

**IMPLEMENTATION OF LOCAL AGENCY PERFORMANCE
ACCOUNTABILITY SYSTEM POLICY IN REALIZING GOOD
GOVERNANCE IN PAPUA: AN INFLUENCING FACTORS**

Blasius W. Sejati

Pemerintah Kabupaten Keerom
Email: Blasius.sejati@gmail.com

Abstract

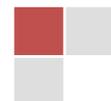
This study uses a qualitative approach, data collection techniques using interviews, observation, and documentation. Checking data credibility is done by using data triangulation technique, the collected data is then organized, interpreted, and analyzed repeatedly to draft the research findings. The results of the research show that the constraints of the inhibiting factors in the implementation of the Government Agency Performance Accountability System policy in Keerom Regency, the researchers argue that it should use the SEJATI implementation approach model, namely: this model stands for the High-Performance System, this model results from the development of the implementation model according to Van Meter and Van Horn. This model presupposes that policy implementation runs linearly from political decisions, implementing that policy performance is influenced by several phenomena, namely: (1) Standards and objectives of policies / measures and policy objectives; (2) Human and Financial Resources; (3) Characteristics of local implementing organizations; (4) Employee Work Culture; (5) Communication between related organizations and implementation activities; (6) Social, economic, social and political environment; (7) a harmonious and humanistic work culture.

Keywords: Policy Implementation; Performance Accountability; Good Governance.

PENDAHULUAN

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 reformasi guna mewujudkan tata pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, serta untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, maka diperlukan penguatan akuntabilitas kinerja bagi setiap instansi pemerintah. Oleh karena itu Pemerintah Pusat secara terus-menerus mengupayakan kualitas pelayanan dengan memperkuat akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Pusat maupun Pemerintah



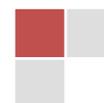
Daerah. Wujud dari keseriusan Pemerintah dalam hal akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Maka, Pemerintah Pusat mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dijelaskan yang dimaksud dengan akuntabilitas kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik.

Penguatan akuntabilitas kinerja ini dilaksanakan dengan penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), yaitu rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Presiden tersebut. Guna mengetahui sejauh mana keberhasilan suatu program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah, maka dipandang perlu mengimplementasikan kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada setiap instansi pemerintah dalam mewujudkan *Good Governance*. Untuk itu Pemerintah Kabupaten Keerom selaku organisasi pemerintah yang juga seharusnya dituntut untuk meningkatkan sistem akuntabilitas kerjanya melalui penetapan berbagai kebijakan dengan memanfaatkan secara optimal berbagai kebijakan yang telah di keluarkan oleh Pemerintah Pusat sebagai pedoman/ acuan untuk mengambil suatu kebijakan pada pemerintah daerah Kabupaten Keerom. Maka, salah satu kebijakan dari sekian banyak kebijakan yang di keluarkan oleh Pemerintah Pusat ialah kebijakan tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang dimana setiap instansi Pemerintah Daerah harus mengimplementasikan kebijakan tersebut di daerahnya masing-masing sesuai dengan tujuan dari peraturan presiden Nomor 29 Tahun 2014 tersebut. Pada dasarnya instansi Pemerintah Kabupaten Keerom telah mengimplementasikan kebijakan SAKIP namun belum berjalan secara optimal hal tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Hasil Evaluasi Penilaian SAKIP Kab. Keerom

No	Komponen Yang Dinilai	Bobot	Thn. 2013	Thn. 2015	Thn. 2016
1	Perencanaan Kinerja	30	4.60	6.97	12.29
2	Pengukuran Kinerja	25	0.25	0.00	1.88
3	Pelaporan Kinerja	15	3.35	4.60	9.38
4	Evaluasi Kinerja	10	0.00	0.00	0.00
5	Capaian Kinerja	20	9.79	8.73	10.53
	Nilai Hasil Evaluasi	100	17.99	20.29	34.08
	Tingkat Akuntabilitas Kinerja		“D”	“D”	“C”

Sumber: data sekunder

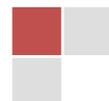


Dari tabel hasil evaluasi atas implementasi kebijakan SAKIP tersebut menunjukkan bahwa rendahnya hasil evaluasi Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tentu saja disebabkan dari beberapa permasalahan-permasalahan yang timbul seiring dengan diimplementasikannya kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Antara lain organisasi pemerintah Kabupaten Keerom saat ini yaitu adanya pemikiran aparatur pemerintah bahwa ukuran keberhasilan dan kegagalan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya hanya bertumpu pada kemampuan instansi dalam menyerap anggaran yang dialokasikan, yakni keberhasilan instansi hanya ditekankan pada aspek input tanpa melihat tingkat output maupun dampaknya yang kemungkinan masih jauh dari standar (BPKP,2000).

