

# **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (SAKIP) DALAM LAPORAN AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAHAN (LAKIP) DI KEMENTERIAN DALAM NEGERI PERIODE 2019-2024**

**Ichlasul Amal Atmaja**

## **ABSTRACT**

*The research in this thesis aims to describe and analyze the implementation of the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP) Policy in Improving Performance in the Ministry of Home Affairs. This study uses a qualitative approach where the research carried out is descriptive in nature which is intended to provide a clear picture of the problems studied, identify and explain the existing data systematically. The technique of collecting data is through interviews with several informants who are considered to be able to provide clear information regarding the implementation of this SAKIP Policy. In addition to interviews, documentation is also carried out to support the interview data. The results showed that the implementation of the Government Agency Performance Accountability System Policy (SAKIP) in general has been going well and has been able to improve performance in the Ministry of Home Affairs. This is evidenced by data based on the results of interviews conducted on indicators or variables proposed by Van Meter and Van Horn, namely the size and objectives of policies, resources, characteristics of implementing agents, implementing attitudes, communication between organizations and implementation activities, as well as the environment. economic, social and political.*

**Keywords:** Implementation, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), and Performance.

## **ABSTRAK**

Penelitian dalam tesis ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dalam Meningkatkan Kinerja di Kementerian Dalam Negeri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dimana dalam penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif yang dimaksud untuk memberikan gambaran secara jelas mengenai permasalahan-permasalahan yang diteliti, mengidentifikasi dan menjelaskan data yang ada secara sistematis. Teknik pengumpulan data melalui wawancara kepada beberapa informan yang dianggap dapat memberikan informasi yang jelas terkait implementasi Kebijakan SAKIP ini. Selain wawancara, juga dilakukan dokumentasi untuk mendukung data hasil wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) secara umum telah berjalan dengan baik serta telah mampu meningkatkan kinerja di Kementerian Dalam Negeri. Hal ini dibuktikan dengan data berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada indikator atau variabel yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn yakni ukuran ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik agen pelaksana, sikap pelaksana, komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan, serta lingkungan ekonomi, sosial, dan politik.

**Kata Kunci:** Implementasi, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), dan Kinerja.

## PENDAHULUAN

Pemerintah merupakan sebuah organisasi publik yang mempunyai tanggungjawab untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya untuk mewujudkan sistem tata kelola yang baik dan efisien, namun pada era sekarang ini pemerintah cenderung untuk mengabaikan aspek efisiensi (Hafiez&Akbar 2013), seharusnya pemerintah harus mulai berfokus pada sebuah peningkatan sistem akuntabilitas publik, instansi pemerintah harus memperhatikan segala aspek efektif dan efisien. Dimana Akuntabilitas di Indonesia diatur oleh Instruksi Presiden (Inpres) No 7 th 1999. Inpres tersebut mengatur terkait pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Peraturan tersebut selanjutnya disempurnakan oleh Peraturan Presiden No 29 th 2014. Peraturan tersebut lebih menjelaskan secara detail mengenai pelaporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah atau yang selanjutnya disingkat SAKIP merupakan sebuah sistem yang bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja bagi organisasi pemerintah yang lebih berorientasi pada outcome. SAKIP di Indonesia sendiri diatur dalam Peraturan Presiden No 29 th 2014 dan Permen PAN & RB No 88 th 2021. peraturan tersebut mengatur pedoman dalam melaksanakan evaluasi atas implementasi SAKIP agar dapat dilaksanakan oleh organisasi pemerintah. Pelaksanaan SAKIP sendiri disajikan dalam bentuk Laporan Kinerja Instansi Pemerintah atau yang biasa disebut LAKIP. Namun, saat ini instansi pemerintah lebih cenderung melaporkan kinerja yang baik-baik saja dan mengesampingkan informasi berlebihan tentang sebuah kegagalan program (Ahyaruddin & Akbar, 2016). Dimana hal tersebut akan mendorong munculnya tuntutan baru untuk menilai sebuah kinerja dari instansi pemerintah yang

