

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA  
INSTANSI PEMERINTAH DI SEKRETARIAT DAERAH KOTA DEPOK  
PROVINSI JAWA BARAT**

**Darmawaty**

Email: watydarma@gmail.com

**Murtir Jeddawi**

Email: murtir@a.com

**Sampara Lukman**

Email: samparalukman@pps.ipdn.ac.id

***Abstract***

*The purpose of this study is directed at to find out and analyze the process of implementing the Government Agency Performance Accountability Policy policies carried out by the Regional Secretariat of the City of Depok. This study used a qualitative research method with a descriptive approach using the theory of Van meter and van horn policy implementation. Data sources obtained from primary data and secondary data. Data Analysis Techniques using the SWOT analysis strategy. The technique of collecting data through interviews, observation and documentation carried out at the Depok City Secretariat, informants as informants in this study include the Mayor of Depok, the Regional Secretary of Depok City, the Head of Section and several Head of Subdivisions at Depok City Secretariat. The results show that the Government Accountability System Policy Implementation Process has not reached the predetermined target due to inaccurate understanding of the substance of the main tasks and functions of measures, targets, policy program objectives of the implementers, lack of budget allocation, inadequate quality of human resources for implementing policies, unavailability of facilities supporting infrastructure, ineffective communication, coordination, limited support for authority and low discipline. Strategies that can be carried out to increase the target and realization of SAKIP by providing intervention and authority support, increasing resources to finance the SAKIP program, increasing the quality and quality of facilities and infrastructure and increasing the quality and professionalism of policy implementers in realizing excellent service.*

*Keywords: Policy Implementation; Government Performance Accountability;  
Local Government.*

**PENDAHULUAN**

Semenjak terjadinya krisis moneter pada tahun 1997 yang lalu, masyarakat sudah semakin kritis. Masyarakat menginginkan akuntabilitas pada lembaga-lembaga



publik baik di tingkat pusat maupun daerah. Akuntabilitas publik secara umum dimaksudkan untuk memberikan informasi atas aktifitas dan kinerja *financial* pemerintah kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan tersebut. Menurut Mardiasmo, 2004, akuntabilitas publik dapat diartikan sebagai bentuk kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya kepada pihak pemberi amanah. Terwujudnya akuntabilitas inilah yang merupakan tujuan utama dari Undang-Undang tentang Pemerintahan daerah juga secara langsung juga memberikan efek secara langsung terhadap perkembangan kota Depok.

Kondisi SDM yang ada di Kota Depok juga diharapkan mampu transparan dan akuntabel dalam pelaksanaan tugas birokrasi. Hal tersebut juga sejalan dengan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang menyatakan bahwa untuk lebih meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggungjawab, maka laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah perlu dibuat agar dapat diketahui kemampuan organisasi pemerintah dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) merupakan perwujudan dari pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang dibuat untuk meningkatkan pelaksanaan pemerintah yang bersih sehingga *good governace* dapat diwujudkan. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dilaksanakan berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 7 Tahun 1999 yang sarasannya adalah menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel, sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya, terwujudnya transparansi pemerintahan, terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan nasional dan terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada Pemerintah. Untuk maksud di atas diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkemampuan melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Untuk membentuk Sosok pegawai Negeri Sipil tersebut diperlukan upaya meningkatkan manajemen Pegawai Negeri Sipil melalui pengembangan sistem penilaian prestasi kerja pegawai.

Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik yang Profesional dan Transparan merupakan salah satu misi pembangunan Kota Depok dalam mewujudkan Kota Depok yang Unggul, Nyaman dan Religius. Untuk mencapai visi tersebut diperlukan kerjasama dan kerja keras semua pemangku kepentingan pembangunan dalam perumusan kebijakan, implementasi serta pengawasannya. Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang diatur dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah salah satu pondasi untuk memperbaiki kinerja instansi pemerintah. Pemerintah Kota Depok telah membangun komponen-komponen dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tersebut mulai dari Perencanaan



Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Evaluasi Internal serta Capaian Kinerja. Melalui penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Perjanjian Kinerja yang telah ditetapkan pada setiap tingkatan, diharapkan kinerja Pemerintah Kota Depok dapat diukur dan dinilai oleh masyarakat.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Kota Depok tahun 2016, tahun 2017 dan tahun 2018 ini menyajikan capaian kinerja pembangunan baik makro maupun mikro Kota Depok. Laporan ini merupakan wujud transparansi dan akuntabilitas Pemerintah Kota Depok dalam melaksanakan pembangunan. Secara keseluruhan LKIP Kota Depok memberikan gambaran mengenai keberhasilan dan kegagalan pada pencapaian kinerja sasaran strategis yang diukur melalui indikator kinerja utama (IKU), dan pelaksanaan program dan kegiatan yang mendukung pencapaian sasaran strategis dan IKU yang ditetapkan dalam Perubahan Perjanjian Kinerja Wali Kota Depok. Hasil pengukuran terhadap 21 sasaran yang mencakup 36 Indikator Kinerja Utama yang telah ditetapkan pada tahun 2018, menunjukkan sebanyak 21 indikator (58,33%) mencapai atau melampaui target, dan 15 indikator (41,67%) tidak mencapai target. Indikator yang tidak mencapai target terdiri atas 6 indikator (16,67%) yang tidak mencapai target tetapi meningkat (lebih baik) dibandingkan dengan tahun lalu, sebanyak 8 indikator (22,22%) tidak mencapai target, dan 1 indikator (2,78%) data tidak tersedia.

Grafik 1. Pencapaian Target Indikator Kinerja Utama  
Pemerintah Kota Depok tahun 2018



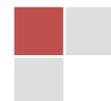
Sumber: BPS Kota Depok, 2019.



## TEORI

Definisi Pemerintahan Daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dalam pasal 1 adalah sebagai berikut: “Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan dewan perwakilan rakyat daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945. Sedangkan Pemerintah Daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom”. Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan Pemerintah Daerah adalah suatu proses kegiatan penyelenggaraan pemerintahan di daerah yaitu sebagai pelaksana semua kegiatan yang mengatur jalannya pemerintahan yang ada di daerah berdasarkan tugas dan fungsi pemerintah daerah. Adapun fungsi pemerintah daerah menurut Suradinata adalah Pemerintah daerah harus melaksanakan segala urusan pemerintahan yang telah diserahkan oleh pemerintah pusat maupun daerah yang lebih tinggi tingkatannya dengan meningkatkan laju pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Untuk itu pemerintah daerah harus dapat membina wilayah dan membina masyarakat. Pengertian implementasi menurut Van Meter dan Van Horn, Bahwa : *“policy implementation encompasses those actions by public and private individuals (or groups) that are directed at the achievement of objectives set forth in prior policy decisions”*. Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat dipahami bahwa implementasi kebijakan merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau oleh kelompok pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya. Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa implementasi kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengatasi masalah dan selanjutnya di tuangkan dalam bentuk program-program secara terperinci. Pengertian lain juga diutarakan oleh Widodo. yang menjelaskan makna implementasi dengan mengatakan bahwa: Hakikat utama implementasi kebijakan adalah memahami apa yang seharusnya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Pemahaman tersebut mencakup usaha-usaha untuk mengadministrasikannya dan menimbulkan dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian. Berbagai pendapat tentang implementasi kebijakan publik ternyata merupakan proses kegiatan administratif yang dilakukan setelah kebijakan ditetapkan, kegiatan ini dilakukan sebelum proses evaluasi kebijakan. Implementasi kebijakan mengandung logika dari atas kebawah dalam arti menurunkan atau menafsirkan alternatif-alternatif yang masih abstrak atau makro menjadi alternative yang bersifat konkrit atau mikro. Sedangkan formulasi kebijakan sebaliknya dalam arti proses diawali dengan pemetaan kebutuhan publik atau pengakomodasian tuntutan lingkungan lalu diikuti dengan pencarian dan pemilihan alternatif cara pemecahannya kemudian diusulkan untuk ditetapkan.

