

ANALISIS AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH PADA PEMERINTAH KABUPATEN PONOROGO

Ria Ristyana

Universitas Brawijaya

riaristyana19@gmail.com

Dosen Pembimbing

Mirna Amirya, MSA., Ak., CA., AAP-A., AAP-B

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pemahaman akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di Pemerintah Kabupaten Ponorogo dan untuk mengetahui permasalahan yang terjadi dalam akuntabilitas kinerja instansi pemerintah serta solusi yang dipakai dalam mengatasi permasalahan yang terjadi. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data adalah melalui dokumentasi dan wawancara. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk mengetahui bagaimana pemahaman akuntabilitas kinerja oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Pemerintah Kabupaten Ponorogo. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih banyak SKPD di Pemerintah Kabupaten Ponorogo yang belum memahami konsep akuntabilitas kinerja. Selain itu, masih terdapat permasalahan pada pelaporan kinerja dan capaian kinerja, yaitu belum ada kebijakan terkait dengan *reward* dan *punishment* bagi SKPD yang tepat waktu dan terlambat dalam menyampaikan LAKIPnya kepada Bagian Organisasi dan belum adanya pemantauan atas *outcome* sebagai tindak lanjut dari tercapainya target kinerja (*output*), sehingga menyebabkan nilai hasil evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten Ponorogo mendapat nilai “CC”.

Abstract: This study aims at measuring the understanding of performance accountability of public institution in the Government of Ponorogo Regency and identifying the problems occurring in the performance accountability of public institution together with the solutions. This qualitative research uses case study approach. The data were collected through interviews and documentation. The in-depth interviews were conducted to measure the understanding of SKPDs (work units) on the performance accountability in the Government of Ponorogo Regency. The results of this study reveal that many SKPDs in the Government of Ponorogo Regency do not understand the meaning of performance accountability as a whole. Besides, there are problems in the performance reporting and performance achievement. The problems are the absence of policy associated to reward and punishment for SKPDs punctuality and lateness in delivering their LAKIP (Report on the Performance Accountability of Public Institution) to *Bagian Organisasi* (Organization Department) and the absence of outcome monitoring as the follow-up for the achievement of performance targets (*output*). The problems made the grade of LAKIP's evaluation result of Ponorogo Regency dropped to CC.

Keywords: Performance accountability of public institution, performance reporting, performance achievement

PENDAHULUAN

Mulai tahun 1998-an, masyarakat Indonesia mengalami perubahan yang besar dan cukup mendasar dalam bidang pemerintahan. Perubahan tersebut ditandai dengan meningkatnya keinginan diterapkannya akuntabilitas dan transparansi kinerja akan pengelolaan sektor publik. Ungkapan *good or clean governance* dapat diinterpretasikan sebagai perwujudan indikator kejujuran pemerintah. Selama beberapa tahun yang lalu, kejujuran pemerintah lebih diartikan sebagai stabilitas pemerintah. Sedangkan dalam beberapa tahun terakhir ini, di masa reformasi, kejujuran diartikan sebagai pemerintahan yang bersih. Akibatnya, mekanisme yang dipraktekkan pada masa lalu diganti dengan mekanisme transparansi yang lebih sesuai dengan keadaan pemerintah sekarang.

Saat ini sistem manajemen pemerintahan berfokus pada peningkatan akuntabilitas dan sekaligus peningkatan kinerja yang berorientasi pada *outcome*. Sehingga kinerja merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam instansi pemerintah sebagai organisasi yang memberikan pelayanan publik. Akan tetapi pada prakteknya, kinerja tidak dilaksanakan sesuai dengan konsep yang ada.

Banyak permasalahan yang berkaitan dengan kinerja, terutama permasalahan mengenai kinerja pegawai. Banyak pegawai yang tidak tahu tentang konsep dari kinerja itu sendiri, mereka hanya melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya saja, tanpa mempedulikan bagaimana *output* dan *outcome* atas kinerja yang telah dilaksanakan. Para pegawai hanya sebatas memahami bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah di mana mereka telah melaksanakan pekerjaannya dengan benar yang telah sesuai dengan Undang-undang atau peraturan yang berlaku. Padahal konsep kinerja yang sebenarnya bukan hanya sebatas telah melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan Undang-undang, akan tetapi banyak komponen lain yang digunakan sebagai penilaian kinerja.

Selain itu masyarakat menganggap bahwa organisasi sektor publik atau pemerintah merupakan organisasi yang tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, kurang inovasi dan kreativitas, dan kekurangan-kekurangan yang lainnya (Mahmudi, 2010). Sehingga hal tersebut menjadi sebuah introspeksi diri bagi pemerintah bahwa ternyata mereka belum mampu untuk memenuhi kepuasan masyarakat. Dari introspeksi tersebut kemudian memunculkan sebuah reformasi baru di bidang manajemen sektor publik yakni *New Public Management* (NPM). Konsep *New Public Management* (NPM) berkaitan erat dengan manajemen kinerja sektor publik karena pengukuran kinerja menjadi salah satu karakteristik NPM.

Almquist (2012) (dikutip oleh Sayidah *et al.*, 2014, hal. 230) menyatakan bahwa *New Public Management* (NPM) merupakan doktrin neoliberal yang mengintegrasikan konsep manajemen sektor privat dan mekanisme pasar ke dalam sektor publik. Selain itu, Middlehurst (2004) (dikutip oleh Sayidah *et al.*,

2014, hal. 230) menyatakan bahwa *New Public Management* (NPM) telah menggeser fokus dalam sistem manajemen dari *input* dan proses menuju *output* dan *outcome* yang diukur dan dikuantifikasi melalui indikator kinerja dan standar yang eksplisit.

Sesuai dengan salah satu karakteristik NPM yang dikemukakan Christopher Hood (1991) bahwa pengendalian *output* dan *outcome* menjadi fokus perhatian utama organisasi, bukan hanya sekedar pengendalian input. Sehingga kinerja yang telah dilaksanakan bukan hanya berorientasi pada *output* tetapi juga harus berorientasi pada *outcome*. *Outcome* yang dimaksud adalah hasil yang dicapai dari suatu program atau aktivitas dibandingkan dengan hasil yang diharapkan. *Outcome* mengukur nilai kualitas dari suatu *output*.

