

# **PENGARUH KAPASITAS KELEMBAGAAN, KOORDINASI, DAN PENGAWASAN TERHADAP AKUNTABILITAS KINERJA PEMERINTAH KOTA BOGOR PROVINSI JAWA BARAT**

**Syahrir**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri  
syahrirIPDN46@gmail.com

## **ABSTRACT**

*The Influence of Institutional Capacity, Coordination and Supervision of the Accountability of the Performance of the Government of Bogor City, West Java Province. The phenomenon used as the object of research is the accountability of the performance of the Bogor City government. The purpose of the study was to discuss the effect of institutional capacity, coordination, and supervision on the accountability of the performance of the Bogor City Government. Research uses a quantitative research approach. The study sample of 383 employees was taken from the study population of 8944 employees using the Slovin formula. Data collection techniques used library research, questionnaire techniques and observation. Data analysis used multiple regression analysis/ multiple regression. The results of the study are as follows. There is an influence of institutional capacity on the accountability of the performance of the Bogor City government. There is an influence of coordination on the accountability of the performance of the Bogor City government. There is an influence of supervision on the accountability of the performance of the Bogor City government. There is an influence of institutional capacity, coordination, and joint supervision of the accountability of the performance of the Bogor City government. From the measurement of multiple regression it is known that the contribution of institutional capacity is greater than the contribution of coordination and the contribution of supervision to the accountability of the performance of the Bogor City government.*

**Keywords:** *institutional capacity, coordination, supervision, performance accountability.*

## **ABSTRAK**

**Pengaruh Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi dan Pengawasan terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Bogor Provinsi Jawa Barat.** Fenomena yang dijadikan obyek penelitian adalah akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor. Tujuan penelitian adalah membahas pengaruh kapasitas kelembagaan, koordinasi, dan pengawasan terhadap akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor. Penelitian menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Sampel penelitian sebanyak 383 pegawai diambil dari populasi penelitian sebanyak 8944 pegawai menggunakan rumus slovin. Teknik pengumpulan data menggunakan studi kepustakaan, teknik kuesioner dan observasi. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda/multiple regression. Hasil penelitian adalah berikut. Terdapat pengaruh kapasitas kelembagaan terhadap

akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor. Terdapat pengaruh koordinasi terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor. Terdapat pengaruh pengawasan terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor. Terdapat pengaruh kapasitas kelembagaan, koordinasi, dan pengawasan secara bersama-sama terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor. Dari pengukuran regresi ganda diketahui kontribusi kapasitas kelembagaan lebih besar dari kontribusi koordinasi dan kontribusi pengawasan terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor.

**Kata kunci:** kapasitas kelembagaan, koordinasi, pengawasan, akuntabilitas kinerja.

## PENDAHULUAN

Kota Bogor sebagai salah satu daerah otonom, pasca pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, diwajibkan mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada publik. Dalam hal ini, penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme menjadi perhatian serius bagi aparaturnya pemerintahan Kota Bogor itu sendiri, sebagaimana tertuang dalam Pasal 58 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, tentang pemerintahan daerah yang menjelaskan bahwa Penyelenggara Pemerintahan Daerah dalam menyelenggarakan Pemerintahan Daerah berpedoman pada asas penyelenggaraan pemerintahan negara yang terdiri atas: a) kepastian hukum; b) tertib penyelenggara negara; c) kepentingan umum; d) keterbukaan; e) proporsionalitas; f) profesionalitas; g) akuntabilitas; h) efisiensi; i) efektivitas; dan j) keadilan. Dari sepuluh asas penyelenggaraan pemerintahan negara yang demikian itu terdapat enam asas yang perlu diterapkan dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah. Enam asas yang dimaksud adalah asas keterbukaan; asas proporsionalitas; asas profesionalitas; asas akuntabilitas; asas efisiensi; dan asas efektivitas.

Dalam konteks itu, kewajiban mengembangkan sumber daya produktif dilakukan oleh masing-masing pemerintah daerah dengan cara mengelola keuangan dan aset daerah. Dari pelaksanaan kewajiban mengembangkan sumber daya produktif daerah inilah kemudian dapat diketahui tingkat efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam melaksanakan berbagai kebijakan, program dan kegiatan pembangunan, pemberdayaan masyarakat dan pelayanan publik. Tingkat efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dimaksud selanjutnya perlu diukur agar dapat diketahui tingkat keberhasilan yang dicapai Pemerintah Daerah melalui pelaksanaan tugas dan fungsi Pemerintah Daerah itu sendiri.

Tingkat efektivitas dan efisiensi tersebut dapat diketahui dengan melakukan penilaian atau pengukuran terhadap kinerja Pemerintah Daerah pada tingkat Kabupaten/Kota dan Provinsi. Pengukuran kinerja ini terkait dengan visi dan misi serta tujuan masing-masing Pemerintah Daerah. Hasil pelaksanaan pengukuran kinerja inilah yang kemudian disusun menjadi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah merupakan

amanat Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang menyatakan bahwa LAKIP diperlukan dalam rangka lebih meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab. Oleh sebab itu dipandang perlu adanya pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah untuk mengetahui kemampuannya dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Untuk melaksanakan pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah perlu dikembangkan sistem pelaporan akuntabilitas kinerja yang mencakup indikator, metode, mekanisme dan tata cara pelaporan kinerja instansi pemerintah.

Mengacu pada pentingnya LAKIP dalam penyelenggaraan manajemen keuangan dan aset daerah, maka pertanyaan yang menarik untuk dijawab adalah "Bagaimana gambaran akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor yang dicapai dalam mengelola keuangan dan aset daerah Kota Bogor?" Sebagian jawaban pertanyaan ini, merujuk pada pencapaian akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor yang salah satunya berupa opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas Laporan Keuangan. Dengan opini wajar tanpa pengecualian, maka dapat dinyatakan bahwa laporan keuangan menyajikan secara wajar dalam semua hal yang material sesuai dengan prinsip akuntansi berterima umum di Indonesia. Artinya tidak ada keadaan yang mengharuskan auditor untuk menambah paragraf penjelas atau modifikasi kata-kata dalam laporan audit. Opini WTP tersebut

juga disertai dengan peningkatan Indeks Integritas Daerah. Peningkatan Integritas Daerah menunjukkan bahwa dari awal yang hanya mencapai 7.29 kemudian mencapai 7.51. Pencapaian tersebut merujuk pada realisasi Pendapatan Asli Daerah mengalami peningkatan dibanding tahun sebelumnya sebesar 30,58 persen. Penyebabnya karena adanya kenaikan Pendapatan Pajak Daerah yang berperan sebesar 74,68 persen terhadap PAD. Pendapatan transfer naik 23,15 persen pada tahun 2012 dengan kenaikan tertinggi berasal dari Dana Alokasi Umum (DAU) yang mencapai 603,53 milyar rupiah. Realisasi pengeluaran Kota Bogor tahun 2015 sebesar 1,11 trilyun rupiah, atau mengalami kenaikan dibandingkan dengan tahun sebelumnya sebesar 3,46 persen. Pengeluaran terbesar adalah untuk belanja pegawai yaitu 73,95 persen dari total pengeluaran yang mengalami kenaikan sebesar 4,93 persen.