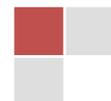


Implementasi kebijakan merupakan tahapan yang sangat penting yaitu jika kebijakan tidak diimplementasikan maka kebijakan itu hanya sekedar impian saja. Oleh karena itu perhatian terhadap implementasi kebijakan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas nyata dari kegiatan administratif pemerintahan setelah tahapan perumusan kebijakan yang telah disetujui atau ditetapkan, khususnya kebijakan yang ditetapkan akan dilaksanakan untuk kepentingan masyarakat agar dapat direalisasikan atau berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Namun banyak kebijakan yang telah diformulasikan dan ditetapkan. Selanjutnya oleh Wahab bahwa: “Dalam proses kebijakan selalu akan nada kemungkinan terjadinya perbedaan antara apa yang diharapkan atau diinginkan oleh pembuat kebijakan dengan realita yang terjadi dilapangan”. Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa kebijakan publik yang merupakan proses politik dengan berlandaskan pada kepentingan publik yang termasuk didalamnya bidang ekonomi dan sosial. Demikian juga dengan Keputusan Walikota Depok Nomor : 821.29/73/Kpts/Ortala/Huk/2017 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Depok Tahun 2016-2021. yang merupakan sebuah kebijakan publik yang prosesnya melalui sebuah keputusan politik, karena kebijakan tersebut tidak hanya menyangkut kepentingan pemerintah daerah tetapi juga menyangkut kepentingan masyarakat daerah dan masyarakat luas.

Pendapat diatas lebih menegaskan bahwa pada tahap implementasi kebijakan yang telah ditetapkan melalui proses politik, selanjutnya diserahkan pada institusi pemerintah untuk dilaksanakan. Untuk melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan tersebut pemerintah perlu di dukung dengan sumber daya yang memadai arah tujuan kebijakan dapat dicapai. Demikian juga dengan topik penelitian yang akan dilakukan ini, baik Peraturan Daerah Kota Depok maupun Peraturan Walikota Depok yang telah ditetapkan dalam implementasinya diperlukan sumber daya yang memadai. Sumber daya dalam implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sangat diperlukan karena kebijakan ini akan menyangkut banyak instansi yang terkait. Tahapan implementasi kebijakan tersebut pada dasarnya merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mencapai tujuan, hal ini juga diungkapkan oleh Winarno bahwa:

Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan”.

Tahap implementasi kebijakan tidak akan dimulai sebelum tujuan dan sasaran ditetapkan terlebih dahulu yang dilakukan oleh formulasi kebijakan. Dengan demikian, tahap implementasi kebijakan terjadi hanya setelah undang-undang ditetapkan dan



dana disediakan untuk membiayai implementasi kebijakan tersebut. Implementasi kebijakan membutuhkan berbagai kesiapan dengan mendayagunakan sumber daya, melibatkan banyak orang atau sekelompok orang, menginterpretasikan kebijakan dengan berbagai program lainnya melalui perencanaan dan manajemen yang baik, dan menghubungkan program dengan penyediaan layanan yang bermanfaat bagi masyarakat. Selanjutnya menurut Donald Van Meter and Van Horn ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi yang disebut sebagai *A model of the policy Implementation Process*. Van Meter dan Van Horn mengemukakan: “*This model not only specifies the relationships between the independent variables and the ultimate dependent variable of interest, but also makes explicit the relationships among the independent variables. The linkages included implicitly represent hypotheses which could be tested empirically, assuming that satisfactory indicators could be constructed and appropriate data collected*”.