Permasalahan tentang kinerja instansi pemerintah mendorong Pemerintah Indonesia untuk lebih meningkatkan kinerja instansi pemerintah. Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah dengan menggunakan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP tersebut mulai diperkenalkan atau telah digunakan sejak era Presiden B.J. Habibie dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Selain itu mengingat bahwasanya dalam Pasal 4 ayat 1 Undang-Undang Dasar 1945 dinyatakan bahwa Presiden Republik Indonesia memegang kekuasaan pemerintahan menurut Undang-Undang Dasar, serta adanya Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

Tujuan dilaksanakannya pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah untuk mengetahui kemampuan dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi dalam rangka meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab. Tujuan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sesuai dengan sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan dalam rangka mencapai visi organisasi melalui misi organisasi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan serta memantau pelaksanaan rencana kegiatan. dalam sistem pengendalian manajemen terdapat proses pengendalian manajemen yang terdiri atas beberapa tahap, yaitu: 1) Perumusan strategik; 2) Perencanaan strategik; 3) Pembuatan program; 4) Penganggaran; 5) Implementasi; 6) Pelaporan kinerja; 7) Evaluasi kinerja; 8) Umpan balik.

Sehingga pemerintah menggunakan LAKIP sebagai bentuk pengukuran kinerja yang mengharuskan lembaga sektor publik telah mempunyai perencanaan strategik yang akan dicapai selama 1 sampai 5 tahun ke depan. Perencanaan strategik tersebut berisi tentang: 1) uraian visi, misi, strategik, dan faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi; 2) uraian tentang tujuan, sasaran, dan aktivitas organisasi; dan 3) uraian tentang mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

Dalam menyusun LAKIP, pemerintah berpedoman pada Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang bertujuan untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai salah satu prasyarat untuk terciptanya pemerintah yang baik dan terpercaya. Sasaran

SAKIP berdasarkan Inpres No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah 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.

Pada setiap akhir tahun anggaran, mulai tahun 2000, setiap instansi pemerintah sudah harus mempunyai LAKIP. Kemudian Lembaga Administrasi Negara (LAN) menindaklanjuti Inpres tersebut dengan mengeluarkan Keputusan Kepala LAN No. 589/IX/6/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Seiring dengan perkembangan jaman dan banyaknya permasalahan yang relevan yang terjadi di sektor publik seperti korupsi, kolusi dan nepotisme serta terjadi beberapa kesalahan dalam pengelolaan sumber daya, kemudian dikeluarkanlah Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah pasal 1 ayat 3 disebutkan bahwa laporan kinerja adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan APBN/APBD. Selain itu, dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBN/APBD, setiap entitas pelaporan wajib menyusun dan menyajikan laporan keuangan dan laporan kinerja.

Pada pasal 17 ayat 1 Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2006 dijelaskan bahwa laporan kinerja berisi ringkasan tentang keluaran dari masing-masing kegiatan dan hasil yang dicapai dari masing-masing program sebagaimana ditetapkan dalam dokumen pelaksanaan APBN/APBD. Selanjutnya pada ayat 2 dijelaskan bahwa bentuk dan isi laporan kinerja disesuaikan dengan bentuk dan isi rencana kerja dan anggaran sebagaimana ditetapkan dalam peraturan pemerintah terkait.

Pada tahun 2014 pemerintah mengeluarkan Peraturan Presiden No. 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang mana peraturan tersebut sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2006. Menurut Peraturan Presiden No. 29 tahun 2014 pasal 1 yang dimaksud dengan SAKIP adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Penyelenggaraan SAKIP dilaksanakan untuk penyusunan laporan kinerja sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Penyelenggaraan SAKIP meliputi rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, revidi dan evaluasi kinerja.

Sebelum dilakukan evaluasi, LAKIP perlu direvidi terlebih dahulu, sehingga dikeluarkanlah Permen PAN-RB No. 53 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis

Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap instansi pemerintah dalam menyusun perjanjian kinerja, pelaporan kinerja dan tata cara reviu atas laporan kinerja. Sedangkan untuk evaluasi LAKIP diatur dalam Permen PAN-RB No. 35 tahun 2011 yang sebelumnya diatur dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. KEP/135/M.PAN/9/2004 tentang Pedoman Umum Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan Permen PAN-RB No. 35 tahun 2011, petunjuk pelaksanaan evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan panduan bagi evaluator yang berkaitan dengan:

- a) pemahaman mengenai tujuan evaluasi dan penetapan ruang lingkup evaluasi;
- b) pemahaman mengenai strategi evaluasi dan metodologi yang digunakan dalam evaluasi;
- c) penetapan langkah-langkah kerja yang harus ditempuh dalam proses evaluasi;
- d) penyusunan Laporan Hasil Evaluasi (LHE) dan mekanisme pelaporan hasil evaluasi serta proses pengolahan datanya.

Evaluasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sangat penting dan harus dilaksanakan oleh evaluator secara profesional dan dengan penuh tanggungjawab. Dengan adanya evaluasi tersebut diharapkan dapat memberikan stimulasi bagi para pejabat instansi pemerintah untuk terus berusaha menyempurnakan praktek-praktek penyelenggaraan pemerintahan yang baik berdasarkan prinsip-prinsip *good governance* dan fungsi-fungsi manajemen berbasis kinerja secara taat azas dan berkelanjutan. Evaluasi atas akuntabilitas kinerja instansi harus menyimpulkan hasil penilaian atas fakta objektif instansi pemerintah dalam mengimplementasikan perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan capaian kinerja sesuai dengan kriteria masing-masing komponen yang ada dalam Lembar Kriteria Evaluasi (LKE). Komponen penilaian kinerja yang diatur dalam Permen PAN-RB No. 35 tahun 2011 meliputi: 1) Perencanaan Kinerja dengan bobot 35%; 2) Pengukuran Kinerja dengan bobot 20%; 3) Pelaporan Kinerja dengan bobot 15%; 4) Evaluasi Kinerja dengan bobot 10%; 5) Capaian Kinerja dengan bobot 20%. Penilaian terhadap no. 1 sampai 4 terkait dengan penerapan SAKIP pada instansi pemerintah, sedangkan pada no. 5 terkait dengan pencapaian kinerja baik yang telah tertuang dalam dokumen LAKIP maupun dalam dokumen lainnya.