Pemerintah Kabupaten Keerom dalam hal pelaksanaan program kegiatan masih berorientasi pada input dan output saja belum berorientasi pada hasil/ outcome dilihat dari belum dimuatnya Indikator Kinerja Utama (IKU) pada dokumen Perencanaan. Bapak Aji Setiaji, S.STP selaku Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom mengatakan bahwa : “Dengan adanya indikator kinerja utama (IKU) maka tingkat pencapaian dan keberhasilan masing-masing SKPD lebih bisa di ukur karena IKU memuat hasil dari program dan kegiatan sejauh mana sudah tercapai.” Senada dengan pernyataan tersebut menurut pendapat Rue dan Byars (1981) dalam Keban (1995) bahwa kinerja (*performance*) itu sendiri dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*degree of accomplishment*” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Kemudian permasalahan berikutnya ialah rendahnya dukungan dan komitmen pimpinan dalam mengimplementasikan kebijakan SAKIP sehingga menghambat implementasi kebijakan SAKIP pada Pemerintah Kabupaten Keerom. Quirin, Donel, O’bry (2001:134) yang dikutip oleh Supriyono (2006:112) menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja. Makin besar komitmen terhadap organisasi. Maka, makin meningkat kinerjanya. Artinya pimpinan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi memiliki kinerja yang lebih baik dari pada yang memiliki komitmen rendah. Maka, dari itu Seharusnya dukungan dan komitmen pimpinan baik itu dari siapa-tiap kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), maupun dari Kepala Daerah Kabupaten Keerom itu sendiri memiliki peran sangat besar terhadap implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, mengingat Kepala SKPD merupakan perpanjangan tangan dari Kepala Daerah yang memiliki tugas pokok dan fungsi pada instansinya masing-masing.

Dampak lain dari dukungan dan komitmen pimpinan lemah mengakibatkan pegawai pada Pemerintah Kabupaten Keerom resistensi terhadap perubahan. resistensi terhadap perubahan juga terkait dengan perlawanan yang dilakukan karena adanya kekhawatiran akan kehilangan sesuatu yang berharga yang sudah diketahui sebelumnya dan akan digantikan dengan sesuatu yang baru yang belum diketahui (Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Mindset ataupun paradigma tentang perubahan seringkali



lebih terapresiasi ketika masih dalam tahap formulasi strategi, dan ketika ide itu diadopsi kemudian diimplementasikan, resistensi pun muncul bahkan meskipun ketika perubahan tersebut baru saja diusulkan.

METODE

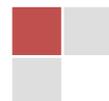
Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pendekatan Kualitatif sebagaimana dijelaskan Locke, Spriduso dan Silferman dalam Cresswell (1994:147) bahwa: *“Qualitative research is interpretative research. As such, the biases, value and judgment of the researches become stated expelicitly in the research report. Such opennes is considered to be useful and positive.* Melalui desain ini dapat diperoleh gambaran tentang proses dan penjelasan tentang makna dan fenomena, sifat serta hubungan fenomena tentang implementasi kebijakan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dalam mewujudkan good governance secara utuh sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai jawaban pertanyaan penelitian yang sekaligus sebagai temuan penelitian. Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif yang dipilih didasarkan atas pertimbangan bahwa karena belum banyak kajian teoritik tentang Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dalam Mewujudkan *Good Governance*. Pendekatan kualitatif diyakini mampu mengarahkan pencarian-pencarian paradigma baru ilmu pemerintahan dari kombinasi antara prespektif yang diteliti dan dari prespektif peneliti sendiri, melalui pendekatan yang mengedepankan kriteria *empiric sensual, empiric logic, empiric ethic dan empiric transedental*, sebagaimana halnya paradigma kualitatif moderen sehingga akan lahir proposisi hipotetik baru melalui interpretasi proses dan makna dari suatu fenomena yang selanjutnya digunakan untuk membangun predisksi dan memberikan eksplanasi terhadap fenomena yang diteliti.