Pendapat Van Meter dan Van Horn tersebut dapat dipahami bahwa pemikiran tersebut tidak hanya menentukan hubungan antara variabel untuk mencapai hasil, tetapi juga keterkaitan hubungan antar variabel tersebut secara implicit merupakan hipotesis yang bisa diuji secara empiris. Dan variabel yang saling berkaitan untuk mencapai hasil tersebut menurut van Meter dan van Horn, yakni variabel-variabel:

1. *Policy standards and objectives;*
2. *Policy resources;*
3. *Interorganizational communication and enforcement activities;*
4. *The Characteristics of the implementing agency;*
5. *The disposition of Implementors;*
6. *Economic social, and political conditions.*

Pengertian akuntabilitas menurut Affan Gafar adalah setiap pemegang jabatan yang dipilih oleh rakyat yang kemudian harus dapat mempertanggungjawaban kebijaksanaan yang hendak dan telah ditempuh, dan mempertanggungjawabkan ucapan atau kata-kata yang telah dikeluarkan dan juga mempertanggung jawabkan perilaku dalam kehidupan yang pernah, sedang bahkan akan dilaksanakan. Sedangkan pengertian akuntabilitas menurut LAN adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Sedangkan Pengertian akuntabilitas menurut Teguh Arifiyadi adalah kewajiban dari individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelal sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya kemudian dapat menjawab hal yang menyangkut pertanggungjawabannya. Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat. Akuntabilitas Kinerja adalah kewajiban untuk menjawab dari perorangan, badan hukum atau pimpinan kolektif secara transparan mengenai keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan misi



organisasi kepada pihak-pihak yang berwenang menerima pelaporan akuntabilitas/pemberi amanah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif, peneliti berusaha mendapatkan gambaran terhadap keadaan yang sedang berlangsung pada objek penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, sehingga dapat diperoleh data yang akurat dengan gambaran yang sebenar-benarnya dari analisis fenomena yang diamati. Melalui penelitian ini diharapkan data diperoleh dan disajikan melalui penggunaan kata-kata untuk memperoleh gambaran fenomena tertentu secara lebih konkrit, terperinci dan yang setepat mungkin.

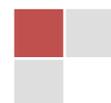
## **HASIL PENELITIAN**

### **a. Standar dan Sasaran Kebijakan**

Ditegaskan oleh van meter van horn tentang standar dan sasaran kebijakan, sebagai berikut : “Keberhasilan implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realitis dengan sosio kultur yang ada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran dan sasaran kebijakan terlalu ideal, maka akan sulit direalisasikan, selanjutnya untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standard sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standard dan sasaran tersebut. Pemahaman tentang maksud umum dari suatu standar dan tujuan kebijakan adalah penting. Implementasi kebijakan yang berhasil, bisa jadi gagal ketika para pelaksana tidak sepenuhnya menyadari terhadap standar dan tujuan kebijakan. Standar dan tujuan kebijakan memiliki hubungan erat dengan disposisi para pelaksana. Arah disposisi para pelaksana terhadap standar dan tujuan kebijakan juga merupakan hal yang krusial. Implementor mungkin bisa jadi gagal dalam melaksanakan kebijakan, dikarenakan mereka menolak atau tidak mengerti apa yang menjadi tujuan suatu kebijakan”.

Tahap implementasi kebijakan tidak akan dimulai sebelum tujuan dan sasaran ditetapkan terlebih dahulu yang dilakukan oleh formulasi kebijakan. Dengan demikian, tahap implementasi kebijakan terjadi hanya setelah undang-undang ditetapkan dan dana disediakan untuk membiayai implementasi kebijakan tersebut. Standar dan sasaran kebijakan merupakan faktor-faktor yang menentukan kinerja kebijakan, dan indikator kinerja merupakan hal yang penting dalam kebijakan publik, indikator kinerja menilai apakah standar dan sasaran/tujuan telah direalisasikan.