bersangkutan, dengan menggunakan suatu sistem pengukuran kinerja (SPK). organisasi publik sekarang lebih didorong untuk memperkenalkan sebuah formulasi reformasi birokrasi yang baru, yaitu New Public Management (NPM). Reformasi ini lebih bertujuan untuk meningkatkan suatu efisiensi dan efektivitas kinerja seluruh organisasi pemerintah dan didasarkan pada pengukuran berbasis output (Keluaran) dan outcome (hasil). Dengan adanya formulasi New Public Management, nanti diharapkan kinerja organisasi pemerintah lebih transparan, akuntabel, dan sangat bermanfaat bagi masyarakat. Namun, jika melihat beberapa tahun kebelakang lebih banyak organisasi publik di bawah tekanan besar demi meningkatkan efisiensi dan transparansi output, merasionalisasikan penggunaan sumber daya publik, dan meningkatkan kualitas pelayanan (Gomes et al. 2008). Berdasarkan Perpres nomor 29 tahun 2014 menyebutkan penyelenggaraan SAKIP meliputi proses rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, reviu dan evaluasi kinerja. Penelitian ini lebih berfokus pada evaluasi terhadap seluruh komponen yang ada di SAKIP (baik dari perencanaan kinerja, pengukuran, pelaporan, evaluasi internal hingga capaian kinerja/sasaran). Selanjutnya dengan menganalisis faktor-faktor apa saja yang berperan didalam implementasi SAKIP di Kemendagri. Dan untuk mengevaluasi indikator kinerja utama (IKU) Kemendagri.

## METODE

Beberapa permasalahan sering timbul dalam implementasi SAKIP, yaitu paradigma yang sering keliru oleh aparatur pemerintah bahwa suatu keberhasilan dan kegagalan program dan kegiatan yang dilaksanakan hanya didasarkan pada penyerapan atau realisasi anggaran penyusunan LAKIP sering dianggap sebuah formalitas untuk memenuhi

tanggung jawab pada pemerintah serta mengejar penilaian dari instansi koordinator LAPKIN tersebut serta rendahnya kualitas substansi, keakurasiannya informasi, dan formula pengukuran kinerja pemerintah yang disampaikan didalam LAKIP, sehingga hal inilah kemudian menyebabkan sulitnya untuk menyusun LAKIP suatu instansi.

Permasalahan yang sering melanda suatu organisasi pemerintah pada saat ini adalah adanya pemikiran bahwa aparatur pemerintah sering kali mengukur bahwa suatu keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya hanya didasarkan pada kemampuan instansi dalam menyerap anggaran yang ada, keberhasilan instansi tersebut menekankan pada aspek input tanpa melihat adanya tingkat output maupun dampaknya yang kemungkinan masih jauh dari standar (BPKP,2000). Seharusnya untuk dapat mengetahui keberhasilan maupun kegagalan organisasi seluruh aktivitas organisasi harus dapat diukur dan indikator pengukuran tidak hanya berdasarkan pada input tetapi juga berdasarkan kepada keluaran atau manfaat dari suatu program/kegiatan.

Adanya Reviu LAKIP pada setiap Unit Kerja penting dilakukan agar mengetahui tingkat kesesuaian atau ketepatan dalam penyusunan sebuah LAKIP sesuai pedoman yang berlaku. Ketidaksesuaian dan tidak tepatnya penyusunan suatu LAKIP pada pedoman yang diterbitkan oleh KemenpanRB akan berdampak pada akuntabilitas kinerja pemerintah sebagai perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan program dan kegiatannya dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban periodik. Materi pokok bagian ini adalah: (1) Penelitian ini dilakukan langsung ke lokasi yang menjadi fokus dan locus penelitian, yaitu

Kementerian Dalam Negeri. Peninjauan dilakukan secara langsung dan berhubungan dengan Biro Perencanaan dan Bagian Perencanaan Unit Kerja Eselon I yang membidangi sistem dan prosedur kerja, evaluasi kinerja, dan proses perencanaan program dan anggaran. Adapun dasar penentuan tempat penelitian adalah memperhatikan hasil wawancara dengan pejabat terkait dan peninjauan lapangan pada pra penelitian, dimana Kemendagri mempunyai data-data awal yang dibutuhkan antara lain: Dokumen Rencana Strategis 2020-2024, Perjanjian Kinerja, Rencana Kerja Tahunan, Laporan Kinerja, dan telah mempunyai hasil dan permasalahan tahun sebelumnya dalam penyelenggaraan SAKIP. Selain itu, memperhatikan locus dimaksud juga merupakan tempat kerja peneliti sehingga diyakini dapat mempermudah akses dalam pemenuhan data, serta telah memahami karakter tugas/fungsi instansi serta karakter informan dan lebih memahami tugas dan fungsinya. (2) Yang dimaksud subjek penelitian adalah orang, tempat, atau benda yang diamati dalam rangka pembumbutan sebagai sasaran (Kamus Bahasa Indonesia, 1989:862). Adapun subjek penelitian dalam tulisan ini, adalah pegawai Kementerian Dalam Negeri, yang terdiri dari perwakilan pejabat/staf Bagian Perencanaan Program dan perwakilan pejabat/staf Bagian Monitoring Evaluasi dan Pelaporan Kinerja Biro Perencanaan, Sekretariat Jenderal serta perwakilan pejabat/staf Bagian Perencanaan atau yang membidangi perencanaan lingkup Kemendagri; (3) Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam sebuah penelitian, sebab tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data yang akurat, sehingga tanpa mengetahui teknik pengumpulan data peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar yang ditetapkan (Sugiyono, 2016: 224). Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan

pada natural setting (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (participan observation), wawancara mendalam (in depth interview), dan dokumentasi (Catherine Marshall, Gretchen B. Rosman, dalam Sugiyono, 2010:225). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

## 1. Observasi

Observasi adalah pengamatan dengan melakukan pencatatan atau pengkodean perilaku individu atau suasana, kondisi, dan sebagainya. Dalam arti yang luas, observasi sebenarnya tidak hanya terbatas kepada pengamatan yang dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Marshall dalam Sugiyono (2010:226) menjelaskan bahwa melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut.

Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, pembuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, dan perasaan. Alasannya peneliti melakukan observasi adalah untuk menjawab pertanyaan, untuk membantu mengerti perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu, melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut. Bentuk dari observasi yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu observasi partisipan dan observasi nonpartisipasi (observasi terstruktur dan tidak terstruktur).

Dalam hal ini, peneliti melakukan pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan penginderaan kepada objek penelitian. Observasi ini secara signifikan dilakukan peneliti dengan menjadikan peneliti sebagai pengamat terlibat atau berperan serta. Ini merupakan keharusan

yang dituntut agar data-data hasil penelitian memiliki derajat kepercayaan yang tinggi, memiliki keterandalan dan dapat dipertanggungjawabkan keilmiahannya.

## 2. Wawancara

Wawancara yaitu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan sesi tanya jawab terhadap orang-orang yang erat kaitannya dengan permasalahan penelitian, baik secara tertulis maupun secara lisan guna mendapatkan informasi mengenai masalah yang sedang diteliti oleh penelitian. Susan Stainback dalam Sugiyono (2013:316) juga mengemukakan bahwa: “dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, di mana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi”.

Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (in depth interview). Wawancara mendalam secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide) wawancara. Wawancara dilakukan dengan pertanyaan mudah, mulai dengan informasi fakta, tidak pada pertanyaan multiple, tidak menanyakan pertanyaan pribadi sebelum building report, mengulangi jawaban untuk klarifikasi, dan memberikan kesan positif.

Wawancara mendalam dilakukan secara bebas terkontrol, artinya wawancara dilakukan secara bebas. Sehingga data yang diperoleh adalah data yang luas dan mendalam, tetapi masih memperhatikan unsur terpimpin yang memungkinkan masih terpenuhinya prinsip-prinsip komparabilitas dan reabilitas secara langsung dapat diarahkan dan memihak pada persoalan-persoalan yang diteliti.

Walaupun draft wawancara digunakan dalam wawancara ini, akan tetapi dalam pelaksanaannya wawancara dibuat bervariasi dan disesuaikan dengan situasi yang ada, sehingga tidak kaku.

Seperti halnya dalam teknik pengumpulan data dengan observasi, maka dalam wawancara ini pun hasilnya dicatat dan atau direkam untuk menghindari kesesatan. Disamping itu, peneliti juga menggunakan teknik recall (ulangan) yaitu menggunakan pertanyaan yang sama tentang suatu hal. Ini dimaksudkan untuk memperoleh kepastian jawaban dari responden. Apabila hasil jawaban pertama dan selanjutnya sama, maka data tersebut dapat disebut sudah final.

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan metode wawancara semi terstruktur yaitu wawancara yang dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Pewawancara memberikan pertanyaan kepada informan namun dapat berkembang dan lebih bebas sesuai dengan situasi dan informasi yang dibutuhkan oleh informan. Wawancara semi terstruktur bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diwawancarai dimintai pendapat dan ide-idenya (Sugiyono, 2016:233).

