAN-RB, tetapi tidak semua mampu mengevaluasi LAKIP tersebut sesuai peraturan dan perundang-undangan. (2) Belum maksimalnya sosialisasi, asistensi dan bimbingan teknis yang dilakukan oleh instansi yang berwenang terhadap SKPD-SKPD yang berada di Lingkungan Provinsi Jawa Timur. (3) Belum optimalnya peran serta atau partisipasi seluruh karyawan dalam melaksanakan AKIP di seluruh SKPD-SKPD, (4) Belum optimal kapasitas dan kemampuan seluruh karyawan dalam melaksanakan AKIP di seluruh SKPD-SKPD, serta masih rendahnya komitmen dan kesadaran karyawan tentang pentingnya Penataan Manajemen SDM Aparatur dalam menyongsong Reformasi Birokrasi 2005-2025. Dari hasil penelitian tersebut, perlunya peningkatan akuntabilitas kinerja aparatur pemerintah diefektifkan, sosialisasi asistensi dan bimbingan teknis oleh instansi terkait oleh BPKP, Men PAN-RB, LAN, Inspektorat, Pemerintah Provinsi, di pemerintah Kabupaten/ Kota di lingkungan Provinsi Jawa Timur.

Kata kunci : Peran PNS, AKIP, Reformasi Birokrasi

ABSTRACT

Improvement of governance and management systems are important in the reform agenda of the government is being run by the government . Management system that focuses on improving government accountability and to increase performance oriented results (outcomes) are known as the Performance Accountability System for Government Agencies or SAKIP. In such systems the need for the evaluation of independent parties in order to obtain a more objective feedback to improve accountability and performance of government agencies. .

The findings in this study are : (1) All District / town in East Java Province Environmental able to implement performance reports, and has been reported directly to the Minister of PAN - RB, but not all were able to evaluate the performance reports according to the rules and regulations. (2) There are maximum dissemination, technical assistance and guidance made by the competent authority of the SKPDs - on education that are in the neighborhood of East Java Province. (3) Not optimal participation or the participation of all

employees in implementing AKIP throughout SKPDs - on education, (4) Not optimal capacity and capability of all employees in implementing AKIP throughout SKPDs - on education, and a low degree of commitment and employee awareness of the importance of Arrangement Management Apparatus in facing HR Administrative Reforms 2005-2025. From this research, the need for increased accountability of government officials to streamline the performance, socialization assistance and technical guidance by the relevant agencies by BPK, Men - RB PAN, LAN, Inspectorate, the Provincial Government, in the government district / municipality in the province of East Java .

Keywords: Role of civil servants, AKIP, Bureaucratic Reform

LATAR BELAKANG

Dalam rangka pencapaian tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam pembukaan UUD 1945, dibentuk pemerintahan negara yang menyelenggarakan fungsi pemerintahan dalam bidang politik, ekonomi, sosial dan budaya. Penyelenggaraan pemerintahan negara untuk mewujudkan tujuan bernegara tersebut menimbulkan hak dan kewajiban negara yang perlu dikelola dalam suatu sistem pengelolaan keuangan negara. Pengelolaan keuangan negara dimaksudkan perlu dilaksanakan secara terbuka dan bertanggung jawab serta mempunyai akuntabilitas bagi kemakmuran rakyat, yang diwujudkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Indonesia sebagai suatu negara yang berkedaulatan rakyat, berdasarkan hukum, dan menyelenggarakan pemerintahan negara berdasarkan konstitusi, maka sistem pengelolaan keuangan negara harus sesuai dengan aturan pokok yang ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar, sebagaimana disebutkan bahwa anggaran pendapatan dan belanja Negara ditetapkan setiap Tahun dengan Undang-Undang dan dipertanggungjawabkan secara akuntabel.

Salah satu masalah bagi hampir seluruh pemerintah daerah pada era otonomi daerah dewasa ini adalah masih rendahnya kualitas dan langkanya sumber daya manusia aparatur yang berada di daerah, dan kurang profesional sesuai bidangnya. Menyadari akan hal tersebut, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting untuk diutamakan, sehingga nantinya peran PNS diharapkan dapat mewujudkan Kinerja Instansi Pemerintah yang lebih akuntabel.