HASIL PENELITIAN

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah kabupaten Keerom

Penguatan akuntabilitas kinerja merupakan salah satu program yang dilaksanakan dalam rangka reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN, hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ferranti, David de., Justin Jacinto, Anthony J. Ody, dan Graeme Ramshaw, (2009: 6) ialah :

“Akuntabilitas di deskripsikan sebagai esensi dari hubungan di antara pemerintah dan siapa yang diperintah; akuntabilitas yang paling baik ialah responsibilitas pemerintah terhadap pelayanan kebutuhan dan ekspektasi publik. Upaya untuk meningkatkan akuntabilitas menyangkut pada transparansi masukan dari keinginan atau aspirasi masyarakat, modal sosial, dan proses-proses demokrasi. Peningkatan akuntabilitas mencegah terjadinya korupsi yang datang tiba-tiba pada kinerja pemerintah termasuk inefisiensi dan kurangnya keadilan. Akuntabilitas dari pandangan tersebut mengarah pada interaksi dan tindakan pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan pemerintah. Interaksi

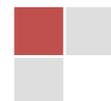


dan tindakan pemerintah dalam lingkup akuntabilitas membawa pada keterbukaan maupun timbal balik terhadap aktivitas pelayanan”.

Untuk mengetahui sejauh mana instansi pemerintah mengimplementasikan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahnya, serta sekaligus untuk mendorong adanya peningkatan kinerja instansi pemerintah, sehingga diharapkan dapat mendorong instansi pemerintah di pusat dan daerah untuk secara konsisten meningkatkan implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Kinerja Pemerintah, adapun kesimpulan atas evaluasi terhadap akuntabilitas kinerja pemerintahan Kabupaten Keerom dilakukan dengan penjumlahan angka tertimbang dari masing-masing komponen-komponen akan dipergunakan untuk menentukan tingkat akuntabilitas SKPD yang bersangkutan terhadap kinerjanya, dengan kategori sebagai berikut :

Tabel 4.5
Kategori Penilaian SAKIP SKPD

No	Kategori	Nilai Angka	Interprestasi
1	AA	>90-100	Sangat Memuaskan
2	A	>80-90	Memuaskan Memimpin perubahan, berkinerja tinggi, dan sangat akuntabel
3	BB	>70-80	Sangat Baik Akuntasi, berkinerja baik, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal.
4	B	>60-70	Baik Akuntabilitas kinerjanya sudah baik, memiliki sistem yang dapat digunakan untuk manajemen kinerja, dan perlu sedikit perbaikan
5	CC	>50-60	Cukup Akuntabilitas kinerjanya cukup baik, taat kebijakan, memiliki sitem yang dapat digunakan untuk memproduksi informasi kinerja untuk pertanggung jawaban, perlu banyak perbaikan tidak mendasar
6	C	>30-50	Kurang Sistem dan tatanan kurang dapat diandalkan, memiliki sisttem untuk manajemen kinerja tapi perlu banyak perbaikan minor dan mendasar.



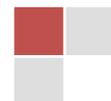
No	Kategori	Nilai Angka	Interprestasi
7	D	0-30	Sangat Kurang Sistem dan tatanan tidak dapat diandalkan untuk penerapan manajemen kinerja, perlu banyak, perbaiki, sebagian perubahan yang sangat mendasar.

Sumber: Inspektorat Kabupaten Keerom

Pada tabel tersebut dapat dilihat tingkat kategori penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dilakukan dengan penjumlahan angka tertimbang dari masing-masing komponen-komponen akan dipergunakan untuk menentukan tingkat akuntabilitas SKPD yang bersangkutan terhadap kinerjanya dimana kategori tingkatan tertinggi adalah AA dengan nilai angka >90-100 merupakan predikat sangat memuaskan dan pada tingkat terendah dimasukkan dalam kategori D dengan nilai angka 0-30 merupakan predikat sangat kurang dengan interprestasi Sistem dan tatanan tidak dapat diandalkan untuk penerapan manajemen kinerja, perlu banyak, perbaiki, sebagian perubahan yang sangat mendasar. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah atau disingkat dengan SAKIP merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengkalarifikasian, pengikhtisaran dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah dalam mewujudkan pemerintahan yang *Good Governance* pada Kabupaten Keerom adapun komponen utama dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah terdiri dari 4 (empat) komponen yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja yang akan dirinci sebagai berikut:

a. Perencanaan Kinerja

Pemerintah Kabupaten Keerom sebagai sebuah instansi sektor publik, mempunyai Rencana Strategik berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu lima tahun, yaitu tahun 2016-2021 dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau yang mungkin timbul. Rencana Strategik tersebut sebagai dokumen perencanaan taktis strategis telah ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Keerom Nomor 02 Tahun 2016 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Keerom Tahun 2016 – 2021. RPJMD tersebut disusun sebagai alat kendali dan tolak ukur bagi Pemerintah Kabupaten Keerom dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pelayanan masyarakat selama 5 (lima) tahun kedepan serta penilaian keberhasilan pada setiap tingkat administratif pemerintahan. RPJMD tersebut berisi kan komponen-komponen perencanaan strategik berupa visi, misi, tujuan/sasaran, cara pencapaian tujuan dan sasaran serta indikator pencapaian sasaran atau pencapaian program. RPJMD secara sistematis mengedepankan isu-isu lokal, yang diterjemahkan kedalam bentuk strategi kebijakan



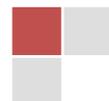
dan rencana pembangunan yang terarah, efektif dan berkesinambungan sehingga dapat diimplementasikan secara bertahap sesuai dengan skala prioritas dan kemampuan anggaran.

b. Pengukuran Kinerja

Proses yang obyektif dan sistematis yang mengumpulkan dan menganalisa menggunakan informasi yang menentukan seberapa efektif dan efisien pelayanan pemerintah Daerah Kabupaten Keerom yaitu berupa tujuan dan sasaran dari program dan kegiatan yang telah dilaksanakan sudah tercapai mengingat tuntutan dari masyarakat dari tahun ke tahun terus menerus meningkat secara signifikan serta masyarakat dewasa ini sudah mulai kritis terhadap pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah Kabupaten Keerom. Selain itu, tingkat kepuasan masyarakat masih kurang atas pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Keerom, padahal seharusnya Pemerintah selaku pelayan masyarakat harus hadir ditengah-tengah masyarakat untuk mensejahterakan masyarakat, tentunya hal ini dikarenakan belum adanya Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai tolak ukur untuk menentukan keberhasilan dan kegagalan Pemerintah Daerah Kabupaten Keerom khususnya Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang memiliki kewenangan untuk menangani urusan-urusan masing-masing SKPD untuk menjabarkan visi misi Kepala Daerah. Seharusnya untuk mencapai suatu keberhasilan program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) demi mendukung visi misi Kepala Daerah yang sudah ditetapkan maka diperlukan indikator kinerja utama (IKU) dalam pengukuran kinerja. Karena Penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) dimaksudkan untuk memberikan arah, komitmen dan pedoman pelaksanaan program/kegiatan masing-masing SKPD sesuai prioritas secara terarah dan terpadu, sekaligus sebagai komitmen bagi masing-masing SKPD untuk melaksanakannya.

c. Pelaporan Kinerja

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Kabupaten Keerom disusun berdasarkan amanat Peraturan Presiden RI Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja dan tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), di mana pelaporan capaian kinerja organisasi secara transparan dan akuntabel merupakan bentuk pertanggungjawaban atas kinerja Pemerintah Kabupaten Keerom. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Mardiasmo menyatakan bahwa akuntabilitas sebagai sebuah kewajiban dari pemegang amanah untuk memberikang pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah, yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mardiasmo, 2004). Pada setiap akhir tahun anggaran setiap instansi sudah mulai melakukan proses penyusunan LAKIP untuk mengukur



pencapaian target kinerja yang sudah ditetapkan dalam dokumen penetapan kinerja. Pengukuran pencapaian target kinerja ini dilakukan dengan membandingkan antara target dan realisasi kinerja setiap instansi pemerintah, yang dalam hal ini adalah Pemerintah Kabupaten Keerom. LAKIP menjadi dokumen laporan kinerja tahunan yang berisi pertanggung-jawaban kinerja suatu instansi dalam mencapai tujuan/sasaran strategis instansi.

d. Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan Pemerintah Daerah Kabupaten Keerom khususnya Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Keerom, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Pada pemerintah Kabupaten Keerom peneliti menarik kesimpulan dari data yang ada proses evaluasi kinerja belum optimal hal ini dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Berita Acara Pembahasan Hasil Evaluasi LAKIP Kabupaten Keerom 2017

No	Capaian Kinerja Yang Tidak Tercapai	Setuju/ Tidak
1	2	3
1	Pemerintah Kabupaten Keerom belum melakukan evaluasi atas pelaksanaan rencana aksi, akuntabilitas kinerja atas unit kerja	Setuju
2	Evaluasi akuntabilitas kinerja belum dilaksanakan dengan menggunakan pedoman/juklak yang selaras dengan pedoman evaluasi Menteri PAN-RB oleh SDM yang berkompeten.	Setuju
3	Pelaksanaan evaluasi akuntabilitas kinerja belum disupervisi dengan baik melalui pembahasan-pembahasan yang regular dan bertahap, hasil evaluasi belum menggambarkan akuntabilitas kinerja yang dievaluasi.	Setuju
4	Evaluasi akuntabilitas kinerja belum memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan manajemen kinerja yang dapat dilaksanakan.	Setuju
5	Evaluasi program belum dilaksanakan dalam rangka menilai keberhasilan program, belum memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan perencanaan peningkatan kinerja yang dapat dilaksanakan.	Setuju
6	Pemantauan rencana aksi belum dilaksanakan dalam rangka mengendalikan kinerja, belum memberikan alternatif perbaikan yang dapat dilaksanakan.	Setuju



7	Hasil evaluasi rencana aksi belum menunjukkan perbaikan setiap periode, belum ditindak lanjuti dalam bentuk langkah-langkah nyata.	Setuju
8	Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja belum ditindak lanjuti untuk perbaikan perencanaan, penerapan manajemen kinerja, mengukur keberhasilan kinerja.	Setuju
9	Hasil Evaluasi program belum ditindaklanjuti untuk perbaikan perencanaan pelaksanaan program dimasa yang akan datang.	Setuju

Sumber: Inspektorat Provinsi Papua 2017

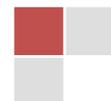
Dari tabel tersebut dapat dilihat dimana pemerintah Kabupaten Keerom belum optimal dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah tentu saja hal ini berdampak pada pencapaian kinerja dimana program dan kegiatan yang dilaksanakan apakah sudah tepat sasaran serta memberikan hasil dan outcome yang ingin dicapai sesuai dengan visi misi Kepala Daerah yang tertuang dalam Dokumen RPJMD.

Faktor yang menghambat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kabupaten Keerom

Faktor-faktor yang menghambat Implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Kabupaten Keerom yang relevan dengan komponen utama dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah terdiri dari 4 (empat) komponen yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja akuntabilitas instansi pemerintah antara lain meliputi:

1. Dukungan Komitmen Pimpinan Daerah

Pegawai pada tingkat kerja yang tinggi umumnya memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi daripada di tingkat rendah. Hal ini karena posisi kekuasaan memungkinkan orang untuk mempengaruhi keputusan organisasi, menunjukkan status tinggi, mengakui wewenang secara formal dan mungkin berkompetensi, dan menunjukkan bahwa organisasi mengakui kompetensi dan nilai kontribusi mereka. Gary Yukl (1994) mengungkapkan bahwa pemimpin yang efektif mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi. dukungan dan komitmen kepala SKPD dalam mengimplementasikan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kabupaten Keerom masih lemah sehingga berpengaruh pada penilaian SAKIP setiap tahunnya berada pada predikat kurang padahal seharusnya dukungan dan komitmen pimpinan kepala SKPD sangat berpengaruh besar terhadap program dan kegiatan yang ingin dilaksanakan di masing-masing SKPD. Adanya dukungan serta komitmen masing-masing kepala SKPD yang saling bersinergi memuat indikator kinerja Utama (IKU) dalam dokumen perencanaan yang nantinya akan ditetapkan melalui Peraturan Bupati Keerom sesuai dengan urusan dan kewenangan yang dimiliki