Setelah dikeluarkannya Peraturan Presiden No. 29 tahun 2014 kemudian Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan Permen PAN-RB No. 12 tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai tindak lanjut dari pasal 30 Peraturan Presiden No. 29 tahun 2014 yang menyatakan bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai tatacara reviu atas laporan kinerja dan evaluasi kinerja diatur oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Dalam Permen PAN-RB No. 12 tahun 2015 juga mengatur tentang komponen penilaian kinerja yang meliputi: 1) Perencanaan Kinerja dengan bobot 30%; 2) Pengukuran Kinerja dengan bobot 25%; 3) Pelaporan Kinerja dengan bobot 15%; 4) Evaluasi Kinerja dengan bobot 10%; 5) Capaian Kinerja dengan bobot 20%. Penilaian terhadap no. 1 sampai 4 terkait dengan penerapan SAKIP pada instansi

pemerintah, sedangkan no. 5 terkait dengan pencapaian kinerja, baik yang telah tertuang dalam dokumen LAKIP maupun dalam dokumen lainnya.

Perbedaan komponen penilaian kinerja antara Permen PAN-RB No. 35 tahun 2011 dengan Permen PAN-RB No. 12 tahun 2015 terletak pada bobot penilaian. Di Permen PAN-RB No. 35 tahun 2011 poin perencanaan kinerja memiliki bobot 35% sedangkan di Permen PAN-RB No. 12 tahun 2015 memiliki bobot 30%. Dan pada poin pengukuran kinerja di Permen PAN-RB No. 35 tahun 2011 memiliki bobot 20% sedangkan di Permen PAN-RB No. 12 tahun 2015 memiliki bobot 25%.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riantiarno dan Azlina (2011) dengan jenis penelitian kuantitatif yang berjudul “Faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Studi pada SKPD Kabupaten Rokan Hulu)”, bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang terdiri dari pengaruh penerapan akuntabilitas keuangan dan ketaatan pada peraturan perundangan. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa hipotesis kedua diterima, sedangkan untuk hipotesis pertama ditolak. Hal ini memberikan gambaran bahwa ketaatan pada peraturan perundangan berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dengan nilai signifikan.

Penelitian tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah juga dilakukan oleh Anjarwati (2012) dengan jenis penelitian kuantitatif yang berjudul “Pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi, dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah”. Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa kejelasan sasaran anggaran dan sistem pelaporan berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Sedangkan pengendalian akuntansi tidak berpengaruh terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Selain kedua penelitian tersebut, terdapat penelitian yang berjudul “Analisis akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tahun 2007 (Studi kasus pada Dinas Kesehatan Kabupaten Sukoharjo)” yang dilakukan oleh Warsini (2009) dengan jenis penelitian kualitatif, dengan tujuan untuk mengetahui kesesuaian penyusunan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Dinas Kesehatan Kabupaten Sukoharjo tahun 2007 dengan peraturan yang ada seperti SK-LAN No. 171/IX/6/4/2001 tentang pedoman penyusunan LAKIP dan mengetahui tingkat ekonomis, efisiensi dan efektivitas dari indikator kinerja berupa *input*, *output* dan *outcome* setiap kegiatan yang berdasarkan program Dinas Kesehatan Kabupaten Sukoharjo tahun 2007. Dalam penelitian tersebut dikemukakan bahwa setelah melakukan analisis pada laporan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Dinas Kesehatan Kabupaten Sukoharjo, susunan LAKIP pada Dinas Kesehatan Kabupaten Sukoharjo belum sempurna dikarenakan ada beberapa ukuran pada indikator kinerja kegiatan tidak jelas, sehingga menemukan kesulitan dalam menghitung tingkat ekonomis, efisiensi dan efektivitas.

Selain itu juga mengevaluasi kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Sukoharjo berdasarkan LAKIP Dinas Kesehatan Kabupaten Sukoharjo tahun 2007. Hasil dari analisis *Value for Money* dikatakan bahwa Dinas Kesehatan Kabupaten Sukoharjo dalam menghasilkan *output* dan *outcome* mencapai target 100% dengan input yang berupa sumber dana dan sumber daya manusia. Dalam

evaluasi kinerja LAKIP Dinas Kesehatan Kabupaten Sukoharjo, pihak peneliti yaitu Kusni, mengevaluasi tentang capaian target dari rencana program kegiatan Dinas Kesehatan Kabupaten Sukoharjo tahun 2007 yaitu program pengadaan obat dan perbekalan kesehatan.

Dari penelitian terdahulu yang sudah dijelaskan tersebut, maka peneliti melakukan penelitian tentang akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Peneliti menganggap bahwa akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan topik yang bagus dan penting pada beberapa tahun terakhir ini, mengingat bahwa akuntabilitas kinerja pada instansi pemerintah merupakan hal yang sangat penting, karena digunakan untuk mengetahui seberapa besar *input* yang digunakan dan *output* yang dihasilkan. Selain *input* dan *ouput*, akuntabilitas kinerja tersebut juga harus menyertakan *outcome*, *benefit* dan *impact* yang ditimbulkan dari *input* atau anggaran yang dipakai pada suatu program kegiatan. Akuntabilitas tersebut dituangkan dalam suatu bentuk laporan, yaitu yang dikenal sebagai LAKIP.