Terselenggaranya Good Governance merupakan prasyarat utama bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dan mencapai tujuan serta cita-cita bangsa dan negara. Untuk

itu diperlukan pengembangan dan penerapan system pertanggung jawaban yang tepat, jelas, terukur dan *legitimate* sehingga penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dapat berlangsung secara berdayaguna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab serta bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Dalam rangka untuk itu, pemerintah telah menerbitkan Instruksi Presiden Republik Indonesia (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) sebagai unsur penyelenggara pemerintahan negara dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta kewenangan pengelolaan sumber daya dengan didasarkan pada perencanaan strategis yang ditetapkan oleh masing-masing instansi. Pertanggungjawaban dimaksud adalah laporan kinerja yang disampaikan kepada atasan masing-masing, lembaga-lembaga pengawasan dan penilai akuntabilitas dan akhirnya disampaikan kepada presiden selaku kepala pemerintahan melalui Menteri PAN-RB. Laporan tersebut menggambarkan kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Tantangan yang pertama terhadap tugas-tugas evaluasi LAKIP adalah menyangkut perubahan paradigma dalam beberapa hal seperti : (1) inisiatif pemilihan bidang yang dievaluasi, (2) perencanaan evaluasi, (3) penetapan tujuan evaluasi, (4) perolehan data dalam evaluasi dan kontak dengan pihak yang dievaluasi, (5) pelaporan dan pengkomunikasian hasil evaluasi. Perubahan paradigma ini diperlukan agar pejabat dan staff yang berperan sebagai evaluator LAKIP berperilaku dan bertindak sesuai dengan tujuan evaluasi itu sendiri, sehingga harus berubah dari paradigma sebagai auditor. Maksud dan tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah (1) Untuk mengkaji dan mengetahui peran PNS dalam

mewujudkan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. (2 Untuk mengkaji dan mengetahui kompetensi dan kapasitas PNS untuk mendukung Kinerja Instansi Pemerintah yang akuntabel.

Dalam Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tersebut disebutkan bahwa Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah merupakan alat untuk melaksanakan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Tujuan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tersebut adalah untuk mendorong terciptanya Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya pemerintah yang baik, akuntabel dan terpercaya. Sedangkan tujuan dan sasaran Tujuan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tersebut adalah:

1. Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya.
2. Terwujudnya transparansi instansi pemerintah.
3. Terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan nasional.
4. Terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Selanjutnya Inpres tersebut juga menentukan bahwa setiap instansi pemerintah sampai dengan eselon 2 per-tanggal 30 September 1999 sudah harus mempunyai perencanaan strategis yang berisikan: (1) visi, misi, strategi dan faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi; (2) tujuan, sasaran dan aktivitas organisasi; dan (3) cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Sedangkan mulai akhir tahun anggaran 2000/2001, setiap instansi pemerintah sudah harus mempunyai LAKIP. Kemudian LAN menindaklanjuti Inpres tersebut dengan mengeluarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 589/1X/6/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pada Tahun 2003, muncullah Keputusan Kepala LAN Nomor 239/1X/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah, untuk "menyempurnakan" Keputusan Nomor 589/IX/6/Y/99. Dalam keputusan ini, tetap ada Rencana Strategis (Renstra) yang berisi visi, misi, tujuan, sasaran, dan bagaimana mencapai sasaran tersebut (dalam bentuk uraian kebijakan dan program). Renstra meliputi waktu 5 tahun, Kebijakan dan program tersebut kemudian

setiap tahun akan dipilih kebijakan dan program mana yang akan dilaksanakan, dalam bentuk kegiatan-kegiatan (Rencana Kinerja Tahunan/RKT). Masih sama dengan peraturan yang lama, indikator kinerja kegiatan masih memakai masukan (input), keluaran (output), hasil (outcome), manfaat (benefit) dan dampak (impact).