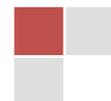
masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Keerom dengan tujuan untuk menjabarkan visi misi Kepala Daerah dalam dokumen perencanaan RPJMD Kabupaten Keerom. Begitu pula peran serta Kepala Daerah dalam hal ini Bupati Keerom selaku pucuk pimpinan teratas pada Pemerintah Kabupaten Keerom harus bisa memanagerial bahawahannya dengan baik keterkaitan antara atasan dan bawahan untuk saling bekerjasama akan menciptakan suatu organisasi yang kuat yang tentunya dapat merealisasikan program kegiatan yang ingin dicapai pada dokumen perencanaan yang telah ditetapkan melalui Peraturan Daerah Kabupaten Keerom Nomor 02 Tahun 2016 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Keerom Tahun 2016 – 2021.

2. Resistensi terhadap Perubahan

Perubahan adalah hal sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk menyesuaikan dengan paradigma yang berkembang di tengah masyarakat. Pola pikir dan tingkat kepuasan masyarakat akan senantiasa berkembang, untuk itu sebuah organisasi yang berdiri di tengah-tengah masyarakat harus mengikuti perkembangan kebutuhan konsumen. Mind-set ataupun paradigma tentang perubahan seringkali lebih terapresiasi ketika masih dalam tahap formulasi strategi, dan ketika ide itu diadopsi kemudian diimplementasikan, resistensi pun muncul bahkan meskipun ketika perubahan tersebut baru saja diusulkan. Sehingga dapat dikatakan bahwa adanya resistensi terhadap perubahan karena menganggap kebiasaan yang baru yaitu membuat Indikator Kinerja Utama (IKU) pada penyusunan dokumen perencanaan dianggap merepotkan atau mengganggu serta kecenderungan menunda perubahan, karena merasa masih banyak waktu untuk melakukan perubahan.

3. Data dan Sarana Prasarana Kantor

Salah satu aspek yang seharusnya mendapat perhatian utama oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Keerom adalah mengenai fasilitas untuk menunjang keberhasilan pelayanan kepada masyarakat serta hal-hal yang diperlukan lainnya yang mencakup semua fasilitas yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses di kantor, seperti: Gedung kantor, alat-alat tulis kantor, computer/ laptop, meja, kursi, serta kendaraan operasional kantor. Jadi, secara umum sarana dan prasarana adalah alat penunjang keberhasilan suatu proses upaya yang dilakukan di dalam pelayanan publik, karena apabila kedua hal ini tidak tersedia maka semua kegiatan yang dilakukan tidak akan dapat mencapai hasil yang diharapkan sesuai dengan rencana. Di Kabupaten Keerom sendiri dalam hal penatausahaan aset daerah belum optimal dikarenakan ini terbukti dari pemeriksaan BPK setiap tahunnya selalu mendapatkan predikat WDP selama 5 (lima) tahun berturut-turut yang dapat dilihat pada gambar 1.1 gambar akuntabilitas Kabupaten Keerom, salah satu permasalahan yang terjadi mengakibatkan kondisi akuntabilitas Kabupaten Keerom mendapatkan WDP dikarenakan salah satunya ialah penertiban kendaraan operasional kantor baik itu berupa kendaraan roda dua maupun kendaraan roda empat. Contohnya dalam dokumen data asset daerah



kendaraan roda dua yang seharusnya diperuntukan oleh sekretariat daerah pada bagian organisasi namun setelah di cek ternyata kendaraan tersebut tidak ada karena di gunakan oleh manyan pegawai bagian organisasi yang sudah pensiun dan dibawah pulang untuk dijadikan kendaraan milik pribadi.