Pemerintah Kota Depok melalui Sekretariat Daerah Kota Depok telah melaksanakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dengan ditetapkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2019 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah serta Perda Kota Depok sebagai pedoman teknis pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang ditetapkan pada tahun 2016, Perda Kota Depok No. 21 Tahun 2017 serta Keputusan Walikota



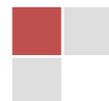
Depok Nomor : 129/73/Kpts/Ortala/Huk/2017 selama ini perda dan beberapa perwalikota tersebut diatas tetap dijadikan pedoman pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kota Depok ini, menurut kami substansi terkait regulasi perda dan perwalikota tentang Sistem Akuntabilitas secara umum masih relevan dengan kondisi terkini yang berlaku di Kota Depok, hambatan lainnya yang kami hadapi terkait anggaran dana, pemahaman para pelaksana terhadap tujuan dan sasaran kebijakan, jumlah para pelaksana, fasilitas sarana prasarana untuk mendukung implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah masih sangat rendah dan belum memadai. Menghadapi berbagai kendala dan hambatan walaupun dengan segala keterbatasan sumber daya kantor Sekretariat Daerah Kota Depok tetap berusaha melakukan melakukan kegiatan penyesuaian-penyesuaian untuk mendukung suksesnya implementasi kebijakan ini.

#### **b. Sumber-sumber Daya Kebijakan**

Bahwa anggaran yang disediakan pada program kegiatan tersebut diatas dianggarkan untuk pelaksanaan semua kegiatan yang sudah ditetapkan dalam sasaran startegis kota depok, secara khusus untuk kegiatan Pelayanan Pendidikan, dengan anggaran yang disiapkan sekarang pun masih sangat terbatas untuk semua item kegiatan masih terbatasnya pendanaan maka tidak semua program dan kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik. Dengan terbatasnya pegawai, kantor Sekretariat daerah Kota Depok berusaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi pegawai dengan mengikutsertakan para pegawai dan staf ke dalam pelatihan-pelatihan, bimtek ataupun kegiatan sosialisasi yang sesuai dengan bidang tugasnya.

Dalam implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kota Depok tidak cukup hanya dengan adanya dukungan pegawai pelaksana yang cukup jumlahnya, akan tetapi juga harus memiliki kualitas yang memadai dalam bidangnya. Pegawai yang berkualitas dalam arti memiliki kemampuan yang tepat dengan beban tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Kemampuan pegawai dapat dilihat dari aspek pendidikan formal, pendidikan ketrampilan seperti diklat, bimtek maupun pengalaman kerja. Ditinjau dari aspek pendidikan pegawai yang bertanggungjawab dalam implelementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kota Depok masih banyak yang belum memenuhi kualifikasi secara tepat, baik dari aspek bidang disiplin ilmu yang dimiliki maupun aspek tingkat pendidikan. Selain itu pegawai yang bertanggungjawab dalam implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah juga belum memiliki kompetensi teknis dalam bidang penyusunan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah karena masih banyak pegawai yang belum mengikuti diklat teknis yang sesuai dengan tugas pokoknya.

Dengan demikian kemampuan dari pegawai memang mempunyai peranan yang besar dalam menunjang keberhasilan dalam menjalankan tugasnya. Jika pegawai memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidang tugasnya maka yang bersangkutan akan dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, yakni yang bersangkutan

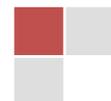


memiliki kemampuan teknis dalam menjalankan tugas-tugasnya dan selalu berorientasi pada pemberian pelayanan yang baik kepada masyarakat. Kualitas SDM para pegawai / staf merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam menunjang keberhasilan implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam proses pelaksanaan kebijakan, terutama dalam mengatasi masalah-masalah yang sering muncul dalam implementasi kebijakan yang baru dilaksanakan. Oleh sebab itu sumber daya yang lain tidak akan mempunyai makna berarti dalam implementasi kebijakan jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memadai baik ditinjau dari aspek kualitas maupun kuantitasnya.