### **3. Dokumentasi**

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi, peraturan dan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni yang dapat berupa gambar, patung, film dan sebagainya. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara (Sugiyono, 2016: 240). Dalam penelitian ini

dokumentasi diperoleh dari informan, antara lain: peraturan perundang-undangan, arsip, laporan, dokumen pendukung lainnya seperti foto/gambar yang membuat pendapat para ahli yang berhubungan dengan penelitian ini.

### **4. Studi Pustaka**

Pengumpulan data tidak langsung atau data sekunder ditujukan pada subjek penelitian, tetapi dengan studi dokumen yang biasa dikenal dengan studi pustaka (Soeharto, 1995:70). Studi pustaka dilakukan dengan tujuan untuk menambah referensi yang berhubungan dengan studi ini. Peneliti akan melakukan pengumpulan data dengan studi pustaka, baik melalui buku-buku referensi maupun sumber internet.; (4) dan teknik analisis data. Untuk penelitian yang menggunakan alat dan bahan, perlu dituliskan spesifikasi alat dan bahannya. Spesifikasi alat menggambarkan kecanggihan alat yang digunakan sedangkan spesifikasi bahan menggambarkan macam bahan yang digunakan.

Untuk penelitian kualitatif seperti penelitian tindakan kelas, etnografi, fenomenologi, studi kasus, dan lain-lain, perlu ditambahkan kehadiran peneliti, subyek penelitian, informan yang ikut membantu beserta cara-cara menggali data-data penelitian, lokasi dan lama penelitian serta uraian mengenai pengecekan keabsahan hasil penelitian.

Penelitian ini adalah jenis yang menggunakan teknik deskriptif kualitatif, suatu metode penelitian yang lebih menekankan pada masalah proses. Tidak untuk mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi. Studi kasusnya mengarah pada pendeskripsian dan mendalami mengenai kondisi tentang apa yang terjadi dilapangan (Sutopo, 2002 :111).

Penelitian deskriptif ditujukan untuk mengumpulkan informasi aktual secara rinci melukis gejala yang ada dilapangan,

mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang berlaku, membuat perbandingan atau evaluasi, menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dengan pengalaman mereka untuk menentukan rencana dari keputusan pada waktu yang akan datang (Rachmat, 2002:24-25).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara yang diajukan kepada *key informant*, diperoleh hasil berupa jawaban atas pertanyaan-pertanyaan terkait dengan implementasi kebijakan SAKIP dalam meningkatkan kinerja di Kementerian Dalam Negeri dengan menggunakan teori implementasi model Van Metter dan Van Horn. Terdapat 6 (enam) dimensi atau indikator/variabel implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Van metter dan Van Horn dalam Agustino (2008:142). Penjabaran hasil wawancara dan hasil observasi masing-masing indikator implementasi dimaksud, sebagai berikut:

### 1. Ukuran dan Tujuan Kebijakan

Dalam mengimplementasikan kebijakan, terdapat ukuran keberhasilan atau kriteria dan tujuan kebijakan yang harus diperhatikan sebagai dasar dalam menilai langsung tingkat keberhasilan kebijakan, yang dalam hal ini implementasi kebijakan SAKIP di Kementerian Dalam Negeri.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Rezky Juminaidy, M.Si selaku Kepala Bagian Monev dan Pelaporan Kinerja, Biro Perencanaan, yang merupakan pejabat yang bertanggungjawab atau koordinator data indikator-indikator terkait penilaian SAKIP lingkup Kementerian, mengatakan bahwa:

“Setiap kebijakan pastinya mempunyai ukuran dan tujuan atau sering kali kami sebut sasaran yang diinginkan dan seharusnya terjadi. Akan tetapi, terkait

kejelasan suatu ukuran atau tujuan kebijakan sering sekali tidak dapat dimaknai sama oleh semua orang. Bisa saja bagi kami yang biasa disebut koordinator pelaksanaan kebijakan SAKIP ini sudah sangat jelas dan terukur, tapi perlu juga kita tanya kepada pelaksana teknis atau Unit Kerja lainnya di Internal Kemendagri. Memang betul untuk beberapa peraturan sering sekali kita lihat bahwa tujuan dan ukurannya terlalu ideal, hanya saja menurut hemat kami ukuran keberhasilan dan tujuan kebijakan SAKIP di Kemendagri masih sangat relevan dan diyakini seharusnya dapat tercapai. Jika membicarakan tentang keberhasilan, karena nilai SAKIP setiap tahunnya mengalami peningkatan namun belum mencapai target yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan hasil observasi sebagai tindaklanjut wawancara di atas bahwa tujuan dari kebijakan SAKIP sebagaimana tertuang dalam Perpres No.29 Tahun 2014 adalah dalam rangka pertanggungjawaban serta peningkatan kinerja instansi.