Rumusan Masalah dalam penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran PNS dalam mewujudkan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, selanjutnya perumusan masalah pokok yang akan di kaji adalah:

1. Bagaimanakah peran PNS dapat mewujudkan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)?.
2. Apakah kompetensi dan kapasitas PNS sudah cukup untuk mendukung Kinerja Instansi Pemerintah yang akuntabel?.

Kajian Teoritik

Seiring dan sejalan dengan dorongan untuk mewujudkan *Good Governance* dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan, dilakukan pula transformasi manajemen pemerintahan yang menginginkan pemerintahan yang lebih akuntabel dan berorientasikan pada hasil dengan kinerja yang terukur. Dalam rangka itu, salah satu upaya terobosan yang dilakukan oleh pemerintah adalah menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagaimana diatur dalam Inpres No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagai pelaksanaan Inpres No. 7 Tahun 1999 tersebut telah mendapat respon positif dari berbagai pihak, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, terutama dalam meningkatkan akuntabilitas manajerial untuk membantu memperkuat pelaksanaan pertanggungjawaban keuangan kepala daerah. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) telah berhasil meningkatkan pemahaman dan semangat serta membangun komitmen instansi pemerintah untuk berakuntabilitas dengan mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan visi, misi dalam mencapai tujuan dan sasaran kinerja yang terukur, serta melaporkan secara periodik. SAKIP menegaskan penerapan keterbukaan, transparansi, partisipasi dan akuntabilitas secara utuh, dan mendorong

orientasi manajemen dari output mejadi orientasi pada outcome. Dalam perkembangannya SAKIP dipandang sebagai suatu sistem dan instrumen yang dapat meningkatkan akuntabilitas instansi pemerintah sebagai bagian penting dalam upaya penerapan prinsip-prinsip good governance dalam manajemen pemerintahan.

Searah dengan perkembangan tersebut, maka ruang lingkup SAKIP yang semula hanya terbatas pada Akuntabilitas Manajerial (Akuntabilitas Instansi Pemerintah), perlu diperluas lagi sebagai Akuntabilitas Publik dengan menyempurnakannya secara terintegrasi dengan sistem perencanaan, sistem* penganggaran, sistem perbendaharaan dan sistem akuntansi pemerintahan. Dengan demikian akan terlihat bahwa sebenarnya akuntabilitas kinerja tidak hanya terkait dengan pertanggungjawaban atas hasil-hasil yang diperoleh setiap instansi pemerintah, tetapi juga terkait dengan kinerja individu setiap pimpinan unit kerja.

Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Berdasarkan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang ditetapkan oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN), pelaksanaan AKIP harus berdasarkan antara lain pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Adanya komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi yang bersangkutan.
2. Berdasarkan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
3. Menunjukkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Berorientasi pada pencapaian visi dan misi, serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
5. Jujur, objektif, transparan, dan akurat.
6. Menyajikan keberhasilan/kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Selain prinsip-prinsip tersebut di atas, agar pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah lebih efektif, diperlukan komitmen yang kuat dari organisasi yang mempunyai wewenang dan bertanggung jawab di bidang pengawasan dan penilaian terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Di Indonesia, kewajiban instansi pemerintah untuk menerapkan sistem

akuntabilitas kinerja berlandaskan pada Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam Inpres tersebut dinyatakan bahwa akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pertanggungjawaban secara periodik.

Evaluasi AKIP

Pada umumnya, pelaksanaan evaluasi atas kegiatan atau program suatu instansi pemerintah merupakan tugas para pejabat publik yang diberi wewenang untuk itu. Evaluasi sama pentingnya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, yaitu perencanaan, pengorganisasian atau pelaksanaan, dan pemantauan (monitoring) dan pengendalian. Terkadang antara fungsi monitoring dan fungsi evaluasi, sulit untuk dipisahkan, karena hampir sama pelaksanaannya. Penyusunan sistem dalam organisasi dan pembagian tugas, fungsi serta pembagian peran oleh pihak-pihak dalam organisasi, adakalanya tidak perlu dipisah-pisah secara nyata. Fungsi manajemen puncak misalnya, meliputi semua fungsi dari perencanaan sampai pengendalian. Oleh karena itu, evaluasi sering dilakukan oleh pimpinan instansi pemerintah dalam suatu rapat kerja, rapat pimpinan, atau temu muka, baik secara reguler maupun dalam menghadapi kejadian-kejadian khusus lainnya.