### **c. Hubungan antar Organisasi dan Pelaksana Kebijakan**

Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah merupakan kebijakan yang baru beberapa tahun ini dilaksanakan jika dibandingkan dengan kebijakan-kebijakan lain. Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Kolusi dan ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah serta Peraturan Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Selanjutnya setelah diberlakukan Undang-Undang tersebut pemerintah daerah Kota Depok membuat dan menetapkan Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 7 tahun 2016 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Depok Tahun 2016-2021. Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 21 Tahun 2017 tentang Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Depok Tahun 2016-2021. Untuk dapat dilaksanakan Peraturan Daerah tersebut maka selanjutnya Walikota Depok Membuat Keputusan Walikota Depok Nomor : 821.29/73/Kpts/Ortala/Huk/2017 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Depok Tahun 2016-2021.

Implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tidak dapat berjalan efektif jika tanpa koordinasi intens dan peran instansi yang terkait, misalnya Koordinasi antara dinas dinas dengan bagian ortala dalam penetapan target dalam penyusunan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah diperlukan adanya dokumen-dokumen yang diperlukan. Komunikasi yang terjadi selama ini antara Sekretariat Daerah, Dinas-Dinas bersifat situasional jika ada permasalahan barulah dilakukan koordinasi untuk pengecekan. Oleh sebab itu tidaklah mungkin Sekretariat Daerah Kota Depok akan dapat sukses melaksanakan sendiri kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, hal tersebut akan dapat terwujud jika



didukung adanya penyampaian informasi yang lancar kepada semua pihak terkait dalam implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

#### **d. Karakteristik Badan Pelaksana**

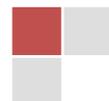
Dalam usaha mencapai target yang telah ditetapkan sangat dipengaruhi oleh banyak hal baik internal maupun eksternal. Masalah internal berkaitan dengan sarana dan kemampuan personil, Sedangkan masalah eksternal baik yang berkaitan langsung dengan masyarakat maupun kelompok kepentingan lain merupakan tugas yang cukup sulit untuk diatasi dilapangan dengan segala keterbatasan anggaran dan sarana prasarana pendukung.

Dengan masih terjalannya hubungan atau komunikasi dalam organisasi menggambarkan adanya hubungan yang baik antara bawahan dengan atasan. Hubungan ini tercipta karena adanya pembinaan dan pengawasan yang dilakukan secara terus menerus dan memberikan keteladanan dalam menjalankan tugas serta adanya pelaksanaan aturan sanksi maupun reward yang perlu dilakukan oleh organisasi. Hal ini dapat dilakukan karena pegawai mempunyai hubungan moral dan adanya ketergantungan terhadap organisasi, sehingga usaha untuk memacu pegawai bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan masih dapat dilakukan.

#### **e. Kondisi Lingkungan, Sosial dan Politik**

Kebijakan yang melibatkan beberapa instansi terkait yang mempunyai tugas pokok masing-masing di instansinya tentu para pelaksana kebijakan yang berada di instansi lain tersebut lebih mengutamakan tugas pokoknya dari pada tugas tambahan yang berkaitan dengan implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Namun jika dalam tugas tambahan di luar tugas pokok tersebut ada perangsang yang memadai, maka akan menjadi dorongan bagi para pelaksana kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah untuk dapat melaksanakan tugas tambahan. Tentu hal ini akan memerlukan adanya dukungan anggaran atau pendanaan yang memadai. Dengan belum tersedianya anggaran implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, berdasarkan informasi yang diperoleh dapat diketahui bahwa para pelaksana kebijakan yang berada di instansi lain tidak mendapatkan insentif tambahan dari pelaksanaan kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dengan tidak adanya insentif tambahan yang diberikan kepada para pelaksana kebijakan maka akan mengakibatkan timbulnya kecenderungan kurangnya semangat atau merasa keterpaksaan dalam melaksanakan kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dari informasi tentang ketersediaan pendanaan dalam implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kabupaten Kota Depok dapat dikatakan bahwa dalam implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tidak disediakan pendanaan atau anggaran secara khusus.