Peneliti melakukan penelitian di Kabupaten Ponorogo karena kinerja instansi pemerintah Kabupaten Ponorogo masih rendah berdasarkan hasil evaluasi LAKIP Kabupaten Ponorogo tahun 2014 dan 2015. Hasil evaluasi LAKIP tahun 2014 menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Ponorogo memperoleh nilai 57,14 dengan predikat “CC”. Sebaliknya hasil evaluasi LAKIP tahun 2015 mengalami penurunan dengan perolehan nilai sebesar 55,52 dengan predikat “CC”. Predikat CC diinterpretasikan cukup, akuntabilitas kerjanya cukup baik, dan memiliki sistem yang dapat digunakan untuk memproduksi informasi kinerja untuk pertanggungjawaban serta perlu banyak perbaikan.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa masih banyak kekurangan dan masih banyak permasalahan yang terjadi yang menimbulkan masih rendahnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang dibuktikan dengan nilai yang diperoleh dari hasil evaluasi LAKIP sehingga hal tersebut perlu mendapatkan perhatian dari Pemerintah Kabupaten Ponorogo. Dengan terbatasnya data penelitian, maka peneliti hanya melakukan analisis LAKIP pada tahun 2013 dan 2014 di Kabupaten Ponorogo. Selain itu pada tahun 2013 dan 2014 merupakan dua tahun terakhir LAKIP Kabupaten Ponorogo telah dievaluasi yang selanjutnya menjadi Hasil Evaluasi LAKIP Kabupaten Ponorogo tahun 2014 dan 2015. Diharapkan LAKIP tersebut dapat menjadi bahan evaluasi untuk tahun selanjutnya agar kinerja yang dihasilkan pada tahun selanjutnya menjadi lebih baik.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Setiap karya ilmiah yang dibuat harus disesuaikan dengan metodologi penelitian. Seorang peneliti harus memahami metodologi penelitian yang akan dipakai dalam penelitiannya, karena metode penelitian adalah tata cara atau langkah-langkah bagaimana suatu penelitian akan dilaksanakan. Terdapat dua jenis penelitian yang biasanya atau sering dipakai dalam suatu penelitian, yaitu penelitian kualitatif dan penelitian kuantitatif.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Jenis penelitian kualitatif menekankan

analisis proses dari proses berpikir secara induktif yang berkaitan dengan dinamika hubungan antarfenomena yang diamati, dan senantiasa menggunakan logika ilmiah. Penelitian kualitatif sifatnya deskriptif analitik. Data yang diperoleh seperti hasil pengamatan, hasil wawancara, hasil pemotretan, analisis dokumen, catatan lapangan, disusun peneliti di lokasi penelitian, tidak dituangkan dalam bentuk dan angka-angka. Tekanan penelitian kualitatif bukan dihasil, melainkan di proses (Gunawan, 2016:80).

Penelitian studi kasus memusatkan diri secara intensif pada satu objek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Penelitian studi kasus dimaksudkan untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang masalah, keadaan, dan posisi suatu peristiwa yang sedang berlangsung saat ini, serta interaksi lingkungan unit sosial tertentu yang bersifat apa adanya (Gunawan, 2016:112). Penelitian studi kasus merupakan penelitian mendalam mengenai unit sosial tertentu dan hasil dari penelitian tersebut akan memberikan gambaran yang luas serta mendalam mengenai unit sosial tersebut. Selanjutnya, Danim (dikutip oleh Gunawan, 2016:112) berpendapat bahwa dalam penelitian studi kasus subjek yang diteliti relatif terbatas, namun variabel-variabel dan fokus yang diteliti sangat luas dimensinya.

Pengertian studi kasus yang dikemukakan oleh Guba dan Lincoln (2005), Stake (2005), dan yang kemudian dikembangkan oleh Creswell (2009) (dikutip oleh Gunawan, 2016:114), menyatakan bahwa penelitian studi kasus adalah penelitian yang dilakukan terhadap suatu objek, yang disebut sebagai suatu kasus yang dilakukan secara seutuhnya, menyeluruh, dan mendalam dengan menggunakan berbagai macam sumber data.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian yaitu data primer. Menurut Sekaran (2014:113) data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama). Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti melalui sumber asli atau tidak diperoleh melalui media perantara lain yang berhubungan dengan objek yang akan diteliti.

Data yang diperoleh peneliti merupakan data yang belum di publikasikan sehingga data tersebut bersifat privat. Tujuan digunakannya data primer adalah untuk memperoleh data yang tepat dan akurat. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dan dokumentasi.

Wawancara langsung dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab dengan pegawai kunci Bagian Organisasi Pemerintah Kabupaten Ponorogo dan tiga SKPD yang membuat LAKIP dengan baik. Sedangkan dokumentasi dalam penelitian ini adalah memperoleh data yang berkaitan dengan akuntabilitas kinerja berupa LAKIP Kabupaten Ponorogo tahun 2013-2014, hasil evaluasi LAKIP tahun 2014-2015, dokumen RPJMD Kabupaten Ponorogo tahun 2010-2015, dan dokumen-dokumen lain yang diperoleh dari tiga SKPD yang membuat LAKIP dengan baik.

Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Bogdan dan Biklen (2007) (dikutip oleh Gunawan, 2016:210) adalah proses pencarian dan pengaturan secara sistematis hasil wawancara, catatan-catatan, dan bahan-bahan yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap semua hal yang dikumpulkan dan memungkinkan menyajikan apa yang ditemukan. Analisis data mencakup kegiatan yang berkaitan dengan data, mengorganisasikannya, memilih, dan mengaturnya ke dalam unit-unit, mensintesiskannya, mencari pola-pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang akan dipaparkan kepada orang lain. Miles dan Huberman (1992) (dikutip oleh Gunawan, 2016:210) mengemukakan tiga tahapan yang harus dikerjakan dalam menganalisis data penelitian kualitatif, yaitu:

1) Reduksi data (*reduction data*)

Menurut Sugiyono (2007) (dikutip oleh Gunawan, 2016:211) mereduksi data merupakan kegiatan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari tema dan polanya. Sebelum mengumpulkan data, peneliti telah melakukan reduksi data dengan memilih kasus yang terkait dengan akuntabilitas kinerja, membuat pertanyaan penelitian, dan menentukan metode untuk mengumpulkan data. Setelah mengumpulkan data, peneliti juga melakukan reduksi data dengan cara mengolah data yang didapat di lapangan, mengambil data yang penting, mengelompokkan data, kemudian membuat kesimpulan awal penelitian.