4. Kondisi Geografi

Medan dan jangkauan dan kondi geografis yang sulit dalam melakukan pemeriksaan oleh tim audit Inspektorat Kabupaten Keerom untuk mengevaluasi kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah khususnya di Daerah wilayah 3 (tiga) yaitu distrik web, waris, senggi dan Towe, hal tersebut senada dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap Bapak Vincen Jehandu selaku Inspektur Kabupaten Keerom mengatakan:

Salah satu kesulitan yang kami hadapi pada saat melakukan audit terhadap distrik yang berada pada wilayah 3 (tiga) jarak serta medan jangkaku yang masih terisolir membutuhkan waktu yang lama sampe ketempat tujuan, teman-teman dilapangan mengatakan bahwa untuk menjangakau distrik yang berada diwilayah tersebut kami harus berjalan kaki selama 2 (dua) hari menelusuri hutan dan sungai dikarenakan akses jalan untuk menggunakan kendaraan bermotor belum ada jadi kami terpaksa jalan kaki, bahkan di Kabupaten Keerom masih ada satu distrik yaitu distrik towe yang harus menggunakan pesawat perintis untuk sampai ketujuan hal ini tentu saja menghambat kami dalam mengaudit dan mengevaluasi kinerja dari SKPD tersebut.

Dari hasil wawancara tersebut peneliti menemukan bahwa medan jangkaku serta kondisi geografis di Kabupaten Keerom merupakan faktor penghambat sehingga proses evaluasi kinerja tidak berjalan secara optimal, sehingga berdampak pada kondisi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Keerom.

5. Orientasi Pemerintah Daerah

Pemerintah Kabupaten Keerom dalam hal pelaksanaan program kegiatan masih berorientasi pada input dan output saja belum berorientasi pada hasil/ outcome dilihat dari belum dimuatnya Indikator Kinerja Utama (IKU) pada dokumen Perencanaan yang sebelumnya dibahas secara rinci, sejalan dengan pernyataan tersebut dapat dilihat hasil dari evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Keerom pada Bab Lampiran serta Wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada bapak Aji Setiaji, S.STP selaku Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Keerom mengatakan bahwa : “dengan adanya indikator kinerja utama (IKU) maka tingkat pencapaian dan keberhasilan masing-masing SKPD lebih bisa di ukur karena IKU memuat hasil dari program dan kegiatan sejauh mana sudah tercapai”. Senada dengan hasil wawancara tersebut menurut pendapat Rue dan Byars (1981) dalam Keban (1995) bahwa kinerja (performance) itu sendiri dapat didefinisikan



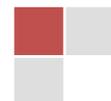
sebagai tingkat pencapaian hasil atau “degree of accomplishment” atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

PENUTUP

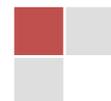
Beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan SAKIP dalam mewujudkan praktek *Good Governance* di Papua dapat diantisipasi dengan melakukan penekanan terhadap dukungan dan komitmen pimpinan dalam mengimplementasikan kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada Pemerintah Kabupaten Keerom. Selain itu, kualitas SDM Aparatur baik sebagai ASN dan tim SAKIP memerlukan perhatian tersendiri dengan adanya pendidikan dan pelatihan terkait SAKIP. Terakhir, proses penyusunan dokumen perencanaan agar memuat indikator kinerja utama (IKU) sehingga program dan kegiatan yang ingin dilaksanakan berorientasi terhadap hasil/ Outcome.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Alfabeta: Bandung.
- Afrizal. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Menggunakan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Keerom. 2016. *Indeks Pembangunan Manusia dan Analisis Pembangunan Manusia Kabupaten Keerom 2016: Hasil Survei Sosial Ekonomi 2016*. keeromkab.bps.go.id
- Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta : Salemba Empat.
- Bowman, Ann O'M. 2005. *Policy Implementation*, dalam Rabin, Jack. *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*. Hal, 209-212. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Carl Van Horn dan Donal Van Meter , 1975, *Model-model dalam Kebijakan Implementasi*, yongyakarta
- Creswell, J. W. 1994. *Research Design Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage Publications. London.
- Creswell, John. 2016. *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantatif, dan Campuran*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Crano, William D. And Marilynn B.Brewer. 2002. *Principles and Methods of Social Research*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dunn, William N. 2003 (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction*, New Jersey: Pearson Education. Edisi bahasa Indonesia diterjemahkan dari edisi kedua (1994) diterbitkan sejak 1999 dengan judul Pengantar Analisis Kebijakan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Dunn, William N. 2000. *Pengantar Analisa Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Press