Kondisi eksternal lingkungan kebijakan merupakan kondisi yang ada di luar pelaksana kebijakan dan kondisi lingkungan eksternal berkaitan dengan aspek-aspek



ekonomi sosial, dan politik. Kondisi ekonomi sosial masyarakat yang ada pada saat kebijakan publik dilakukan dapat memberikan pengaruh terhadap pencapaian tujuan kebijakan. Kondisi geografis Kota Depok mempunyai posisi strategis karena berada di daerah penunjang Ibukota Jakarta sehingga dapat terhubung dengan beberapa wilayah seperti Jawa Barat Dan Wilayah DKI Jakarta.

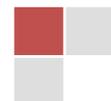
#### **f. Kecenderungan Sikap dan Para Pelaksana**

Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kota Depok, dalam pelaksanaannya melibatkan para pelaksana kebijakan baik yang berasal dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi dalam hal ini pegawai Sekretariat Daerah karena Sekretariat Daerah merupakan penanggungjawab kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Sedangkan para pelaksana kebijakan yang berada di luar organisasi yaitu para pelaksana yang berada di instansi atau organisasi lain yang terkait dengan kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan Daerah Kota Depok dan Peraturan Walikota Depok sebagai acuan oleh para pelaksana kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah baik yang ada dalam organisasi maupun di luar organisasi. Para pegawai di Sekretariat Daerah dalam hal ini Bagian Organisasi dan tatalaksana sebagai pelaksana operasional yang secara langsung menangani penyusunan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sering dihadapkan pada berbagai masalah yang terjadi dilapangan belum lagi masalah yang ada dari dalam yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas lainnya yang telah diperintahkan. Karena jumlah pegawai yang terbatas dengan adanya jenis pekerjaan baru ini tentu akan menambah beban pekerjaan, sehingga hal ini dianggap berat bagi pegawai dan hanya karena perintah pimpinan mereka tetap menjalankan tugas. Kecenderungan tidak melakukan perintah tersebut timbul karena adanya keterbatasan kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sarana yang terbatas dan jumlah pegawai yang juga terbatas.

#### **PENUTUP**

Kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan hasil pengamatan, penelitian dan pembahasan adalah sebagai berikut :

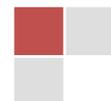
1. Proses Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah belum mencapai target yang telah ditetapkan, karena dipengaruhi oleh berbagai faktor penghambat, yaitu :
  - a) Ketidaktepatan pemahaman terkait substansi tupoksi ukuran, sasaran, tujuan, program kebijakan dari para pelaksana;
  - b) Kurangnya alokasi anggaran untuk membiayai program kebijakan implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
  - c) Belum memadainya kualitas SDM para pelaksana kebijakan baik dari sisi kemampuan maupun jumlah;