2) Penyajian data (*display data*)

Pada tahap ini, peneliti melakukan penyajian data dalam bentuk uraian yang didukung dengan gambar dan tabel. Penyajian data tidak terlepas dari tujuan penelitian yaitu memahami makna akuntabilitas kinerja oleh Pemerintah Kabupaten Ponorogo dan untuk memahami permasalahan yang ada dalam komponen penilaian akuntabilitas kinerja pada Pemerintah Kabupaten Ponorogo tahun 2013-2014.

3) Penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verifying*)

Penarikan kesimpulan merupakan hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian berdasarkan hasil analisis data (Gunawan, 2016:212). Dalam tahap ini, peneliti mengartikan kata dan perilaku dari masing-masing informan, kemudian menarik kesimpulan dari hasil yang diperoleh. Kesimpulan disajikan dalam bentuk deskriptif objek penelitian dengan berpedoman pada kajian penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sistematika Hasil Pembahasan Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara dari Kasubbag masing-masing SKPD dan data dokumentasi, maka pembahasan akan dibagi menjadi dua bagian utama yang telah disesuaikan dengan perumusan masalah yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu:

1. Pemahaman akuntabilitas kinerja
2. Komponen penilaian akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang akan dibagi menjadi 5 subbagian, antara lain:

- a. Perencanaan kinerja
- b. Pengukuran kinerja
- c. Pelaporan kinerja
- d. Evaluasi internal
- e. Capaian kinerja

Selanjutnya dari hasil penelitian tersebut akan dibandingkan dengan peraturan-peraturan yang berlaku saat ini maupun dengan konsep-konsep yang berkaitan dengan akuntabilitas kinerja. Sehingga dari hal tersebut akan didapat bagaimana gambaran akuntabilitas kinerja yang ideal atau yang sudah terjadi pada Pemerintah Kabupaten Ponorogo.

Pemahaman akuntabilitas kinerja

Sama seperti Kabupaten atau Kota yang lain, di Pemerintah Kabupaten Ponorogo semua instansi melaksanakan pelaporan akuntabilitas kinerja yang sebagaimana dilaksanakan pada umumnya. Dalam melaksanakan pelaporan kinerja di Pemerintah Kabupaten Ponorogo terdapat kendala yaitu kurangnya pemahaman tentang akuntabilitas kinerja pada beberapa SKPD. Akan tetapi Pemerintah Kabupaten Ponorogo terus melakukan upaya peningkatan pemahaman akuntabilitas kinerja pada semua SKPD, bukan hanya sekedar pemahaman teorinya saja, melainkan pemahaman terhadap praktek akuntabilitas di lingkungan SKPD itu seperti apa.

Dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti, mengenai pemahaman atas akuntabilitas kinerja, diperoleh hasil bahwa masih banyak SKPD yang belum memahami akuntabilitas kinerja, walaupun semua SKPD telah membuat LAKIP setiap tahunnya. Selain kurangnya pemahaman akuntabilitas kinerja pada masing-masing SKPD, adanya perubahan pelaporan dari LAKIP menjadi SAKIP sejak dikeluarkannya Permen PAN-RB No. 12 tahun 2015 dan Peraturan Presiden No. 29 tahun 2014 membuat beberapa SKPD kesulitan dalam mempertanggungjawabkan kinerjanya. Pelaporan SAKIP tersebut menjadi lebih kompleks, mulai dari penilaian RPJMD sampai dengan penilaian LAKIPya.

Agar pemahaman tentang konsep akuntabilitas kinerja ini dapat secara merata sampai pada tiap-tiap SKPD, maka solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut sangat diperlukan. Solusi yang dilakukan dengan cara mengadakan sosialisasi baik untuk masing-masing kepala SKPD maupun untuk staf SKPD secara rutin yaitu setiap satu tahun sekali.

Diharapkan dengan adanya sosialisasi rutin setiap setahun sekali tersebut, pemahaman konsep akuntabilitas kinerja akan secara merata pada tiap-tiap SKPD dan tidak sebatas paham teorinya saja untuk memenuhi persyaratan administrasi belaka, tetapi praktek akuntabilitas kinerja benar-benar dilaksanakan dengan semestinya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pemahaman tentang konsep akuntabilitas kinerja di Pemerintah Kabupaten Ponorogo dianggap penting, serta akuntabilitas kinerja perlu dilaksanakan. Apabila tidak memahami akuntabilitas kinerja akan berakibat pada ketidaksesuaian antara penentuan indikator kinerja dengan visi misi. Hal tersebut sesuai dengan konsep *New Public Management* (NPM) bahwa suatu organisasi perlu memiliki tujuan yang dinyatakan secara jelas dan perlu menentukan target-

target kinerja yang harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Target kinerja harus disesuaikan dengan tujuan organisasi dengan menetapkan standar kinerja dan indikator kinerja. Indikator kinerja digunakan untuk menilai kesuksesan atau kegagalan dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kemudian solusi dari akibat yang ditimbulkan dari ketidakpahaman atas akuntabilitas kinerja tersebut yaitu dengan melakukan reviu indikator kinerja kemudian menyesuaikannya kembali dengan visi misi merupakan solusi yang dilakukan. Hal tersebut memang wajar dilakukan apabila indikator kinerja tidak sesuai dengan visi misi.