Sebagai bagian dari fungsi manajemen, fungsi evaluasi tidaklah berdiri sendiri. Fungsi-fungsi seperti fungsi pemantauan dan pelaporan sangat erat hubungannya dengan fungsi evaluasi. Di samping itu untuk melengkapi berbagai fungsi di dalam fungsi-fungsi manajemen lainnya, evaluasi sangat bermanfaat agar organisasi tidak mengulangi kesalahan yang sama setiap kali. Selanjutnya organisasi yang gagal mengidentifikasi kesalahan yang sama, karena melakukan secara terus menerus, tidak akan tumbuh dan berkembang sebagai organisasi yang unggul. Evaluasi LAKIP adalah aktivitas analisis kritis, penilaian yang sistematis, pemberian atribut, pengenalan permasalahan serta pemberian solusi untuk tujuan peningkatan kinerja dan akuntabilitas instansi pemerintah.

Tujuan Evaluasi LAKIP

Evaluasi LAKIP merupakan perkembangan dari suatu review atas kinerja organisasi dengan dukungan informasi dan pengumpulan data melalui riset terapan (*applied research*). Dengan pendekatan yang demikian ini, simpulan hasil evaluasi akan lebih komprehensif untuk melihat organisasi dan kontribusinya pada peningkatan kinerja pemerintahan secara keseluruhan. Pola pendekatan yang demikian akan mendukung simpulan hasil evaluasi yang lebih menyeluruh (makro) sehingga dapat menghindari resiko bias yang besar. Adapun tujuan suatu evaluasi terhadap instansi pemerintah dilaksanakan dengan berbagai alasan yang mendasar, yaitu:

1. Evaluasi untuk memberikan penilaian terhadap pelaksanaan aktivitas dan program instansi pemerintah.
2. Evaluasi untuk mengestimasi manfaat usaha-usaha yang dilakukan dalam meningkatkan pelaksanaan aktivitas.
3. Evaluasi untuk mengembangkan program-program dan teknik baru bagi peningkatan kinerja.
4. Evaluasi untuk meningkatkan efektivitas manajemen dalam pelaksanaan kegiatan.
5. Evaluasi untuk meyakinkan bahwa akuntabilitas kinerja penting, oleh instansi pemerintah cukup memadai.

Sedangkan tanggung jawab pelaksanaan evaluasi bukan hanya pada apakah informasi yang disediakan itu benar atau salah, atau sesuai-tidak-sesuai dengan peraturan yang berlaku, tetapi lebih diarahkan pada perbaikan implementasi kegiatan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Adapun alasan perlunya evaluasi terhadap instansi pemerintah dalam suatu proses implementasi akuntabilitas adalah untuk:

1. Meningkatkan mutu pelaksanaan pengelolaan aktivitas organisasi yang lebih baik.
2. Meningkatkan akuntabilitas kinerja organisasi.
3. Memberikan informasi yang lebih memadai dalam menunjang proses pengambilan keputusan.
4. Meningkatkan pemanfaatan alokasi sumber daya yang tersedia.
5. Sebagai dasar peningkatan mutu informasi mengenai pelaksanaan kegiatan organisasi.
6. Mengarahkan pada sasaran dan memberikan informasi kinerja.