Selanjutnya berkaitan dengan evaluasi akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor, diketahui bahwa akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang dilihat dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Pemerintah Kota Bogor tahun 2015 memperoleh nilai CC dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan dan RB). Hal ini karena hasil evaluasi menunjukan nilai rata-rata sebesar 51,73 (lima puluh satu koma tujuh tiga) atau termasuk dalam kategori CC (cukup berkualitas dan menyampaikan laporan dengan tepat waktu). Tidak mudah mencapai kinerja sasaran ini, terlebih lagi mencapai indikator sasaran Indeks Integritas Daerah melalui penerapan strategi peningkatan

pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan yang melibatkan seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD), tentu sangat sulit. Artinya, optimal atau tidak optimalnya Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Bogor. Dengan anggapan lain, akuntabilitas kinerja sebagai *leading sector* pengelolaan keuangan dan aset daerah pemerintah Kota Bogor yang juga tergantung pada faktor-faktor yang memengaruhi akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor.

Berbagai faktor yang dimaksud dapat diidentifikasi dari dimensi internal dan dimensi eksternal akuntabilitas kinerja. Pemerintah Kota Bogor merupakan suatu fenomenamanajemensumberdayaproduktif daerah yang tidak lepas dari pengaruh berbagai faktor. Dalam dimensi internal Pemerintah Kota Bogor, beberapa faktor yang memengaruhi akuntabilitas kinerja antara lain: (1) **kapasitas kelembagaan**; (2) RPJMD Pemerintah Kota Bogor; (3) Rencana Kerja Tahunan Pemerintah Kota Bogor serta Rencana Anggaran Kinerjanya; (4) budaya organisasi; (5) kepemimpinan; (6) **pengawasan**; (7) **koordinasi**; (8) kompetensi aparatur; (9) insentif; (10) motivasi kerja aparatur; (11) disiplin kerja aparatur; dan (12) sarana dan prasarana kerja aparatur.

Dalam dimensi eksternal Pemerintah Kota Bogor, beberapa faktor yang memengaruhi akuntabilitas kinerja antara lain: (1) kebijakan fiskal pemerintah; (2) implementasi kebijakan yang mengatur pengelolaan keuangan daerah; (3) implementasi kebijakan yang mengatur pengelolaan aset daerah; (4) kinerja Pemerintah Kota Bogor dalam mengelola keuangan daerah; dan (5)

kinerja Pemerintah Kota Bogor dalam mengelola aset daerah; (6) kondisi dinamis perekonomian daerah. Dengan demikian akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor merupakan suatu fenomena manajemen sumber daya produktif daerah yang tidak lepas dari pengaruh berbagai faktor tersebut. Di antara berbagai faktor yang memengaruhi, diasumsikan bahwa kapasitas kelembagaan, koordinasi dan pengawasan merupakan tiga faktor yang berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor.

Dengan asumsi yang dikemukakan, bila Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi dan Pengawasan diposisikan sebagai variabel-variabel antecedent (yang mendahului, sebab), dan Akuntabilitas Kinerja diposisikan sebagai variabel konsekuensi (fenomena, akibat), maka penulis mempunyai anggapan dasar bahwa di antara Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi dan Pengawasan dengan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Bogor terjalin suatu mekanisme hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat).

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Menurut Indriantoro & Supomo (2002:115) populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal yang menjadi objek penelitian dengan karakteristik tertentu. Dengan demikian, maka populasi penelitian dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pemerintah Kota Bogor sebanyak 8.944 orang.

Sampel adalah sejumlah responden penelitian yang diambil dari sebagian populasi penelitian, sebagaimana

dikemukakan oleh Sugiyono (2005: 58) bahwa “sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Dari pendapat tersebut dapat ditarik simpulan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Penentuan jumlah responden yang menjadi sampel penelitian menggunakan teknik rumus Slovin. Dengan demikian jumlah sampel yang diperoleh adalah sebanyak 383 responden.

**Operasional Variabel.** Operasionalisasi variabel penelitian ini adalah sebanyak 63 indikator yang terdiri dari 23 indikator Kapasitas Kelembagaan, 12 indikator Koordinasi, 12 indikator Pengawasan, dan 15 indikator Akuntabilitas Instansi Pemerintah Kota Bogor.

**Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.** Teknik pengumpulan data sekunder dari berbagai buku dan dokumen serta data primer dari para responden yang menjadi sampel penelitian yaitu dengan menggunakan studi kepustakaan, observasi, kuesioner penelitian.

**Teknik Analisis Data.** Menurut Sudjana (1996: 4), Data yang berbentuk bilangan disebut *data kuantitatif*, harganya berubah-ubah atau bersifat variabel. Dari nilainya dikenal dua golongan data kuantitatif ialah: Data dengan variabel diskrit atau singkatnya data diskrit dan data dengan variabel kontinu disingkatnya data kontinum.

Adapun rumus statistik yang digunakan dalam menganalisis data penelitian ini yaitu dengan menggunakan persamaan regresi sederhana dan ganda, uji t/uji F, koefisien korelasi dan koefisien determinasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kapasitas Kelembagaan

Menurut De Vita *et.al.* (2001: 45), kapasitas kelembagaan organisasi nonprofit, yang juga dapat diterapkan dalam kasus organisasi pemerintah, kapasitas kelembagaan mencakup lima faktor, yaitu visi dan misi, kepemimpinan, sumberdaya, jaringan/kemitraan, serta layanan dan produk. Mengacu pada kapasitas kelembagaan ini, McKinsey (2001:33) memberi gambaran berikut:

*The Capacity Framework, defines nonprofit capacity in a pyramid of seven essential elements: three higher-level elements-aspirations, strategy, and organizational skills-three foundational elements-systems and infrastructure, human resources, and organizational structure-and a cultural element which serves to connect all the others. The team defined these elements as follows:*

- a. *Aspirations: An organization's mission, vision, and overarching goals, which collectively articulate its common sense of purpose and direction.*
- b. *Strategy: The coherent set of actions and programs aimed at fulfilling the organization's overarching goals.*
- c. *Organizational Skills” The sum of the organization's capabilities, including such things (among others) as performance measurement, planning, resource management, accountability and external relationship building.*



- d. *Human Resource: The collective capabilities, experiences, potential and commitment of the organization's board, management team, staff, and volunteers.*
- e. *Systems and Infrastructure: The organization's planning decision making, knowledge management, and administrative systems, as well as the physical and technological assets that support the organization.*
- f. *Organizational Structure: The combination of governance, organizational design, interfunctional coordination, and individual job descriptions that shapes the organization's legal and management Structure.*
- g. *Culture: The connective tissue that binds together the organization, including shared values and practices, behavior norms, and most important, the organization's orientation towards performance.*

Menurut McKinsey Kerangka Kapasitas dapat didefinisikan sebagai kapasitas nirlaba dalam piramida tujuh elemen penting, yakni tiga elemen-tingkat yang lebih tinggi yaitu aspirasi, strategi, dan keterampilan organisasi dan tiga elemen dasar yaitu sistem dan infrastruktur, sumber daya manusia, dan struktur organisasi serta elemen budaya yang berfungsi untuk menghubungkan yang lainnya. Masing-masing elemen ini dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Aspirasi: Misi sebuah organisasi, visi, dan tujuan yang menyeluruh, yang secara kolektif mengartikulasikan arah dan tujuan; (2) Strategi: merupakan seperangkat tindakan

dan program yang bertujuan memenuhi tujuan organisasi secara menyeluruh; (3) Keterampilan Organisasi yaitu Jumlah kemampuan organisasi, termasuk hal-hal seperti pengukuran kinerja, perencanaan, pengelolaan sumber daya, akuntabilitas dan membangun hubungan eksternal; (4) Sumber Daya Manusia yaitu kemampuan kolektif, pengalaman, potensi dan komitmen dewan organisasi, tim manajemen, staf, dan relawan; (5) Sistem dan Infrastruktur yaitu perencanaan pembuatan organisasi berupa keputusan, manajemen pengetahuan, dan sistem administrasi, serta aset fisik dan teknologi yang dimiliki organisasi; (6) Struktur Organisasi merupakan Kombinasi pemerintahan, desain organisasi, koordinasi interfunctional, dan uraian tugas individu yang membentuk Struktur hukum dan manajemen organisasi; dan (7) Budaya yaitu sebagai jaringan yang mengikat hubungan bersama organisasi, termasuk nilai-nilai bersama dan praktik, norma-norma perilaku, dan yang paling penting, orientasi organisasi terhadap kinerja.