Dari hasil wawancara dan observasi di atas, bahwa ukuran dan tujuan kebijakan SAKIP dapat dikatakan sudah jelas, yaitu dalam rangka meningkatkan kinerja Kemendagri secara berkelanjutan secara efektif, akuntabel, dan efisien.

### 2. Sumber Daya

Sumber daya manusia merupakan faktor penting pada proses penyusunan SAKIP, dengan jumlah personil yang memadai dan memiliki kompetensi yang baik tentunya akan menunjang pada penyusunan SAKIP sehingga dapat tercapai laporan pertanggungjawaban dan akuntabilitas yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Sebagaimana pendapat Perencana Ahli Muda Bagian Monev dan Pelaporan Kinerja, terkait kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan dalam mengimplementasikan kebijakan SAKIP sebagai berikut:

“Seperti kita ketahui bersama SAKIP kan merupakan suatu metode yang sangat baik dimana prosesnya sejak perencanaan hingga pada terselesaiannya kegiatan atau program yang direncanakan. Artinya Sumber Daya Manusia haruslah sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan yang mampu memahami siklus manajemen mulai dari perencanaan hingga evaluasi bahkan pelaporan. Melihat kualitas khusus pada bagian perencanaan selaku pelaksana atau implementator kebijakan SAKIP menurut saya sebagai pimpinan sebenarnya sudah cukup. Akan tetapi apabila dilihat dari kualitas dan kuantitas masih sangat minim karena selain kebijakan dimaksud masih banyak tugas fungsi yang juga harus kita kerjakan. Selain pendidikan formal, di Kemendagri juga sudah dilakukan berbagai program pengembangan atau peningkatan kapasitas pegawai khusus di bidang perencanaan baik melalui pendidikan dan pelatihan maupun melalui sosialisasi atau bimtek”.

Terkait peningkatan kapasitas Pegawai selaku pelaksana kebijakan SAKIP di Kemendagri sebagaimana dijelaskan pada wawancara di atas, lebih lanjut Kepala Bagian Monev dan Pelaporan Kinerja Biro Perencanaan, menyampaikan sebagai berikut:

“Memang benar kami dari Bagian Monev dan Pelaporan Kinerja beberapa kali sudah melakukan sosialisasi dan bimbingan teknis baik penyusunan hingga evaluasi dari tahun ketahun terkait semua item yang menyangkut SAKIP, apalagi khususnya terhadap Perpres No.29 Tahun 2014 sehingga diterbitkan Kepmendagri No. 061-5259 tentang Road Map Kebijakan Reformasi dan Birokrasi dilingkungan Kemendagri, kami juga terus melakukan koordinasi demi percepatan implementasi kebijakan yang sangat baik ini.”

### 3. Karakteristik agen pelaksana

Agen pelaksana merupakan pegawai dan instansi di internal Kemendagri yang melaksanakan tugas mengeksekusi atau mengkoordinasikan kebijakan SAKIP di Kemendagri. Sebagaimana pendapat Kepala Bagian Monev dan Pelaporan Kinerja Biro Perencanaan, sebagai berikut:

“Dalam proses koordinasi secara umum seharusnya dilaksanakan oleh seluruh pegawai yang bersangkutan di lingkungan Kemendagri. Akan tetapi dalam pelaksananya saat ini baru melibatkan separuh Bagian Perencanaan masing-masing Unit Kerja Eselon I dilingkungan Kemendagri. Untuk tingkat Kementerian hal ini dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan oleh Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal melalui Bagian Monev dan Pelaporan Kinerja”.

Akan tetapi meskipun telah diketahui siapa yang menjadi koordinator utama pelaksana kebijakan ini, hingga saat ini belum ada instrumen lebih lanjut terkait pengembangan pelaksanaan kegiatan pendukung dalam pencapaian nilai SAKIP di Kemendagri. Sebagaimana dijelaskan oleh Perencana Ahli Muda Bagian Monev dan PK, sebagai berikut:

“Saat ini untuk memastikan kesesuaian atau kebenaran dalam pelaksanaannya masih sekedar observasi atau berkoordinasi dengan Kementerian PAN dan RB yang noptabenanya telah menerapkan dan berhasil dalam mengimplementasikan kebijakan SAKIP ini. Akan tetapi secara internal kami hanya mengacu kepada Permenpan RB No.53 Tahun 2014 mengenai petunjuk teknis pengisian SAKIP”.