Perencanaan Kinerja

Proses perencanaan kinerja memerlukan waktu yang sangat panjang, serta perencanaan kinerja untuk tahun 2013-2014 harus disesuaikan dengan dokumen RPJMD Kabupaten Ponorogo tahun 2010-2015 yang didalamnya sudah termuat Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk masing-masing SKPD. Hal tersebut sesuai dengan teori proses pengendalian manajemen, dalam suatu organisasi hal pertama yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi adalah melakukan perumusan strategi atau dalam pemerintahan yaitu merumuskan dokumen RPJMD yang disesuaikan dengan dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP). Kemudian SKPD melakukan perencanaan kinerja yang disesuaikan dengan Dokumen RPJMD, selanjutnya SKPD menjabarkan RPJMD tersebut ke dalam Renstra masing-masing SKPD. Dalam Renstra tersebut berisi tentang kegiatan atau program yang akan dilaksanakan dalam satu tahun anggaran yang berlaku.

Dengan proses yang panjang dan memerlukan waktu yang lama, tidak ada hambatan dalam proses penyusunan perencanaan kinerja. Perencanaan kinerja berjalan dengan lancar dan selesai tepat waktu. Setelah kinerja sudah direncanakan kemudian kinerja tersebut harus dilaksanakan sebagai kegiatan/program yang akan dilaksanakan pada satu tahun anggaran yang berlaku.

Pelaksanaan kinerja untuk tahun 2013 dan 2014 di Pemerintah Kabupaten Ponorogo sudah sesuai dengan RPJMD dan sudah mencerminkan visi misi Bupati Ponorogo. Selanjutnya pada pelaksanaan kinerja terdapat hambatan tetapi tidak signifikan, yaitu pelaksana teknis kegiatan/program di lapangan kurang paham dengan tugasnya, sehingga hal tersebut berdampak pada tidak sesuainya perencanaan kinerja dengan pelaksanaannya.

Pengukuran Kinerja

Kinerja yang telah dilaksanakan pada satu tahun anggaran kemudian dilakukan pengukuran. Pengukuran kinerja ini bersifat penting, karena untuk mengetahui apakah target kinerja tercapai secara maksimal atau tidak. Pengukuran kinerja dilakukan dengan cara membandingkan realisasi dengan target kinerja yang seharusnya dicapai. Selain membandingkan realisasi dengan target kinerja juga dilakukan penilaian efisiensi pada tiap-tiap sasaran.

Saat ini penilaian efisiensi pada tiap-tiap sasaran juga tidak kalah penting, kriteria kinerja yang baik salah satunya adalah kinerja yang memenuhi target atau

kinerja yang bisa mencapai target dan kinerja yang efisien. Kinerja yang efisien adalah kinerja yang mencapai target dengan serapan anggaran yang lebih sedikit daripada anggaran yang dianggarkan. Di Pemerintah Kabupaten Ponorogo dalam melakukan pengukuran kinerja tidak ada hambatan, sehingga proses pengukuran kinerja berjalan dengan lancar.

Selain itu pengukuran kinerja sudah diatur dalam Peraturan Presiden No. 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pengukuran kinerja dilakukan dengan cara: 1) membandingkan kinerja dengan sasaran (target) kinerja yang dicantumkan dalam dokumen perjanjian kinerja dalam rangka pelaksanaan APBN/APBD tahun berjalan; 2) membandingkan realisasi kinerja program sampai dengan tahun berjalan dengan sasaran (target) kinerja lima tahunan yang direncanakan dalam Rencana Strategis SKPD. Dalam teori sistem pengendalian manajemen, pengukuran kinerja merupakan salah elemen penting dan digunakan untuk melakukan pengendalian aktivitas. Sehingga setiap aktivitas harus dilakukan pengukuran kinerja untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitasnya. Efisiensi dan efektivitas tersebut digunakan sebagai dasar dalam melakukan penilaian kinerja. Apabila suatu organisasi tidak memiliki ukuran kinerja, maka akan sulit bagi organisasi untuk menentukan apakah aktivitas tersebut sukses atau gagal.

Pada saat ini di Pemerintah Kabupaten Ponorogo semua indikator kinerja sudah dalam bentuk kuantitatif sehingga mudah untuk dilakukan pengukuran. Penentuan indikator kinerja dalam bentuk kuantitatif memang sudah seharusnya agar tidak mengalami kesulitan dalam mengukur tiap-tiap indikator kinerja.

Pelaporan Kinerja

Pelaporan kinerja sangat perlu dilakukan dan bersifat penting karena instansi telah menggunakan uang Negara. Dalam teori sistem pengendalian manajemen dinyatakan bahwa pelaporan kinerja non keuangan dalam organisasi sektor publik sangat penting karena organisasi sektor publik banyak menghasilkan *output* yang sifatnya tidak berwujud, seperti pelayanan publik yang sulit untuk diukur kinerjanya dari aspek finansial. Pelaporan kinerja tersebut nantinya akan digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja.

Bentuk pertanggungjawaban kinerja tersebut dibuat dalam sebuah laporan kinerja yaitu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP tersebut berisi tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja. LAKIP disusun dengan berpedoman pada Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). SAKIP merupakan proses pengendalian manajemen yang terdiri atas beberapa tahap yang harus dilakukan guna mewujudkan tujuan organisasi. Tahap-tahap tersebut terdiri atas perumusan strategi, perencanaan strategik, pembuatan program, penganggaran, implementasi, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja dan umpan balik.

Pelaporan LAKIP SKPD diatur dalam Peraturan Presiden No. 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam Peraturan Presiden No. 29 tahun 2014 pasal 21 menyatakan bahwa LAKIP SKPD disampaikan oleh Kepala SKPD kepada Gubernur/Bupati/Walikota paling lambat dua bulan setelah tahun anggaran berakhir. Di Pemerintah Kabupaten Ponorogo,

LAKIP SKPD disampaikan kepada Bupati pada Bulan Februari. Sebelumnya, LAKIP terlebih dahulu di reviu oleh Inspektorat untuk mengetahui apakah sudah sesuai dengan Dokumen RPJMD dan dokumen lain yang berkaitan dan apabila masih belum sesuai, Bagian Organisasi menyesuaikan kembali, kemudian setelah itu baru disampaikan kepada Bupati.