Pendapat McKinsey tersebut menunjukkan bahwa kerangka kapasitas kelembagaan terdiri atas aspirasi (*aspirations*) yaitu visi misi dan tujuan; strategi (*strategy*); keterampilan organisasional (*organizational skills*); sumber daya manusia (*human resource*); infrastruktur dan sistem (*systems and infrastructure*); struktur organisasi (*organizational structure*); dan budaya organisasi (*culture*). Lebih lanjut, berkaitan dengan kerangka kapasitas kelembagaan, McKinsey (2001:33) mengatakan:

*Capacity is one of those words that mean all things to all people, and nonprofits have approached and*

*interpreted capacity building in many different ways. As a starting point, therefore, the team developed a "Capacity Framework" to provide a common vision and vocabulary for nonprofit capacity.*

Kapasitas adalah salah satu ukuran yang mencakup semua orang, dan organisasi nirlaba yang telah mendekati dan ditafsirkan pembangunan kapasitasnya. Sebagai titik awal, tim mengembangkan "Kapasitas Kerangka" untuk memberikan visi dan misi sebagai wujud kapasitas nirlaba.

Berdasarkan pendapat di atas, maka kerangka kapasitas kelembagaan pemerintahan daerah dapat juga diartikan mencakup potensi seluruh elemen administrasi dalam birokrasi pemerintahan tersebut. Bagaimana kerangka kapasitas kelembagaan itu diidentifikasi. Menurut McKinsey (2001: 34), dengan menggabungkan semua elemen yang berbeda dari suatu kapasitas organisasi dalam diagram tunggal yang koheren, maka piramida kerangka kapasitas menekankan pentingnya memeriksa setiap elemen baik secara individu maupun dalam kaitannya dengan unsur-unsur lain, serta dalam konteks keseluruhan elemen.

Penekanan ini mencerminkan temuan penting dari penelitian bahwa banyak organisasi yang cenderung berpikir bahwa pembangunan kapasitas terbatas hanya untuk "bantuan teknis" atau meningkatkan efektivitas fungsi di bagian bawah piramida. Karena itu, *aspirations*, *strategy* dan *organizational skills* menjadi penting sekali dalam menilai kapasitas kelembagaan. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa setiap elemen organisasi

mempunyai potensi dan fungsi tersendiri namun antara satu elemen dengan elemen lainnya saling bersinergi dalam proses pembentukan kapasitas.

Dari uraian kapasitas kelembagaan yang dikemukakan oleh McKinsey diketahui tujuh elemen yang membentuk suatu kapasitas kelembagaan. Ketujuh elemen pembentuk kapasitas kelembagaan yang dimaksud adalah (1) **Aspirasi** (*Aspiration*) (2) **Strategi** (*Strategy*) yang; (3) **Ketrampilan Organisasi** (*Organizational Skills*) (4) **Sumber Daya Manusia** (*Human Resources*) (5) **Sistem dan Infrastruktur** (*System and Infrastructure*) (6) **Struktur Organisasi** (*Organizational Structure*) dan (7) **Budaya** atau tepatnya **Budaya Organisasi** (*Culture*). Dari ketujuh elemen organisasi yang membentuk kapasitas kelembagaan pemerintahan daerah seperti inilah kemudian dapat diketahui kapasitas pemerintahan daerah tersebut dalam melaksanakan berbagai kebijakan dan kegiatan pemerintahan. Dalam konteks itulah maka pemahaman ketujuh elemen organisasi yang membentuk kapasitas suatu organisasi dalam menyelenggarakan fungsi organisasi menjadi sangat penting.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa bahwa dalam penyelenggaraan program pengembangan kapasitas kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan melalui proses yang dilakukan secara berproses dan bertahap. Dalam proses pengembangan kualitasnya pegawai harus mengalami siklus *capacity building* yang mencakup di dalamnya persiapan, analisis, perencanaan, aksi dan evaluasi agar kegiatan *Capacity Building* tersebut dapat terlaksana dengan baik.

Berdasarkan teori Kapasitas kelembagaan menurut McKinsey (2001: 24), yaitu kerangka kapasitas kelembagaan yang terdiri atas aspirasi (*aspirations*) yaitu visi misi dan tujuan; strategi (*strategy*); *ketrampilan organisasional* (*organizational skills*); sumber daya manusia (*human resource*); infrastruktur dan system (*systems and infrastructure*); struktur organisasi (*organizational structure*); dan budaya organisasi (*culture*). Dengan dukungan teori ini disusun definisi konseptual bahwa Kapasitas Kelembagaan adalah kemampuan organisasional Pemerintah Kota Bogor dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang terungkap dari *aspirations, strategy, organizational skills, systems and infrastructure, human resources, organizational structure, and cultural*. Dari definisi dikembangkan dimensi pengkajian: (1) Dimensi *aspirations*, (2) Dimensi *strategy*, (3) Dimensi *organizational skills*, (4) Dimensi *systems and infrastructure*, (5) Dimensi *human resources*, (6) Dimensi *organizational structure*, dan (7) Dimensi *cultural*.

### **Teori Koordinasi**

Karena organisasi atau instansi pemerintah terdiri atas sejumlah bagian atau unit kerja, maka dengan sendirinya diperlukan koordinasi untuk menyatupadukan dan atau menyelaraskan bagian-bagian atau unit kerja tersebut, agar tujuan organisasi tercapai secara optimal. Dalam konteks inilah fungsi koordinasi menjadi penting sekali dalam organisasi.

Dalam sebuah organisasi setiap pimpinan perlu untuk mengkoordinasikan

kegiatan kepada anggota organisasi yang diberikan dalam menyelesaikan tugas. Para pimpinan membagi kerja kedalam fungsi-fungsi atau departemen-departemen khusus untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi mereka. Dengan adanya penyampaian informasi yang jelas pengkomunikasian yang tepat, maka setiap individu akan dengan semangat dalam menyelesaikan tugasnya. Tanpa adanya koordinasi setiap pekerjaan dari individu pegawai, tujuan organisasi tidak akan tercapai.

Brech (dalam Handyaningrat, 2002:54) mengatakan bahwa koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.