Adapun karakteristik agen pelaksana dalam pelaksanaan implementasi kebijakan SAKIP di Kemendagri telah sesuai dengan yang diharapkan. Sejak dari koordinasi pelaksanaan hingga pengawasan, telah dilakukan pembagian tugas yang secara terarah, Akan tetapi, dalam pelaksanaannya masih terdapat

banyak kendala-kendala dalam memaksimalkan pencapaian Nilai SAKIP tersebut.

#### **4. Sikap pelaksana**

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini juga diperkuat dengan pendapat Perencana Ahli Muda Bagian Monev dan Pelaporan Kinerja Biro Perencanaan, dengan mberpendapat bahwa:

“Kebijakan SAKIP ini mendapatkan dukungan penuh masing-masing Unit Kerja di Kemendagri. Hal ini dapat dilihat dari begitu seringnya dilakukan pembahasan mendalam di internal mereka yang sering sekali juga melibatkan kami dari Biro Perencanaan dan pernah juga mengundang dari Kementerian PAN dan RB. Jika hal tersebut dilakukan secara berkala maka tujuan dari kebijakan yang salah satunya adalah melakukan perbaikan secara berkelanjutan sudah pasti dapat terwujud”.

#### **5. Komunikasi antar organisasi dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan**

Diterbitkannya Kepmendagri No. 061-5259, sebagai tindak lanjut dari pemenuhan Perpres No. 29 Tahun 2014 sehingga mengharuskan adanya komunikasi antar organisasi baik dalam bentuk sosialisasi maupun bentuk lain yang pada intinya menyampaikan tujuan dan sasaran dari kebijakan dimaksud. Karena dengan adanya penyampaian maka akan memperjelas terkait strategi penerapannya maupun pembagian tugasnya termasuk proses penganggarannya.

Hal ini diperkuat dengan pendapat Kepala Bagian Monev dan PK Biro Perencanaan, yang menyatakan bahwa:

“Saat ini betul sudah tersedia beberapa objek. Akan tetapi kami belum puas dan tidak mau sebatas itu. Semangatnya bukan menerbitkan atau sekedar adanya

dokumen dimaksud. Lebih jauh kami terus melakukan koordinasi dan konsolidasi agar dokumen dimaksud serta diterapkan sebagai dasar dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing”.

#### **6. Lingkungan ekonomi, sosial, dan politik**

Hal terakhir yang juga perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi kebijakan SAKIP adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Dalam implementasi kebijakan ini di Kemendagri, adapun lingkungan yang perlu diperhatikan adalah lingkungan sosial dan politik. Sedangkan lingkungan ekonomi tidak ditemukan memiliki pengaruh terhadap proses impementasinya mengingat kebijakan dimaksud lebih kepada manajemen internal di Kemendagri. Sebagaimana tanggapan Kepala Bagian Monev dan Pelaporan Kinerja Biro Perencanaan, sebagai berikut:

“Dalam implementasi kebijakan SAKIP, menurut kami lingkungan yang paling berpengaruh adalah lingkungan sosial dan politik. Adapun lingkungan sosial yaitu KemenPAN & RB sebagai pihak penilai SAKIP itu sendiri. Sedangkan lingkungan ekonomi tidak begitu signifikan mempengaruhi implementasi kebijakan ini mengingat kebijakan ini lebih kepada internal Kemendagri. Sejauh ini Kemendagri yang bisa disebut sebagai pengguna layanan merupakan lingkungan sosial, dan maupun KemenPAN & RB sangat mendukung dan mengapresiasi”.

#### **Singkatan dan Akronim**

SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), LAKIP (Laporan Akunstabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), Inpres (Instruksi Presiden), PerPres (Peraturan Presiden), Kemendagri

RI (Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia).

### Satuan

BB (Sangat Baik), Nilai >70-80 artinya terdapat gambaran bahwa AKIP sangat baik pada 2/3 unit kerja, baik itu unit kerja utama, maupun unit kerja pendukung. Akuntabilitas yang sangat baik ditandai dengan mulai terwujudnya efisiensi penggunaan anggaran dalam mencapai kinerja, memiliki sistem manajemen kinerja yang andal dan berbasis teknologi informasi, serta pengukuran kinerja telah dilakukan sampai ke level eselon 3/koordinator.