Dari 49 SKPD yang membuat LAKIP, terdapat beberapa SKPD yang terlambat mengumpulkan LAKIP kepada Bagian Organisasi. Akan tetapi, belum ada peraturan tentang *reward* dan *punishment* bagi SKPD yang tepat waktu dan terlambat dalam mengumpulkan LAKIPnya.

Evaluasi Internal

Evaluasi internal atas LAKIP Kabupaten Ponorogo masih sangat rendah berdasarkan nilai hasil evaluasi tahun 2014 dan 2015 yaitu dengan nilai 57,14 dan 55,52. Dalam teori sistem pengendalian manajemen, evaluasi kinerja dilakukan dengan dua cara, yaitu melakukan evaluasi kinerja organisasi dan evaluasi program. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui apabila program yang dilaksanakan tidak efektif maka perlu dilakukan pengkajian ulang terhadap strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Evaluasi kinerja dilakukan oleh Kemen PAN-RB atau Gubernur.

Penurunan nilai hasil evaluasi LAKIP tahun 2014 ke tahun 2015 disebabkan oleh adanya pergantian penilaian dari LAKIP ke SAKIP sehingga berdampak pada penurunan nilai hasil evaluasi LAKIP Kabupaten Ponorogo. Penurunan nilai tersebut sekitar 1,62 dari 57,14 pada tahun 2013 ke 55,52 pada tahun 2014.

Evaluasi LAKIP pasti dilakukan karena untuk mengetahui tingkat keberhasilan capaian kinerja dari indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen RPJMD. Selain itu untuk mendorong adanya peningkatan kinerja instansi pemerintah, sehingga dengan dievaluasi diharapkan dapat mendorong instansi pemerintah untuk secara konsisten meningkatkan implementasi SAKIPnya dan mewujudkan capaian kinerja instansinya sesuai yang diamanahkan dalam dokumen RPJMD.

Dari hasil evaluasi LAKIP Kabupaten Ponorogo tahun 2014 dan 2015 dengan mendapat kriteria "CC", hal tersebut mengindikasikan bahwa masih perlu banyak perbaikan dalam melakukan akuntabilitas kinerjanya mulai dari perencanaan kinerja sampai dengan capaian kinerja.

Capaian Kinerja

Capaian kinerja merupakan komponen terakhir dalam penilaian SAKIP. Capaian kinerja ini memiliki bobot penilaian yang cukup besar dibandingkan dengan pelaporan kinerja dan evaluasi internal. Capaian kinerja memiliki bobot 20% dengan rincian sebagai berikut: a) Kinerja yang dilaporkan (*output*) 5%, b) Kinerja yang dilaporkan (*outcome*) 10%, c) Kinerja tahun berjalan (*benchmark*) (5%). Setelah mengetahui bagaimana hasil capaian kinerja instansi pemerintah, dalam teori proses pengendalian manajemen hal terakhir yang perlu dilakukan adalah memberikan umpan balik (*feedback*) yaitu dilakukan dengan memberikan saran untuk melakukan tindak lanjut atas prestasi yang dicapai.

Dengan lebih banyaknya bobot penilaian di komponen capaian kinerja mengindikasikan bahwa penilaian capaian kinerja di instansi pemerintah bersifat penting, dengan maksud yaitu penilaian kinerja lebih ditekankan pada capaiannya daripada pelaporan dan evaluasinya. Bukan sekedar mengukur seberapa besar *output* yang terealisasi, tetapi juga mengukur seberapa besar *outcome* yang dicapai dari terlaksananya kegiatan yang menghasilkan *output* tersebut. Dalam teori *New Public Management* (NPM) dinyatakan bahwa pengendalian *output* dan *outcome* harus menjadi fokus perhatian utama organisasi.

Kinerja Kabupaten Ponorogo pada tahun 2013 dan 2014 sudah tercapai dengan maksimal, akan tetapi dengan nilai hasil evaluasi LAKIP dengan kriteria “CC” masih perlu banyak perbaikan dan penyempurnaan baik dari segi perencanaan sampai dengan capaian kinerja.

Sampai dengan saat ini di Pemerintah Kabupaten Ponorogo belum memantau bagaimana *outcome* sebagai tindakan lebih lanjut atas terlaksananya program/kegiatan yaitu *output*. Selain itu untuk permasalahan mengenai pemantauan *outcome* dari program/kegiatan yang sudah terlaksana pada masing-masing SKPD juga belum ada pemantauan yang memang sudah seharusnya dilakukan. Bukan *output* saja yang menjadi prioritas tetapi juga *outcome*. Akan lebih baik jika *output* dan *outcome* terpantau dengan baik sehingga dapat diketahui bagaimana perkembangannya dan dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang berorientasi kepada hasil bukan hanya sekedar kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan data yang didapat, analisis serta pembahasan yang dilakukan peneliti, pada bab ini disajikan ringkasan kesimpulan dari penelitian tentang akuntabilitas kinerja instansi di Pemerintah Kabupaten Ponorogo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih banyak SKPD di Pemerintah Kabupaten Ponorogo yang belum memahami konsep akuntabilitas kinerja. Selain itu, Pemerintah Kabupaten Ponorogo sudah melaksanakan akuntabilitas kerjanya dengan baik mulai dari perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal, dan capaian kinerja. Namun, masih terdapat permasalahan pada pelaporan kinerja dan capaian kinerja, yaitu belum adanya kebijakan terkait dengan *reward* dan *punishment* bagi SKPD yang tepat waktu dan terlambat dalam menyampaikan LAKIPnya kepada Bagian Organisasi dan belum adanya pemantauan atas *outcome* sebagai tindak lanjut dari tercapainya target kinerja (*output*).

Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan informan yang diwawancarai oleh peneliti karena lamanya respon informan menanggapi surat penelitian dari peneliti, yaitu Bappeda dan DPPKAD.
2. Keterbatasan waktu membuat peneliti tidak bisa mendapatkan data yang lebih banyak dari informan tentang bagaimana proses pembuatan RPJMD Kabupaten Ponorogo di Bappeda, proses penganggaran di DPPKAD sampai dengan pemantauan capaian kinerja yang menghasilkan *output* dan *outcome*.