Sejalan dengan pendapat di atas, Manulang (2001:72) mengatakan bahwa koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan, dengan adanya koordinasi akan terdapat keselarasan aktivitas diantara unit-unit organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan dan aktivitas di dalam suatu perusahaan atau organisasi agar mempunyai keselarasan di dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan kordinasi ini diartikan sebagai suatu usaha kearah keselarasan kerja antara anggota organisasi sehingga tidak terjadi



kesimpang siuran, tumpang tindih. Hal ini berarti pekerjaan akan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Handoko (1984:196) berpendapat bahwa, koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan -kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan bermacam-macam satuan pelaksanaannya. Bila tugas-tugas tersebut memerlukan aliran informasi antar satuan, derajat koordinasi yang tinggi adalah paling baik. Derajat koordinasi yang tinggi amat bermanfaat pekerjaan yang tidak rutin dan tidak diperkirakan, faktor-faktor lingkungan selalu berubah-ubah saling ketergantungan yang tinggi. Menurut winardi (2000:39) ciri-ciri koordinasi yaitu:

1. Seorang pimpinan merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap koordinasi dengan baik, dibutuhkan kerja sama dari setiap komponen organisasi.
2. Adanya proses yang berkesinambungan, sebab koordinasi adalah pekerjaan pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.
3. Koordinasi adalah konsep yang ditetapkan dalam kelompok, bukan terhadap usaha individu, sejumlah individu yang bekerja sama menghasilkan suatu usaha kelompok yang benar-benar dikerjakan dengan

baik akan menghasilkan pekerjaan organisasi secara keseluruhan dengan baik pula.

4. Konsep kesatuan tindakan. Pimpinan harus dapat mengatur usaha dari tiap kegiatan individu sehingga adanya keserasian dalam mencapai hasil.
5. Seorang pemimpin merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap koordinasi. untuk dapat menjalankan koordinasi dengan baik, dibutuhkan suatu kerja sama dari setiap komponen organisasi.

Koordinasi dapat dilakukan dengan berbagai cara. Empat cara utama dalam usaha memelihara koordinasi menurut Manulang (2001:72) adalah:

1. Mengadakan pertemuan resmi antara unsur-unsur atau unit yang harus dikoordinasikan. Dalam pertemuan ini, dibahas dan diadakan pertukaran pihak-pihak yang bersangkutan dengan tujuan mereka akan berjalan seiring dan begandengan dalam mencapai suatu tujuan.
2. Mengangkat seseorang, suatu tim atau panitia koordinator yang khusus bertugas melakukan kegiatan-kegiatan koordinasi, seperti memberi penjelasan atau bimbingan kepada unit-unit yang dikoordinasikan
3. Membuat buku pedoman yang berisi penjelasan tugas masing-masing unit. Buku pedoman seperti itu diberikan setiap unit untuk dipedomani dalam pelaksanaan tugas masing-masing.
4. Pimpinan atau atasan mengadakan pertemuan-pertemuan dengan bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan, konsultasi dan pengarahan.

Untuk melakukan kegiatan koordinasi dengan berbagai cara seperti tersebut di atas adalah amat perlu sebab dengan adanya kegiatan koordinasi dapat menghindarkan konflik, mengurangi duplikasi tugas, meniadakan pengangguran, melenyapkan kepentingan sendiri dan memperkukuh kerja sama.

Menurut Thompson (dalam Handoko, 1984:196), ada tiga macam ketergantungan di antara satuan organisasi yang memengaruhi derajat koordinasi, yakni:

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja pada setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*), dimana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang dapat bekerja.
3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*), merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.
4. Kebutuhan koordinasi saling ketergantungan yang menyatu lebih besar dari macam saling ketergantungan yang lain.

Lebih lanjut Handoko (1984 :198) mengemukakan bahwa komunikasi merupakan kunci koordinasi yang efektif. Koordinasi secara langsung tergantung pada perolehan, penyebaran dan pemrosesan informasi. Jadi pada dasarnya

koordinasi merupakan tugas pemrosesan informasi. Pencapaian koordinasi efektif dapat dilakukan melalui tiga pendekatan. Pertama, hanya mempergunakan teknik-teknik manajemen dasar: hierarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur. Organisasi yang relatif sederhana tidak memerlukan peralatan koordinasi lebih dari teknik-teknik tersebut. Pendekatan kedua menjadi diperlukan bila bermacam-macam satuan organisasi menjadi lebih saling tergantung dan lebih luas dalam ukuran dan fungsi. Pendekatan ketiga, di samping peningkatan koordinasi potensial, mengurangi kebutuhan akan koordinasi. Dalam beberapa situasi adalah tidak efisien untuk mengembangkan cara pengoordinasian tambahan. Ini dapat dilakukan dengan penyediaan sumber daya-sumber daya untuk satuan-satuan organisasi atau pengelompokan kembali satuan-satuan organisasi agar tugas-tugas dapat berdiri sendiri.

Sutarto (1998: 141-145) mengutip berbagai pengertian koordinasi yang berintisarikan sebagai suatu upaya kesatuan tindakan, keharmonisan, mengikat bersama, menyatukan dan menyelaraskan tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari sejumlah pakar berikut ini.

- 1) A.E. Benn (1952)

*Coordination:*

- *A Continuous, harmonious action toward the objectives, attained through leadership, organization, and administration.*
- *The arrangement of group efforts in a continuous and*

*orderly manner so as to provide unification of action in the pursuit of a common goal.*

(Koordinasi: Suatu kelangsungan, keharmonisan mencapai tujuan, yang dapat dicapai melalui kepemimpinan, organisasi dan administrasi. Penyusunan usaha-usaha kelompok di dalam suatu kelangsungan dan keteraturan sikap sehingga menciptakan kesatuan tindakan dalam mengusahakan tercapainya tujuan bersama.)

2) George R. Terry (1976)

*Coordination is the orderly synchronization of effort to provide the proper amount, timing, and directing of directing of execution resulting in harmonious and unified actions to a stated objective.*

(Koordinasi adalah sinkronisasi yang teratur dari usaha-usaha untuk menciptakan kuantitas, waktu, dan pengarahan pelaksanaan yang menghasilkan keselarasan dan kesatuan tindakan untuk tujuan yang telah ditetapkan.)

Lebih jauh Sutarto (1998: 141-145) mengutip pengertian koordinasi berikut ini:

1) Koordinasi berintisarikan Penyesuaian antara Bagian, yang dikemukakan Leonard D. White (1957):

*Coordination is the adjustment of the parts to each other, and of the movement and operation of parts in time so that each can make its maximum contribution to the product of the whole.*

(Koordinasi adalah penyesuaian diri dari bagian-bagian satu sama lain, dan

gerakan serta pekerjaan bagian-bagian pada saat yang tepat sehingga masing-masing dapat memberikan sumbangan yang maksimum pada hasil secara keseluruhan.) Menurut pendapat ini koordinasi merupakan penyesuaian antar bagian sehingga suatu bagian dapat memberikan sumbangan yang maksimum dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2) Koordinasi berintisarikan keseimbangan antar satuan, yang dikemukakan:

**Robert Livingstone (1949):**

*Coordination is the interrelating factors of organization. It is not difficult to do organization a single activity, but to organize several into a single entity is a worthy accomplishment. Coordination is that which makes organization "good". It is the system of balance and checks, of stimuli and responses, that exists between and among the units of association.*

(Koordinasi merupakan antar hubungan berbagai faktor organisasi. Tidak sukar mengorganisasi kegiatan tunggal, tetapi untuk mengorganisasi macam-macam kegiatan di dalam ketunggalan adalah merupakan pencapaian yang sukar. Koordinasi membuat organisasi "baik". Ini adalah suatu sistem keseimbangan dan kontrol, tantangan dan tanggapan, yang ada di antaranya dan diantara satuan-satuan dalam organisasi.)