### Gambar dan Tabel

Tabel 1. Perkembangan Nilai SAKIP Kemendagri Tahun 2019 – 2024

Tahun	Target	Nilai SAKIP
2019	75%	70,76 (Kategori BB)
2020	75%	71,97 (Kategori BB)
2021	80%	73,09 (Kategori BB)
2022	80%	73,30 (Kategori BB)
2023	80%	73,88 (Kategori BB)
2024	80%	75,81 (Kategori BB)

Sumber: Laporan Kinerja Kemendagri Tahun 2019 s.d 2024

### Kutipan dan Acuan

Implementasi merupakan salah satu tahapan penting dalam Kebijakan Publik. Setelah adanya formulasi atau perumusan hingga penetapan, maka akan dilakukan implementasi yang selanjutnya dilakukan pengukuran atau evaluasi. Sebaik-baiknya

suatu formulasi kebijakan akan menjadi sia-sia apabila tidak tepat dalam mengimplementasikannya. Implementasi kebijakan merupakan tahap yang bersifat praktis dan berbeda dengan formulasi kebijakan sebagai tahap yang bersifat teoritis (Anderson, 1978:25).

Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara apolitik. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan (Van Mater dan Van Horn dalam Widodo, 1974) menegaskan bahwa: "Sumber daya kebijakan (policy resources) tidak kalah pentingnya dengan komunikasi. Sumber daya kebijakan ini harus juga tersedia dalam rangka untuk memperlancar administrasi implementasi suatu kebijakan. Sumber daya ini terdiri atas dana atau insentif lain yang dapat memperlancar pelaksanaan (implementasi) suatu kebijakan. Kurangnya atau terbatasnya dana atau insentif lain dalam implementasi kebijakan, adalah merupakan sumbangan besar terhadap gagalnya implementasi kebijakan."

birokrasi tidak selalu mengimplementasikan kebijakan sebagaimana yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Pressman dan Aaron Wildovsky dalam Manurung (2007:76), bahwa "birokrasi tidak selalu mengimplementasikan kebijakan-kebijakan publik sebagaimana diharapkan oleh pembuat kebijakan".

Ripley dan Franklin dalam Winarno(2002:145) berpendapat bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (benefit), atau suatu jenis keluaran yang nyata. Istilah implementasi menunjuk kepada sejumlah kegiatan yang mengikuti pernyataan maksud tentang

tujuan-tujuan program dan hasil-hasil yang diinginkan oleh para pejabat pemerintah. Implementasi mencakup tindakan-tindakan (tanpa tindakan tindakan) oleh berbagai aktor, khususnya para birokrat. yang dimaksudkan untuk membuat program berjalan. Tugas implementasi menurut Grindal dalam winarno (2002;146) adalah membentuk suatu kaitan (linkage) yang memudahkan tujuan-tujuan kebijakan bisa direalisasikan sebagai dampak dari suatu kegiatan pemerintah.

## PENUTUP

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kemendagri telah berjalan dengan baik apabila dilihat dari 6 indikator atau variabel implementasi menurut teori Van Meter dan Van Horn dalam Agustino (2008:142). Akan tetapi dalam pelaksanaannya masih terdapat indikator yang perlu dioptimalkan yaitu indikator sumber daya yaitu kualitas sumber daya manusia. Implementasi kebijakan SAKIP juga telah mampu meningkatkan kinerja Kemendagri yang dilihat dari semakin pahamnya pegawai akan tugas dan fungsinya yang juga dapat dilihat dari meningkatnya nilai Reformasi Birokrasi dan nilai SAKIP Kemendagri sejak tahun 2019-2024 namun belum memenuhi target yang telah ditetapkan.

2. Terdapat unsur-unsur yang berimplikasi terhadap implementasi SAKIP di Kemendagri, yaitu unsur pendukung atau dan unsur penghambat. Dari keenam indikator keberhasilan implementasi menurut Van Meter dan Van Horn, seluruh indikator secara umum telah mendukung keberhasilannya. Namun pada 1 indikator yaitu sumber daya pelaksana masih terdapat penghambat sehingga perlu

dilakukan berbagai upaya dalam mempercepat ketercapaian implementasi dan tujuan kebijakan SAKIP.