Evaluasi pada praktiknya hampir sama dengan pengukuran atau penilaian tentang sesuatu. Pengukuran kinerja misalnya sering sekali disamakan dengan evaluasi kinerja, atau paling tidak aktivitas itu seperti layaknya dapat diibaratkan dua sisi mata uang. Kemudian evaluasi memang tidak hanya merenung dan melakukan refleksi, akan tetapi jelas disertai dengan melakukan pengukuran dan penilaian tentang kondisi yang ada. Sedangkan dalam hal evaluasi terhadap LAKIP, tujuan pelaksanaannya adalah untuk:

1. Memberikan analisis kritis dan penilaian terhadap implementasi System Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
2. Memberikan saran perbaikan terhadap implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
3. Memberikan saran ataupun rekomendasi yang penting guna peningkatan kinerja organisasi instansi dan peningkatan akuntabilitasnya.

Ruang Lingkup Evaluasi LAKIP

Ruang lingkup evaluasi LAKIP meliputi hal-hal yang terkait dengan pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi instansi. Oleh karena itu, informasi yang dievaluasi mungkin saja termasuk informasi yang tidak termuat dalam LAKIP, tetapi masih ada hubungannya dengan LAKIP. Informasi kinerja yang dipertanggungjawabkan dalam LAKIP bukanlah satu-satunya yang digunakan dalam menentukan nilai dalam evaluasi, akan tetapi juga termasuk berbagai hal (*knowledge*) yang dapat dihimpun guna mem-benchmark dan mengukur ataupun mencari indikator keberhasilan ataupun keunggulan organisasi instansi. Jadi bahan yang ada dalam LAKIP sesungguhnya merupakan bahan pemicu kegiatan pengumpulan data (*data gathering*) dan analisis data agar evaluasi dapat dilakukan secara obyektif dan memadai.

Selanjutnya evaluasi LAKIP bermanfaat dalam mengarahkan instansi pemerintah untuk meningkatkan kinerja dan mencapai visi dan misi instansi pemerintah. Dalam kaitannya dengan evaluasi terhadap aktivitas instansi pemerintah, fokus kegiatan evaluasi diarahkan pada:

1. *Process/ Implementation Evaluation* yaitu (evaluasi atas proses/ implementasi),

bentuk evaluasi ini diarahkan pada ketaatan pelaksanaan kegiatan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, waktu implementasi, kepuasan para stakeholders terhadap pelayanan yang diberikan, dan kesesuaian dengan pemenuhan terhadap standar profesi dan interaksi.

2. *Output Evaluation* (evaluasi atas keluaran) yaitu evaluasi terhadap hasil-hasil yang telah dicapai oleh instansi pemerintah diarahkan untuk melihat apakah output yang dihasilkan telah memenuhi kriteria minimum yang ditetapkan dalam perencanaan.
3. *Outcome Evaluation* (evaluasi atas outcome) yaitu evaluasi outcome dimaksudkan untuk melihat pencapaian komitmen instansi pemerintah terhadap *outcome-oriented objectives*. Fokus evaluasi outcome diarahkan pada penilaian efektivitas instansi pemerintah dalam mencapai visi dan misi instansi serta kontribusinya pada pembangunan nasional.
4. *Impact Evaluation* (evaluasi atas impact) Evaluasi atas impact pelaksanaan aktivitas dan program instansi pemerintah terhadap perekonomian negara secara keseluruhan. Kemudian evaluasi ini akan terlihat bagaimana kontribusi instansi pemerintah terhadap perkembangan perekonomian negara. Analisis lebih lanjut atas hasil-hasil evaluasi impact akan bermuara pada perlu tidaknya suatu program atau bahkan suatu instansi pemerintah dalam struktur birokrasi pemerintahan.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Lokasi Penelitian

Populasi penelitian ini SKPD-SKPD yang berada di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Adapun sampel yang ditarik secara *purposive sampling* yaitu SKPD-SKPD di Kabupaten Pacitan, Kabupaten Sampang dan Kota Blitar.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data, seperti yang diuraikan di atas menggunakan analisis dengan cara membandingkan data di lapangan (AKIP & LAKIP) dengan format dari BPK dan MenPAN.

1. Menganalisis Hasil Studi Evaluasi, diperoleh

dari sejumlah data hasil evaluasi Inspektorat, BPKP dari SKPD yang menjadi sampel penelitian, mulai perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pembuatan kebijakan, program sampai pembuatan kegiatan.