**Herbert G. Hicks (1967):**

*The principle of coordination explains the effective organizational performance is achieved when all persons and resources are*

*synchronized, balanced, and given direction.*

(Prinsip koordinasi menerangkan bahwa pelaksanaan organisasi itu efektif apabila semua orang dan sumber disinkronkan, diseimbangkan, dan diberikan pengarahan.)

Dua pendapat di atas memberikan definisi yang berintikan bahwa koordinasi adalah keseimbangan, kesamaan arah dan pengendalian diantara bagian-bagian yang ada dalam organisasi.

Selanjutnya dengan mengacu pada pendapat Herbert G. Hicks (dalam Sutarto, 1998: 145) yang mengatakan "*The principle of coordination explains the effective organizational performance is achieved when all persons and resources are synchronized, balanced, and given direction.*" Maka disusun definisi konseptual variable bahwa Koordinasi adalah pepaduan dan penyelarasan pelaksanaan berbagai kebijakan dan kegiatan Pemerintah Kota Bogor yang dinyatakan dengan *all persons and resources are synchronized, balanced, and given direction.* Dari definisi konseptual diturunkan 3 dimensi kajian: (1) Dimensi *all persons and resources are synchronized*, (2) Dimensi *balanced*, (3) Dimensi *given direction*. Tiga dimensi tersebut dijabarkan menjadi 12 indikator penelitian.

### **Teori Pengawasan**

Agar setiap pekerjaan atau kegiatan terlaksana secara dengan rencana pekerjaan atau kegiatan tersebut, maka pelaksanaan fungsi pengawasan menjadi sangat penting terhadap pelaksanaan setiap pekerjaan atau kegiatan. Pelaksanaan fungsi pengawasan

yang dimaksud tentu mencakup berbagai hal yang terkait dengan dilakukannya aktivitas pengamatan, penilaian dan pengendalian terhadap proses pekerjaan atau kegiatan.

Realisasi fungsi pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen yang sangat penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi perlu ditingkatkan, seiring dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Fungsi-fungsi yang ada di dalam manajemen di antaranya adalah fungsi perencanaan (*Planning*), fungsi pengorganisasian (*Organizing*), fungsi pelaksanaan (*Actuating*) dan fungsi pengawasan (*Controlling*) menurut Griffin (2004:44). Keempat fungsi manajemen tersebut harus dilaksanakan oleh seorang manajer secara berkesinambungan, sehingga dapat merealisasikan tujuan organisasi. Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Pengawasan atau *controlling* sebagai salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi yang dipandang sebagai suatu proses mengawasi serta mengevaluasi suatu kegiatan dan dikatakan penting karena Tanpa adanya pengawasan yang baik tentunya akan menghasilkan tujuan yang kurang memuaskan bagi suatu organisasi.

Kemaghan (dalam Carito, 1993: 554) menegaskan bahwa "*Control as the authority to command and direct implying that the compliance of the subordinate stem from the hierarchical and legal authority behind the directive*". Kontrol sebagai kewenangan untuk memerintah dan mengarahkan secara tidak langsung,

dimana kepatuhan bawahan (*subordinate*) berasal dari kewenangan hirarki dan legal dibalik pengarahannya tadi.

Terry (dalam Salindeho, 1995:25) mengemukakan pengertian pengawasan sebagai berikut:

Pengawasan berarti mendeterminasikan apa yang dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana. Jadi pengawasan dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan.

Fayol (dalam Harahap, 2001:10) mengemukakan bahwa pengawasan adalah upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, dan prinsip yang dianut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dihindari kejadiannya di kemudian hari. Robbins and Cenzo (1998:461) mengemukakan: *“Control can be defined as the process of monitoring activities to ensure that they are being accomplished as planned and of correcting any significant deviations.”* Dalam hal fungsi dan kaitan pengawasan dengan tujuan organisasi, Robbins and Cenzo (1998: 461) menjelaskan berikut:

*All managers should be involved in the control function even if their units are performing as planned. Managers cannot really know whether their units are performing properly until have evaluated what activities have*

*been done and have compared the actual performance with the desired standard. An effective control system ensures that activities are completed in ways that lead to the attainment of the organization's goals. The criterion that determines the effectiveness of a control system is how well it facilitates goal achievement. The more it helps managers achieve their organization's goals, the better the control system.*

Semua manajer harus terlibat dalam fungsi kontrol bahkan jika unit mereka melakukan seperti yang direncanakan. Manajer tidak bisa benar-benar tahu apakah unit mereka melakukan dengan baik sampai telah dievaluasi kegiatan apa yang telah dilakukan dan telah membandingkan kinerja aktual dengan standar yang diinginkan. Sebuah sistem kontrol yang efektif memastikan bahwa kegiatan selesai dengan cara yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Kriteria yang menentukan efektivitas sistem kontrol adalah seberapa baik memfasilitasi pencapaian tujuan. Semakin membantu manajer mencapai tujuan organisasi mereka, semakin baik sistem kontrolnya.

Pengawasan adalah salah satu fungsi organik manajemen, yang merupakan proses kegiatan pimpinan untuk memastikan dan menjamin bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi akan dan telah terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana, kebijakan, instruksi, dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dan yang berlaku. (LAN RI, 1997:159)



Pentingnya pelaksanaan fungsi pengawasan dikemukakan Robbins and Cenzo (1998: 463) berikut ini:

*Planning can be done, an organization structure can be created to efficiently facilitate the achievement of objectives, and employees can be directed and motivated. Still, there is no assurance that activities are going as planned and that the goals managers are seeking are, in fact being attained. Control is important, therefore, because it is the final link in the functional chain of management. However, the value of the control function lies predominantly in its relation to planning and delegating activities.*

Perencanaan bisa dilakukan, struktur organisasi dapat dibuat untuk efisien memfasilitasi pencapaian tujuan, dan karyawan dapat diarahkan dan termotivasi. Namun, tidak ada jaminan bahwa kegiatan akan seperti yang direncanakan sebagaimana tujuan manajer dalam melaksanakannya. Pengawasan penting, oleh karena itu adalah jalur terakhir dalam rantai fungsional manajemen. Namun, nilai fungsi kontrol terletak dalam kaitannya dengan perencanaan dan kegiatan mendelegasikan.

Lebih lanjut Undang Nomor 15 Tahun 2004 menerangkan: (1) Lembaga perwakilan menindaklanjuti hasil pemeriksaan BPK dengan melakukan pembahasan sesuai dengan kewenangannya, (2) DPR/DPRD meminta penjelasan kepada BPK dalam rangka menindaklanjuti hasil pemeriksaan, (3) DPR/DPRD dapat meminta BPK untuk

melakukan pemeriksaan lanjutan, (4) DPR/DPRD dapat meminta pemerintah untuk melakukan tindak lanjut hasil pemeriksaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan/atau ayat (3).