3. Keterbatasan informan yaitu ketiga SKPD antara lain Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, Dinas Pertanian dan Perikanan, dan Dinas Lingkungan Hidup dipilih oleh peneliti dari pertimbangan Bagian Organisasi dengan kriteria penyusun LAKIP dengan baik dan SKPD yang tepat waktu dalam menyampaikan LAKIPnya kepada Bagian Organisasi.

Saran

Berikut ini adalah beberapa saran yang telah dirumuskan peneliti sebagai masukan bagi Pemerintah Kabupaten Ponorogo dalam melaksanakan akuntabilitas kinerja:

1. Perlu adanya sosialisasi tentang pelaksanaan akuntabilitas kinerja untuk seluruh SKPD secara rutin yaitu minimal setahun sekali.
2. Perlu adanya kebijakan terkait dengan *reward* dan *punishment* bagi SKPD yang tepat waktu dan terlambat dalam menyampaikan LAKIP kepada Bagian Organisasi.
3. Perlu adanya kebijakan terkait dengan pertanggungjawaban *outcome*, bukan hanya sekedar pertanggungjawaban hasil (*output*), dan perlu adanya pemantauan atas *outcome* oleh pihak yang berwenang.

DAFTAR PUSTAKA

Anjarwati, M. (2012). *Pengaruh kejelasan sasaran anggaran, pengendalian akuntansi, dan sistem pelaporan terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah* (Jurnal, Universitas Negeri Semarang, Semarang). Diakses dari <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/aaj/article/view/555/635> pada tanggal 22 September 2016 pukul 10.50

Dokumen Hasil Evaluasi LAKIP Kabupaten Ponorogo tahun 2014 dan 2015

Dokumen Rencana Kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Ponorogo Tahun 2013-2014

Dokumen Rencana Kerja Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo Tahun 2013-2014

Dokumen Rencana Kerja Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Ponorogo Tahun 2013-2014

Dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Ponorogo Tahun 2013-2014

Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Ponorogo 2010-2015

Dokumen Rencana Strategik Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Ponorogo Tahun 2010-2015

Dokumen Rencana Strategik Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo Tahun 2010-2015

Dokumen Rencana Strategik Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Ponorogo Tahun 2010-2015

Gunawan, I. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Instruksi Presiden No. 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Diakses dari <http://birohukum.pu.go.id/uploads/DPU/1999/Inpres7-1999.pdf> pada tanggal 11 November 2016 pukul 11.26

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Ponorogo tahun 2013

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Ponorogo tahun 2014

Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja sektor Publik* (edisi 2). Yogyakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Nilasari, D. (2009). *Analisis pengukuran kinerja pada Dinas Pendidikan Pemerintah Kabupaten Mojokerto*. (Skripsi, Universitas Brawijaya, Malang). Diakses dari http://digilibfeb.ub.ac.id/mlg_serial/e-jurnal/0310233018.pdf pada tanggal 13 Desember 2016 pukul 08.40

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 12 tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Diakses dari <http://www.menpan.go.id/jdih/permen-kepmen/permenpan-rb/file/4996-permenpan-2015-no-012> pada tanggal 20 Januari 2017 pukul 10.05

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 35 tahun 2011 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2011. Diakses dari <http://www.menpan.go.id/jdih/permen-kepmen/permenpan-rb/file/370-permenpan-2011-no-035> pada tanggal 27 Oktober 2016 pukul 10.27

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 53 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja Dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Diakses dari <http://humas.unimed.ac.id/wp-content/uploads/2015/04/Permenpan-RB-Nomor-53-Tahun-2014-Tentang-Petunjuk-Teknis-Perjanjian-Kinerja-Pelaporan-Kinerja-dan-Tata-Cara-Reviu-Atas-Laporan-Kinerja-Instansi-Pemerintah.pdf> pada tanggal 28 September 2016 pukul 10.13

Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. Diakses dari <http://www.djpk.depkeu.go.id/attach/post-pp-no-8-tahun-2006-tentang-pelaporan-keuangan-dan-kinerja-instansi-pemerintah/PP82006LAKIP.pdf> pada tanggal 27 Oktober 2016 pukul 10.54

Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Diakses dari <http://inspektorat.lipi.go.id/wp-content/uploads/2015/10/Peraturan-Presiden-No.29-Tahun-2014.pdf> pada tanggal 20 September 2016 pukul 11.52

Riantiarno, R., & Azlina, N. (2011). *Faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (Studi pada SKPD Kabupaten Rokan Hulu)* (Pekbis Jurnal, Universitas Riau, Riau). Diakses dari <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=31949&val=2278> pada tanggal 20 September 2016 pukul 11.47

Sekaran, U., & Bougie, R. (2014). *Research Method for Business*. Italy: Penerbit Printer Trento Slr.

Sayidah, N., Triyuwono, I., Sukoharsono, E.G., Djamhuri, A. (2014) . *NPM Sebagai Model University Governance Modern (Analisis Kritis Dalam Perspektif Ketauhidan)* (Jurnal Akuntansi Aktual). Diakses dari <http://journal.um.ac.id/index.php/jaa/article/view/8326/3860> pada tanggal 18 Mei 2017 pukul 11.58

Undang-Undang Dasar 1945. Diakses dari https://portal.mahkamahkonstitusi.go.id/eLaw/mg58ufsc89hrsg/UUD_1945_Perubahan.pdf pada tanggal 26 Desember 2016 pukul 10.09

Warsini, K. (2009). *Analisis akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tahun 2007 (Studi kasus pada Dinas Kesehatan Kabupaten Sukoharjo)* (Skripsi, Universitas Muhammadiyah, Surakarta). Diakses dari <http://eprints.ums.ac.id/3065/1/B200050013.pdf> pada tanggal 22 September 2016 pukul 10.44