3. Terdapat upaya yang telah dilakukan dalam mendorong implementasi kebijakan SAKIP di Kemendagri yaitu melakukan sosialisasi internal, meningkatkan koordinasi di internal pelaksana, bekerjasama dengan tenaga ahli/konsultan yang menguasai substansi kebijakan, menghadirkan kementerian PAN dan RB sebagai best practice Kementerian yang sudah berhasil mengimplementasikan kebijakan SAKIP.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas dan memperhatikan unsur/faktor penghambat sebagaimana diuraikan pada Bab sebelumnya, maka peneliti memberikan saran yang diyakini dapat dijadikan upaya perbaikan dalam implementasi kebijakan SAKIP di Kemendagri, yaitu:

1. Dalam rangka mengoptimalkan implementasi kebijakan SAKIP di Kemendagri, perlu dilakukan kembali sosialisasi bagi pimpinan tertinggi hingga staf pelaksana di Kemendagri. Adapun sosialisasi dapat dilakukan melalui beberapa cara, antara lain: pelaksanaan rapat koordinasi secara berkala, dan mendatangkan narasumber sebagai best practice dari Kementerian PAN & RB;

2. Untuk meminimalisir unsur-unsur yang menjadi hambatan dalam implementasi kebijakan SAKIP di Kemendagri, perlu dilakukan:

Menyusun pedoman teknis implementasi berupa Keputusan Menteri Dalam Negeri atau Keputusan masing-masing penanggungjawab di Unit Kerja Eselon I, mengevaluasi pelaksanaan kebijakan SAKIP dengan menyesuaikan tugas pelaksana dan pengawas secara berjenjang dan efektif, dan menyusun pedoman pengawasan sebagai acuan dalam pelaksanaan pengawasan oleh Inspektorat Jenderal Kemendagri, serta menyusun

rencana aksi pelaksanaan kebijakan SAKIP sebagai dasar pelaksanaan yang mempermudah pelaksanaan pemantauan dan evaluasi secara berkala.

3. Untuk meningkatkan upaya-upaya yang telah dilakukan dalam implementasi kebijakan SAKIP di Kemendagri, diperlukan langkah percepatan yaitu:

a. Melakukan koordinasi lanjutan antara pelaksana yang dalam hal ini Bagian Monev dan Pelaporan Kinerja dengan Bagian Perencanaan Program dan Bagian Perencanaan Anggaran, dalam rangka menyatukan persepsi dalam siklus manajemen. Sehingga apa yang direncanakan sesuai dengan apa yang dianggarkan serta bermuara pada pelaksanaan evaluasi yang terukur dan akuntabel.

## DAFTAR PUSTAKA

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

AG. Subarsono, M. 2005. *Analisis kebijakan publik konsep, teori, dan aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Agustino, Leo. (2008). *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.

Anggara, Sahya. (2014). *Kebijakan publik*. Bandung: Pustaka Setia.

Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian kualitatif: komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya (edisi kedua)*. Jakarta: Kencana.

Dunn, William. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Jos Gidion, Silalahi. (2016). *Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) (Studi Pada Dinas Kebersihan Kota Pematangsiantar)*: Univeritas Sumatera Utara.

Meleong, Lexy J.2000. *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyadi, Deddy. (2018). *Studi kebijakan publik dan pelayanan publik: konsep dan aplikasi proses kebijakan publik berbasis analisis bukti untuk pelayanan publik*. Bandung:Alfabeta.

Nawawi, Hadari. (2000). *Manajemen strategik organisasi non profit bidang pemerintahan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Nugroho, R. 2006. *Kebijakan publik untuk negara-negara berkembang*. Jakarta: PT.Gramedia.

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 114 Tahun 2021 tentang Kementerian Dalam Negeri

Peraturan Presiden No.29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Purwanto, E.A. & Sulistyastuti, D.R. (2015). *Implementasi kebijakan publik: konsep dan aplikasinya di Indonesia*. Yogyakarta: Gava Media.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Unwidjaja, Dwi Satriany, (2023). *Manajemen Sektor Publik*: Jakarta: Moestopo Publishing.

Wahab, Solichin Abdul. (2008). *Analisis Kebijaksanaan; Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.

Yusranti, Hasni. (2015). *Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Lingkungan Pemerintah Kota Palembang*: Universitas Sriwijaya.

Zalfatun, Ruscitasari. (2019). *Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Provinsi D.I Yogyakarta*: Universitas Nahdlatul Ulama Yogyakarta.