Robbins and Cenzo (1998: 463) menjelaskan proses pelaksanaan pengawasan yang merujuk pada pemisahan tiga langkah dan tujuan sebagai berikut: (1) *measuring actual performance*; (2) *comparing actual performance against a standard*; dan (3) *taking managerial action to correct deviations or inadequate standards*. Berdasarkan teori pengawasan ini disusun definisi konseptual variable bahwa Pengawasan adalah pengawasan melekat yang dilakukan oleh seluruh pimpinan terhadap kinerja staf Pemerintah Kota Bogor yang dinyatakan dengan *measuring actual performance*; *comparing actual performance against a standard*; dan *taking managerial action to correct deviations or inadequate standards*. Dari definisi konseptual diturunkan 3 dimensi kajian: (1) Dimensi *measuring actual performance*; (2) Dimensi *comparing actual performance against a standard* dan (3) Dimensi *taking managerial action to correct deviations or inadequate standards*.

### **Teori Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

Pada akhirnya penyelesaian setiap pekerjaan atau kegiatan bermuara pada suatu pertanggungjawaban atas bagaimana pekerjaan atau kegiatan tersebut dilaksanakan. Pertanggungjawaban atas pelaksanaan pekerjaan atau kegiatan itulah yang disebut akuntabilitas kinerja. Karena itu, akuntabilitas kinerja bermua dari kinerja itu sendiri.

Salah satu masalah mendasar yang dihadapi oleh pemerintah Indonesia setelah terjadinya krisis ekonomi ialah turunnya kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi publik dan sistem pemerintahan pada umumnya. Setelah melihat bahwa *birokrasi public* selama ini hanya dijadikan sebagai alat politik bagi rejim yang berkuasa, rakyat kini sulit menghargai apa yang dilakukan oleh pejabat pemerintah, birokrat, atau unsur-unsur lain yang terdapat dalam birokrasi public. Karena itu tugas pokok para pembuat keputusan dalam beberapa tahun setelah gerakan reformasi adalah memperoleh kembali kepercayaan masyarakat seraya membuktikan bahwa seluruh proses politik dan pembuatan kebijakan yang terjadi akan memberi keuntungan bagi rakyat. Dengan kata lain, akuntabilitas birokrasi publik akan menjadi titik krusial bagi arah perkembangan demokrasi di Indonesia. (Kumorotomo, 2008:3)

Secara terminologi, istilah akuntabilitas mulanya berasal dari bahasa Inggris *accountability* yang berarti pertanggungjawaban atau keadaan untuk dipertanggungjawabkan atau keadaan untuk diminta pertanggungjawaban. (Salim, 1987: 16).

Penjelasan di atas memberikan pemahaman bahwa Akuntabilitas adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka semua Instansi Pemerintah, Badan

dan Lembaga Negara di Pusat dan Daerah sesuai dengan tugas pokok masing-masing harus memahami lingkup akuntabilitasnya masing-masing, karena akuntabilitas yang diminta meliputi keberhasilan dan juga kegagalan pelaksanaan misi Instansi yang bersangkutan.

Lebih jauh, LAN RI dan BPKP (2001: 29) menjelaskan pembagian akuntabilitas sebagai berikut:

a. Akuntabilitas keuangan

Akuntabilitas keuangan merupakan pertanggungjawaban mengenai integritas keuangan, pengangkatan dan ketaatan terhadap peraturan perundangan. Sasaran pertanggungjawaban ini adalah laporan keuangan yang disajikan dan peraturan perundangan yang berlaku yang mencakup penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang oleh instansi pemerintah.

b. Akuntabilitas manfaat

Akuntabilitas manfaat (*efektivitas*) pada dasarnya memberi perhatian kepada hasil dari kegiatan-kegiatan pemerintahan. Dalam hal ini, seluruh aparat pemerintahan dipandang berkemampuan menjawab pencapaian tujuan (dengan memperhatikan biaya dan manfaatnya) dan tidak hanya sekedar kepatuhan terhadap kebutuhan hirarki atau prosedur. Efektivitas yang harus dicapai bukan hanya berupa output akan tetapi yang lebih penting adalah efektivitas dari sudut pandang output akan tetapi yang lebih penting adalah efektivitas dari sudut pandang outcome. Akuntabilitas manfaat hampir sama dengan akuntabilitas program.

c. Akuntabilitas Prosedural

Akuntabilitas prosedural merupakan pertanggungjawaban mengenai apakah suatu prosedur penetapan dan pelaksanaan suatu kebijakan telah mempertimbangkan masalah moralitas, etika, kepastian hukum, dan ketaatan pada keputusan politis untuk mendukung pencapaian tujuan akhir yang telah ditetapkan. Pengertian akuntabilitas prosedural ini adalah sebagaimana dengan akuntabilitas proses.

Berdasarkan deskripsi akuntabilitas yang demikian itu, maka akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

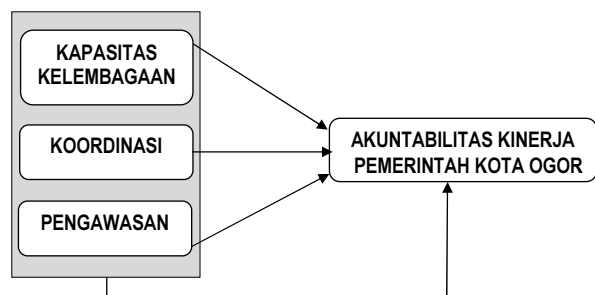
Dengan pengertian yang demikian itu, maka semua instansi pemerintah, badan dan lembaga Negara di pusat dan daerah sesuai dengan tugas pokok masing-masing harus memahami lingkup akuntabilitasnya masing-masing, karena akuntabilitas yang diminta meliputi keberhasilan dan juga kegagalan pelaksanaan misi Instansi yang bersangkutan. Dengan demikian Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor Provinsi Jawa Barat merujuk dari landasan teori akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dari LAN RI dan BPKP (2001: 29) yang mengatakan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah mencakup akuntabilitas pengelolaan, akuntabilitas manfaat, dan akuntabilitas prosedural. Dengan pandangan tersebut disusun

definisi konseptual variabel berikut:

Akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor adalah laporan pertanggungjawaban kinerja organisasi selama satu tahun yang meliputi akuntabilitas pengelolaan, akuntabilitas manfaat, dan akuntabilitas prosedural. Dari definisi konseptual ini diturunkan tiga dimensi yakni (1) Dimensi akuntabilitas pengelolaan, (2) Dimensi akuntabilitas manfaat, dan (3) Dimensi akuntabilitas prosedural. Ketiga dimensi diturunkan lagi menjadi 15 indikator penelitian.

### Kerangka Pemikiran

Selanjutnya, dengan rekonstruksi teori dan rekonseptualisasi variabel-variabel penelitian disusun kerangka pemikiran untuk menggambarkan konsep gagasan sebagai berikut.



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran yang tergambar menunjukkan konsep gagasan kajian hubungan kausalitas di antara Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi, dan Pengawasan yang diposisikan sebagai variabel antecedent (yang mendahului, bebas) dengan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah di Kota Bogor yang diposisikan sebagai variabel konsekuensi (fenomena, terikat).

## Hipotesis

Dengan kerangka pemikiran yang tergambar penulis mengajukan **Hipotesis Teoritik** (jawaban sementara) dengan pernyataan (*statement*) sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh Kapasitas Kelembagaan terhadap Akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor.
2. Terdapat pengaruh Koordinasi terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Bogor.
3. Terdapat pengaruh Pengawasan terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Bogor.
4. Terdapat pengaruh Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi, dan Pengawasan secara bersama-sama terhadap Akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor.