2. Menganalisis Hasil Studi Dokumen dan Literatur, yang menelaah dari hasil evaluasi masing-masing sampel dan mempelajari, menganalisis serta membandingkan dengan literatur atau teori dari pedoman evaluasi BPKP dan Menteri PAN-RB.
3. Menganalisis Hasil Wawancara, terhadap responden secara mendalam (*indepth interview*) yang berkaitan dengan penelitian ini, baik secara individu maupun kelompok yang berada pada SKPD pemerintah Kabupaten/ Kota dan Inspektorat atau instansi yang menangani LAKIP. Kemudian mengelompokkan dan menelaah kesimpulan tersebut.
4. Menganalisis Hasil Kuesioner, memberikan kuesioner kepada responden secara langsung sehubungan dengan perencanaan, proses, pengawasan dan pengendalian Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Kemudian membuat tabulasi data dari hasil kuesioner dan menyimpulkan berdasarkan teori yang ada dari pedoman evaluasi BPKP dan Menteri PAN-RB.

Analisis Peran Serta atau Partisipasi Seluruh Karyawan Melaksanakan AKIP

Sebagai bagian dari fungsi manajemen, fungsi evaluasi tidaklah berdiri sendiri, fungsi-fungsi seperti fungsi pemantauan dan pelaporan sangat erat hubungannya dengan fungsi evaluasi. Di samping itu untuk melengkapi berbagai fungsi di dalam fungsi-fungsi manajemen lainnya, evaluasi sangat bermanfaat agar organisasi tidak mengulangi kesalahan yang sama setiap kali. Berdasarkan hasil diskripsi pada data sebelumnya maka dapat dijelaskan analisis peran serta atau partisipasi seluruh karyawan melaksanakan AKIP, yaitu:

1. Belum optimal peran serta atau partisipasi seluruh karyawan dalam melaksanakan AKIP di seluruh SKPD-SKPD pada pemerintah Kabupaten Pacitan, Sampang dan Kota Blitar.
2. Masih rendahnya komitmen dan kesadaran karyawan tentang pentingnya akuntabilitas Pegawai Negeri Sipil dalam menyongsong

- Reformasi Birokrasi.
3. Masih rendahnya kualitas pejabat dan karyawan yang mempunyai tanggung jawab melaksanakan AKIP sesuai peraturan dan perundang-undangan.
 4. Masih rendahnya motivasi pejabat untuk menggerakkan atau memerintahkan bawahannya dalam melaksanakan AKIP.
 5. Masih adanya pepatah dan perasaan karyawan merasa "acuh tak acuh" dengan pelaksanaan AKIP-LAKIP, mereka menganggap bahwa seolah-olah LAKIP itu hanya tanggung jawabnya atasan atau pejabat saja.

Analisis Kompetensi dan Kapasitas Karyawan Dalam Mendukung AKIP

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa indikator ketidakmampuan belajar yang sangat signifikan. Pada umumnya responden berpendapat bahwa ada beberapa instansi yang pegawainya hanya mengenali peran dan posisinya saja. Selain itu sebagian instansi masih menganggap mereka merupakan tim manajemen yang solid (mitos tim manajemen), karena terdiri dari orang-orang pintar, serta yang menyebabkan *Low Literacy Percentage*. Sedikitnya instansi yang memiliki dokumen terkait dengan AKIP serta belum adanya modul AKIP yang dikeluarkan.

Berdasarkan hasil analisis dapat dijelaskan analisis kompetensi dan kapasitas karyawan dalam mendukung AKIP, yaitu :

1. Belum maksimalnya sosialisasi, asistensi dan bimbingan teknis yang dilakukan terhadap karyawan, serta kurangnya modul yang aplikatif sehubungan dengan AKIP tersebut, karena ketidakmampuan organisasi untuk belajar.
2. Sosialisasi tidak efektif karena yang ikut sosialisasi bukan pengambil keputusan, sehingga ketika mau diterapkan masing-masing SKPD, kurang begitu mendapat tanggapan dari pihak yang berkompeten, karena tingkat kehadiran pejabat dalam sosialisasi tersebut masih kurang.
3. Belum adanya penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) bagi yang melaksanakan dan belum, serta belum adanya keterbukaan dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut ditambah dengan tidak mampunya organisasi untuk membaca perubahan yang ada dalam organisasinya, karena Kelemahan

hukum tentang akuntabilitas (Defects in the laws concerning accountability).