- Dye, Thomas R.. 1981. *Understanding Public Policy (4th Edition)*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall Inc, Ltd.
- Easton, David. 1965. *A Systems Analysis of Political Life*. New York: Wiley.
- Effendy, Khasan. 2010. *Sosiologi Pemerintahan*. Bandung: CV. Indraprahasta.
- Effendy (2010) *Komunikasi Teori Dan Praktek*. Jakarta: PT Grasindo Rosdakarya.
- Ferranti, David de., Justin Jacinto, Anthony J. Ody, dan Graeme Ramshaw. 2009. *How to Improve Governance: New Framework for Analysis and Action*. Washington D.C.: Brooking Institution Press.
- Friedrich, Carl J., 1963, *Man and His Government*. New York: McGraw-Hill.
- Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in the Third World*. New Jersey: Princeton University Press.
- Hessel Nogi S. Tangkilisan, M.Si, Drs, 2003. *Kebijakan Publik yang Membumi, Konsep, Strategi dan Kasus*, Yogyakarta: Lukman Offset dan YPAPI
- Howlett, Michael, dan M. Ramesh (1995) *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystem*. Oxford University Press
- Islamy, Irfan. 2003. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakanaksanaan Negara*. Jakarta: Bina Aksara.
- K.Denzin, Norman dan Yvonna S. Lincoln. *The Handbook of Qualitative Research Third Edition*. London : SAGE Publications, 2005.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), *pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah: Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Lexy J. Moeleong. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- LAN & BPKP. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Penerbit LAN
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Mardiasmo. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Mazmanian, Daniel H., dan Paul A. Sabatier, 1983, *Implementation and Public Policy*, New York: HarperCollins.
- Meter, Donald Van, dan Carl Van Horn, 1975, "*The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework dalam Administration and Society 6*, 1975, London: Sage.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Neuman. 2014. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach*. Pearson, United States of America.
- O'Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi.
- Patton, Michael Quinn. 2012. *Qualitative Research & Evaluation. Methods*. California: Sage Publications.
- Quade, E.S. 1984. *Analysis for Public Decisions*. Elsevier Science Publishers: New York.
- R., C. Kothari. 2004. *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Delhi: New Age Publisher.



- Rabin, Jack. 2005. *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*. Taylor & Francis Group: Florida.
- Riant Nugroho. 2009. *Public Policy*. Jakarta: PT Elek Media Komputindo
- Ripley, Rendal B. dan Grace A. Franklin. 1986. *Policy Implementation and Bureaucracy*. The Dorsey Press: Chicago-Illionis.
- Santoso, Amir. (1993). *Analisis Kebijakan Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Gramedia.
- Strauss and J. Corbin. 1990. *Qualitative Research; Grounded Theory Procedure and Techniques*. London: Sage Publication.
- Suharno. 2010. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. UNY Press.
- Sulaiman, Munandar. 1998. *Dinamika Masyarakat Transisi*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Suradinata, Ermaya .2016. *Analisis Kepemimpinan Strategi Pengambilan Keputusan ASOCA*. Sumedang : Alqaprint Jatinangor.
- S Wibawa (1994). *Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Balai Pustaka
- United Nations. 2012. *UN System Task Team on The Post-2005 UN Development Agenda: Governance and Development*. New York: United Nations.
- Udoji, Chief J.O, 1981. *The African Public Servant As a Pulic Policy in Africa*, Addis Abeba : African Association For Public Administration and Management.
- Yilmaz, D. dan Kilicoglu, G. (2013). *Resistance to Change and Ways of Reducing Resistance In Educational Organizations*. European Journal of Research on Education, 1(1), 14-21.
- Widodo. 1974. *Pengukuran Kerja*. Yogyakarta: Balai Pembinaan Administrasi Universitas Gadjah Mada.
- Winardi (1990). *Azas-Azas Manajemen*. Bandung: Alumni
- Winarno, Budi. (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta:Media Pressindo.
- Winarno, Budi. 2007. *Kebijakan Publik :Teori dan Proses*. Yogyakarta :Med Press (Anggota IKAPI).
- Wilson, Woodrow. 1903, *The State*.
- Yin, Robert K. (2002). *Sudi Kasus: Risert Desain dan Metode* (M Djauzi Mudzakir, Penerjemah). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yin, Robert K. (2015). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Rajawali Pers