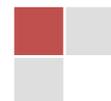
- d) Belum tersedianya sarana dan prasarana pendukung implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah;
  - e) Belum efektifnya komunikasi, kordinasi antara organisasi terkait tentang kejelasan dan konsistensi kebijakan;
  - f) Masih terbatasnya dukungan kewenangan dan intervensi dari para kelompok kepentingan berupa dukungan anggaran yang memadai, maupun fasilitas sarana prasarana;
  - g) Masih rendahnya sikap disiplin loyalitas, komitmen yang kuat dari para pelaksana kebijakan dalam melaksanakan tugas.
2. Berbagai hal yang telah disebutkan diatas merupakan faktor-faktor penghambat kebijakan implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang dialami dan dihadapi oleh Sekretariat Daerah Kota Depok, segala strategi-strategi yang perlu dilakukan untuk mengatasi segala faktor penghambat untuk meningkatkan target dan ralisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah sebagai berikut :
- a. Memberikan Intervensi Dan Dukungan Kewenangan Yang Lebih Besar Dari Para Kelompok Kepentingan Agar Suksesnya Realisasi target Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
  - b. Peningkatan Sumber Dana Untuk Membiayai Program Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
  - c. Peningkatan Kualitas Dan Kuantitas Sarana dan Prasarana Pelaksana Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
  - d. Peningkatan Kualitas Dan Profesionalitas Para Pelaksana Kebijakan Dalam Mewujudkan Pelayanan Prima Dengan Mengadakan Pendidikan Pelatihan, Bimtek Dan Sosialisasi Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Serta Memberikan Reward dan Punishmen.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anderson, John E 1979. *Public Policy Making*. New York: Praeger Publisher.
- Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Bryson, John, M, 2016, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Cheema, G. Shabbir, 2005. *Building Democratic Institutions*, Bloomfield: Kumarian.
- Creswell, John W, 2013, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Edisi ke-3*, Pustaka Belajar, Yogyakarta.
- Dye, Thomasd R. 2000. *Understanding Public Policy*. New York: Perentice Hall.
- Gie, The Liang, 2000, *Administrasi Perkantoran*, Modern Liberty, Yogyakarta.
- Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation In The Third Word*, New Jersey: Princeton University Press.
- Halim, Abdul, dkk, 2016, *Perpajakan Edisi 2*, Salemba Empat, Jakarta.



- Hamdi, Muchlis, 2015, *Kebijakan Publik Proses, Analisis, dan Partisipasi*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Howlett, Michael & M. Ramesh. 1995. *Studying Public Policy : Policy Cycles And Policy Subsystems*. New York: Oxford University Press.
- Islamy, M. Irfan, 2000, *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Longest, Beufort B. 2006. *Health Policymaking in the United States*. Health Administration Press. Chicago and AUPHA Press, Washington.
- Mazmanian, Daniel A. Sabatier, Paul A. 1983. *Implementation and Publik Policy*. USA: Scott, Foresman and Company.
- Moleong, Lexy J, 2012, *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Muttalib, M.A & Mohd, Akbar Ali Khan, 2013, *Theory of Local Goverment*, MIPI, Jakarta.
- Nazir, Mohammad, 2005, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Noor, Juliansyah, 2012, *Metodologi Penelitian*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Nugroho, Ryant, 2009, *Public Policy*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Nurcholis, Hanif, 2005, *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Purwanto, Erwan Agus, 2012. *Implementasi Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasinya Di Indonesia*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Pressman JL.& Aaron, Wldavsky.1984. *Impelementation How Great Expectation In Washington Are Dased In Oakland*. London: California Press.
- Rangkuti, Freddy. 2016, *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rusli, Budiman. 2013. *Kebijakan Publik, Membangun Pelayanan Publik Yang Responsif*. Bandung: Hakim Publishing.
- Saefullah, A. Djadja. 2009. *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik, Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Era Desentralisasi*, Bandung: LP3AN FISIP UNPAD.
- Sedarmayanti, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Rafika Aditama, Bandung
- Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Suradinata, Ermaya, 2008, *Membangun Daerah Menuju Indonesia Bangkit*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Wasistiono, Sadu, 2015, *Metodelogi Ilmu Pemerintahan*, IPDN Press, Sumedang.
- Widodo, Joko. 2011. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.



### **Peraturan Perundang-undangan**

Undang-undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 sebagai pengganti Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang petunjuk Tekhnis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 7 Tahun 2016 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Depok Tahun 2016-2021

Peraturan Daerah Kota Depok Nomor 21 Tahun 2017 tentang Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Depok Tahun 2016-2021

Keputusan Walikota Depok Nomor : 821.29/73/Kpts/Ortala/Huk/2017 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Depok Tahun 2016-2021.