### • **Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Pertama**

Dengan menggunakan persamaan regresi, diperoleh hasil regresi sederhana data variabel Kapasitas Kelembagaan atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor, yang menunjukkan arah regresi atau koefisien regresi ( $b$ ) sebesar 0,955 dan konstanta ( $a$ ) sebesar 16,129. Dengan demikian bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 16,129 + 0,955 X_1$ . Dengan demikian regresi ini mengandung arti bahwa apabila kapasitas kelembagaan ditingkatkan maka akan diikuti dengan peningkatan akuntabilitas kinerja. Artinya, jika kapasitas kelembagaan naik satu satuan maka akan diikuti kenaikan akuntabilitas kinerja sebesar 0,955 satuan pada konstanta 16,124.

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji  $t$ , di peroleh hasil  $t$  hitung sebesar 26,995. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $26,995 > 1,960$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian teruji terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kapasitas kelembagaan terhadap akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor.

Adapun hubungan antara variabel kapasitas kelembagaan ( $X_1$ ) dengan variabel akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor ( $Y$ ) ditunjukkan oleh koefisien korelasi ( $r_{xly}$ ) sebesar 0,810, besarnya hubungan tersebut jika di konsultasikan pada tabel intrepetasi koefisien korelasi, menunjukan bahwa antara kapasitas kelembagaan dengan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor terjalin suatu hubungan yang positif dan kuat. Sedangkan koefisien determinasi (kontribusi) merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel kapasitas kelembagaan ( $X_1$ ) dengan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor ( $Y$ ) dan hasil yang diperoleh sebesar  $= r^2 \times 100\%$  atau  $0,810^2 \times 100\% = 65,6$  persen, artinya kontribusi kapasitas kelembagaan terhadap meningkat atau menurunnya akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor adalah sebesar 65,7 persen, sedangkan sisanya 34,3 persen ditentukan oleh epsilon/variabel lain yang yang dalam penelitian ini tidak dilibatkan.

### • **Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Kedua**

Dengan menggunakan persamaan regresi, diperoleh hasil regresi sederhana data variabel Koordinasi atas Akuntabilitas

Kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor, yang menunjukkan arah regresi atau koefisien regresi (b) sebesar 0,840 dan konstanta (a) sebesar 20,858. Dengan demikian bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 20,858 + 0,840 X_2$ . Dengan demikian regresi ini mengandung arti bahwa apabila koordinasi ditingkatkan maka akan diikuti dengan peningkatan akuntabilitas kinerja. Artinya, jika koordinasi naik satu satuan maka akan diikuti kenaikan akuntabilitas kinerja sebesar 0,840 satuan pada konstanta 20,858.

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t, di peroleh hasil t hitung sebesar 27,338. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $27,338 > 1,960$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian teruji terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Koordinasi terhadap akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor.

Adapun hubungan antara variabel Koordinasi ( $X_2$ ) dengan variabel akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi ( $r_{x_2y}$ ) sebesar 0,814, besarnya hubungan tersebut jika di konsultasikan pada tabel intrepetasi koefisien korelasi, menunjukkan bahwa antara koordinasi dengan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor terjalin suatu hubungan yang positif dan kuat. Sedangkan koefisien determinasi (kontribusi) merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel koordinasi ( $X_2$ ) dengan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor (Y) dan hasil yang diperoleh sebesar  $= r^2 \times 100\%$  atau  $0,814^2 \times 100\% = 66,2$  persen, artinya kontribusi koordinasi

terhadap meningkat atau menurunnya akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor adalah sebesar 66,2 persen, sedangkan sisanya 33,8 persen ditentukan oleh epsilon/variabel lain yang dalam penelitian ini tidak dilibatkan.

### • *Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Ketiga*

Dengan menggunakan persamaan regresi, diperoleh hasil regresi sederhana data variabel Pengawasan atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor, yang menunjukkan arah regresi atau koefisien regresi (b) sebesar 1,133 dan konstanta (a) sebesar 7,480. Dengan demikian bentuk hubungan antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 7,480 + 1,133 X_3$ . Dengan demikian regresi ini mengandung arti bahwa apabila pengawasan ditingkatkan maka akan diikuti dengan peningkatan akuntabilitas kinerja. Artinya, jika pengawasan naik satu satuan maka akan diikuti kenaikan akuntabilitas kinerja sebesar 1,133 satuan pada konstanta 7,480.

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji t, di peroleh hasil t hitung sebesar 39,808. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $39,808 > 1,960$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian teruji terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengawasan terhadap akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor.

Adapun hubungan antara variabel pengawasan ( $X_3$ ) dengan variabel akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor (Y) ditunjukkan oleh koefisien korelasi ( $r_{x_3y}$ ) sebesar 0,898, besarnya hubungan tersebut jika di konsultasikan pada tabel intrepetasi koefisien korelasi,



menunjukkan bahwa antara pengawasan dengan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor terjalin suatu hubungan yang positif dan kuat. Sedangkan koefisien determinasi (kontribusi) merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel pengawasan ( $X_3$ ) dengan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor ( $Y$ ) dan hasil yang diperoleh sebesar  $= r^2 \times 100\%$  atau  $0,898^2 \times 100\% = 80,6$  persen, artinya kontribusi pengawasan terhadap meningkat atau menurunnya akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor adalah sebesar 80,6 persen, sedangkan sisanya 19,4 persen ditentukan oleh epsilon/variabel lain yang dalam penelitian ini tidak dilibatkan.

#### • **Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Keempat**

Dengan menggunakan persamaan regresi, diperoleh hasil regresi ganda data variabel Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi, dan Pengawasan atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor, yang menunjukkan arah regresi atau koefisien regresi ( $b_1$ ) sebesar 0,852, nilai regresi ( $b_2$ ) sebesar 0,090, dan nilai regresi ( $b_3$ ) sebesar 0,203 yang merupakan besarnya pengaruh Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi, dan Pengawasan secara bersama-sama terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Bogor. Dengan demikian bentuk hubungan antara keempat variabel tersebut dapat digambarkan oleh persamaan regresi  $\hat{Y} = 0,324 + 0,852 X_1 + 0,090 X_2 + 0,203 X_3$ . Persamaan regresi ini mengandung arti bahwa apabila terjadi peningkatan pada variabel Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi, dan Pengawasan secara bersama-sama, maka

akan diimbangi dengan peningkatan pada variabel Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Bogor. Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa ternyata pengaruh Kapasitas Kelembagaan terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Bogor lebih besar daripada pengaruh Koordinasi dan Pengawasan terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Bogor atau ( $b_1 = 0,852 > b_3 = 0,203$  dan  $b_2 = 0,090$ ).

Berdasarkan tabel perhitungan di atas, terlihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  yang diperoleh dalam analisa data pengaruh Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi, dan Pengawasan secara bersama-sama terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Bogor adalah 560,141. Nilai  $F_{tabel}$  dengan taraf tingkat signifikansi alpha 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dan  $v_1 = k = 3$ ,  $v_2 = n - k - 1 = 383 - 3 - 1 = 379$  adalah 2,62. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $560,141 > 2,62$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian teruji terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi, dan Pengawasan secara bersama-sama terhadap Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Bogor.