4. LAKIP sebagai media pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi, masih belum mencerminkan kondisi sebenarnya dari instansi itu sendiri, hal ini terlihat beberapa indikator yang disusun oleh instansi yang bersangkutan masih belum menunjukkan kondisi yang dirasakan oleh masyarakat.
5. Faktor ketidakmampuan belajar organisasi yang sangat berpengaruh adalah ada beberapa anggota organisasi/ karyawan hanya mengenali peran dan posisinya saja dan tidak memperhatikan kepentingan dan kebutuhan organisasi secara keseluruhan termasuk perlunya penyusunan Renstra dan LAKIP.

Berdasarkan analisis tersebut di atas, apabila dilihat dari peran serta partisipasi karyawan dan kemampuan kapasitas karyawan, nampaknya untuk menyongsong Reformasi Birokrasi Tahun 2005-2025, pada posisi Road Map Tahun 2010-2014, yaitu "Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi", maka masih sangat jauh dari harapan dalam kenyataannya.

Seperti yang telah dijabarkan oleh Menteri Dalam Negeri tentang Kebijakan Nasional Reformasi Birokrasi melalui 9 program implementasi Reformasi Birokrasi (Rakorpannas 24 November 2010) seluruh PNS dalam upaya untuk melakukan perubahan sistematis dan terencana menuju tatanan administrasi publik yang lebih baik dengan berfokus (1) Reformasi system institusional (2) Reformasi perilaku birokrasi.

Oleh karena itu berdasarkan analisis dan penjelasan di atas maka kajian ini jika dikaitkan dengan Penataan Manajemen SDM Aparatur sebagai aparatur pemerintah dalam mewujudkan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah untuk menyongsong Reformasi Birokrasi 2005-2025 dengan segala kelebihan dan kekurangannya, khususnya dalam pelaksanaan Penguatan Akuntabilitas Kinerja, maka "masih belum kuat Akuntabilitas Kinerja SDM aparatur dan belum siap melaksanakan". Selanjutnya hasil kajian ini akan dijadikan sebagai dasar masukan dan kontribusi kepada Gubernur selaku Kepala Daerah Provinsi Jawa Timur dan pemerintah pusat, melalui Bupati/ WaliKota di daerah.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Belum optimal peran serta atau partisipasi seluruh karyawan dalam melaksanakan AKIP di seluruh SKPD-SKPD pada pemerintah Kabupaten Pacitan, Sampang dan Kota Blitar, serta masih rendahnya komitmen dan kesadaran karyawan tentang pentingnya "Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil" dalam menyongsong Reformasi Birokrasi 2005-2025.
2. Belum optimal kompetensi dan kapasitas PNS mendukung pelaksanaan AKIP di seluruh SKPD-SKPD pada pemerintah Kabupaten Pacitan, Sampang dan Kota Blitar, untuk mendukung AKIP serta masih rendahnya komitmen dan kesadaran karyawan.

Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan dan saran di atas maka diberikan rekomendasi dan saran untuk perbaikan dimasa yang akan datang sebagai berikut:

1. Dalam rangka peningkatan akuntabilitas kinerja aparatur pemerintah, hendaknya lebih diefektifkan sosialisasi bahkan asistensi dan bimbingan teknis penyusunan RPJMD, RKPD, Renstra dan LAKIP oleh instansi terkait seperti; BPKP, Men PAN-RB, LAN, Inspektorat, Pemerintah Provinsi, di pemerintah Kabupaten/ Kota di lingkungan Provinsi Jawa Timur. Pelaksanaan Sosialisasi tersebut dapat dikelompokkan menurut per-daerah wilayah atau dipusatkan di Provinsi.
2. Dalam rangka peningkatan peran serta dan partisipasi seluruh karyawan dalam melaksanakan AKIP di seluruh SKPD-SKPD pada pemerintah Kabupaten/ Kota, untuk menyongsong Reformasi Birokrasi 2005-2025, hendaknya seluruh pimpinan dan pejabat memotivasi dan mendorong seluruh karyawan mempunyai rasa tanggung jawab bersama atas pelaksanaan LAKIP. Untuk lebih efektif, karyawan secara bergantian diberi tugas untuk melaksanakan LAKIP, agar ada kepedulian bersama.
3. Dalam rangka peningkatan dan pengembangan kompetensi dan kapasitas karyawan dalam

melaksanakan AKIP di seluruh SKPD-SKPD pada pemerintah Kabupaten/ Kota, untuk menyongsong Reformasi Birokrasi 2005-2025, hendaknya seluruh pimpinan dan pejabat dapat memberikan peluang dan memotivasi kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan, sosialisasi, workshop tentang AKIP. Untuk lebih efektif, karyawan yang mampu tidak dimutasi ke SKPD lainnya sehingga penggantinya tidak mampu melaksanakan, kecuali mereka sudah mengkaderkan penggantinya terlebih dahulu.

4. Dalam rangka konsistensi RPJMD, RKPD, Visi Misi dan Renstra pada pemerintah Kabupaten/Kota, hendaknya setiap penggantian pimpinan daerah Bupati dan Walikota, tidak mudah merubahnya, sesuai keinginan dan selera. Hal ini akan dapat menimbulkan putusnya benang merah sasaran, program dan kegiatan pada seluruh SKPD.
5. Dalam rangka Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Surat Edaran, Pedoman dan petunjuk teknis evaluasi tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) cepat terserap di daerah, hendaknya Menteri PAN-RB dan BPKP mensosialisasikan melalui pengiriman secara langsung ke daerah-daerah, bukan melalui Website.
6. Demi pemerataan pelaksanaan LAKIP yang lebih sempurna di pemerintah Kabupaten/ Kota diseluruh Indonesia, hendaknya jumlah pembinaan LAKIP selama ini, perlu ditambah, dan tidak hanya 2 Kabupaten/ Kota saja, setiap provinsi melainkan sejumlah 5 atau setiap tahun ada penggantian atau penambahan, agar lebih banyak yang dibina.

TINJAUAN PUSTAKA

Bahan Rakorpannas Kementerian Dalam Negeri 24 November 2010.

Fachruddin Nata dan Riandi Putra, Faktor-faktor yang Menghambat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Provinsi Kalimantan Timur, Tahun 2002.

Instruksi Presiden Republik Indonesia (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999, tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).

- Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2004, tentang Rencana Kerja Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004, tentang Rencana Kegiatan dan Anggaran Kementerian Negara / Lembaga.
- Keputusan Menteri PAN nomor : kep/135/M.PAN/9/2004, tentang Pedoman Umum Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Keputusan Kepala LAN Nomor 589/1X/6/Y/99, tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Keputusan Kepala LAN Nomor 239/1X/6/8/2003, tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Malik Imron, Prosedur Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Oleh Kantor perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Jawa Tengah, Tahun 2005.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : kep/135/M.PAN/9/2004, Tentang Pedoman Umum Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Negara PAN dan Reformasi Birokrasi, deputi bidang akuntabilitas aparatur, tahun 2005, Modul Pelatihan Pengantar dan Perencanaan Evaluasi LAKIP.
- Peraturan Menteri Negara PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor : PER/09/M.PAN/5/2007, tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Negara PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor PER/01/M.PAN/01/2009, tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Pendayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Peraturan Menteri Negara PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2010, tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Tahun 2010.
- Peraturan Menteri Negara PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2010, tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Menteri Negara PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010, Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.
- Peraturan pemerintah nomor 8 Tahun 2006, tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
- TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1998, tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, tentang Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999, tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007, tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025.