Adapun hubungan antara variabel variabel Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi dan Pengawasan secara bersama-sama dengan Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Bogor adalah 0,903, besarnya hubungan tersebut jika di konsultasikan pada tabel intepetasi koefisien korelasi, menunjukkan bahwa antara Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi dan Pengawasan secara bersama-sama dengan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor terjalin suatu hubungan yang positif dan

kuat. Sedangkan koefisien determinasi (kontribusi) merupakan kuadrat dari koefisien korelasi antara variabel Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi dan Pengawasan secara bersama-sama dengan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor dan hasil yang diperoleh sebesar  $= r^2 \times 100\%$  atau  $0,903^2 \times 100\% = 81,6$  persen, artinya kontribusi Kapasitas Kelembagaan, Koordinasi dan Pengawasan secara bersama-sama terhadap meningkat atau menurunnya akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah Kota Bogor adalah sebesar 81,6 persen, sedangkan sisanya 18,4 persen ditentukan oleh epsilon/variabel lain yang dalam penelitian ini tidak dilibatkan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Simpulan yang diperoleh dari pembahasan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh kapasitas kelembagaan terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor. Kapasitas kelembagaan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor.
2. Terdapat pengaruh koordinasi terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor. Koordinasi merupakan salah satu faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor.
3. Terdapat pengaruh pengawasan terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor. Pengawasan

merupakan salah satu faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor.

4. Terdapat pengaruh kapasitas kelembagaan, koordinasi, dan pengawasan secara bersama-sama terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor. Dari pengukuran persamaan regresi ganda menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh kapasitas kelembagaan terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor (0,463) lebih besar dari kontribusi koordinasi (0,082) dan pengawasan (0,415) terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor. Adanya pengaruh ini menunjukkan bahwa di antara kapasitas kelembagaan, koordinasi, dan pengawasan dengan akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor terjalin hubungan kausalitas yang bermakna: apabila kapasitas kelembagaan, koordinasi, dan pengawasan secara bersama-sama ditingkatkan atau meningkat maka peningkatan tersebut secara stimulan diikuti dengan peningkatan akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor.

### **Saran**

Dengan simpulan yang diperoleh selanjutnya saran yang disampaikan yaitu:

1. Meningkatkan kapasitas kelembagaan masing-masing satu instansi Pemerintah Kota Bogor sehingga peningkatan tersebut dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor. Untuk meningkatkan kapasitas

kelembagaan unit kerja pemerintah Kota Bogor dapat dilakukan dengan merealisasikan visi, misi, dan tujuan pemerintah Kota Bogor terutama berkaitan dengan misi Kota Bogor yaitu mewujudkan pemerintah yang bersih dan transparan. Peningkatan kapasitas kelembagaan juga dapat dilakukan dengan peningkatan beberapa aspek penting lainnya yang berkaitan dengan penetapan kegiatan, penetapan program, pengukuran kinerja, perencanaan, manajemen sumberdaya manusia, hubungan eksternal, kemampuan kolektif, pengalaman, potensi, komitmen, organisasi perencanaan pembuat kebijakan, manajemen pengetahuan, sistem administrasi, hubungan antarpemerintahan, desain organisasi, koordinasi antarfungsi, deskripsi pekerjaan perorangan, berbagi pengalaman dan nilai, aturan perilaku, dan senantiasa berorientasi pada kinerja.

2. Meningkatkan koordinasi antarunit kerja Pemerintah Kota Bogor sehingga peningkatan tersebut dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor. Untuk meningkatkan koordinasi antarunit kerja pemerintah Kota Bogor dapat dilakukan dengan meningkatkan sinkronisasi kinerja antarbidang, sinkronisasi kinerja antarseksi, sinkronisasi kinerja antarunit kerja, sinkronisasi kinerja antarindividu, keseimbangan pembagian tugas di antara bidang, keseimbangan pembagian tugas di antara seksi, keseimbangan pembagian tugas di antara unit kerja, keseimbangan

pembagian tugas di antara individu, arah perencanaan kinerja, arahan pelaksanaan kinerja, arahan pengawasan kinerja, dan arahan pertanggungjawaban kinerja.

3. Meningkatkan pengawasan pada masing-masing unit kerja Pemerintah Kota Bogor sehingga peningkatan tersebut dapat meningkatkan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor. Untuk meningkatkan pengawasan pada masing-masing unit kerja pemerintah Kota Bogor dapat dilakukan dengan meningkatkan penilaian kinerja aparatur, penilaian kinerja anggaran, penilaian kinerja kegiatan, penilaian kinerja program, perbandingan hasil kerja individu dengan standar kinerja individu, perbandingan hasil kerja seksi dengan tugas pokok dan fungsi seksi, perbandingan hasil kerja bidang dengan tugas pokok dan fungsi bidang, perbandingan hasil kerja organisasi dengan tugas pokok dan fungsi organisasi, pemeriksaan terhadap penyimpangan kebijakan, pemeriksaan terhadap penyimpangan prosedur, pemeriksaan terhadap penyimpangan anggaran, dan pemeriksaan terhadap penyimpangan kinerja.
4. Mengingat pengaruh kapasitas kelembagaan terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor lebih besar dari pengaruh koordinasi dan pengawasan terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor, maka peningkatan kapasitas kelembagaan harus di prioritaskan untuk mengoptimalkan akuntabilitas kinerja pemerintah Kota Bogor.

## DAFTAR PUSTAKA

- Carito, 1993. *Environmental Control Systems heating cooling lighting*, Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- De Vita et.al. 2001. *Determinant of FDI and Portofolio Flows to Developing Countries: A Panel Cointegration Analysis*. European Journal of Economic, Finance and Administrative Sciences, 13.
- Griffin, 2004. *Manajemen*, alih bahasa Gina Gania, Erlangga, Jakarta.
- Handyaningrat, S. 2002. *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: Gunung Agung.
- Handoko, T. Hani. 1984, edisi ke 1, *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, Yogyakarta ; BPFE\_Yogyakarta.
- Harahap, Sofyan, 2001. *Sistem Pengawasan Manajemen*, Penerbit Quantum, Jakarta.
- Kumorotomo, Wahyudi. 2005. *Akuntabilitas Birokrasi Publik, Sketa Pada Masa Transisi*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar.
- LAN-BPKP, 2001, *Akuntabilitas dan Good Governance*, Jakarta:LAN-RI
- Lembaga *Administrasi Negara RI*. 1997, *Sistem administrasi negara RI*, jilid I edisi Ketiga. Jakarta: Gunung Agung.
- Manullaog. M., Marihot. Manullang. 2001. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- McKinsey & Company. 2001. *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. New York: Venture Philanthropy Partners.
- Robbins, Stephen P., and Davis A. De Cenzo. 1998. *Fundamental of Management*. New Jersey: Prencite Hail International. Inc.
- Emil Salim, 1987. *Peranan Perguruan Tinggi Dalam Pembangunan Sumber Daya Manusia, Makalah disampaikan dalam seminar pengembangan sumber daya manusia*, Jakarta: Depnaker.
- Salindeho, John, 1995, *Pengawasan Melekat Aspek-Aspek Terkait dan Implementasinya*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Sutarto, 1998. *Dasar-Dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Jogjakarta.
- Winardi, 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Rieneka Cipta.
- Undang Nomor 15 Tahun 2004