

**EVALUASI PENERAPAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA  
INSTANSI PEMERINTAH  
(Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Bandung I)**

**Fauzi Kurniawan  
Rusdi Akbar, M.Sc., Ph.D., CMA., Ak., CA.**

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada,  
Yogyakarta 55281, Indonesia  
*E-mail:* [fauzimaswawan@gmail.com](mailto:fauzimaswawan@gmail.com)

**INTISARI**

Masyarakat menginginkan akuntabilitas dalam pelaksanaan program pemerintah. Akuntabilitas yang dimaksud ialah akuntabilitas keuangan dan kinerja. Untuk mewujudkan akuntabilitas publik, pemerintah melaksanakan suatu sistem pengukuran kinerja yang dinamakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Penerapan sistem pengukuran kinerja ini awalnya diatur dengan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan tersebut telah diganti oleh Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 29 tahun 2014 tentang SAKIP.

Hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terhadap kinerja Kementerian Keuangan menunjukkan nilai yang memuaskan. Laporan evaluasi Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan terhadap Laporan Kinerja Ditjen Perbendaharaan memperlihatkan nilai Laporan Kinerja yang memuaskan. Evaluasi atas penerapan SAKIP pada instansi vertikal diperlukan agar dapat digunakan sebagai contoh untuk dilaksanakan di instansi vertikal lain.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi keselarasan antar komponen SAKIP di KPPN Bandung I menggunakan *Performance Blueprint* dan menganalisis faktor-faktor yang berperan dalam penerapan SAKIP pada KPPN Bandung I.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa telah terwujud keselarasan antar komponen SAKIP dan analisis mengenai indikator kinerja memperlihatkan bahwa KPPN Bandung 1 masih memiliki kecenderungan untuk meningkatkan penyediaan pelayanan dibandingkan berupaya untuk memberikan dampak kepada masyarakat. Faktor-faktor yang berperan dalam penerapan SAKIP ialah Sumber Daya Manusia, *Standard Operating Procedures*, sarana dan prasarana, inovasi, dan aturan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat faktor yang mendorong untuk menerapkan SAKIP di KPPN Bandung 1. Faktor tersebut ialah isomorfisma koersif dan isomorfisma normatif. Isomorfisma normatif muncul karena kepemimpinan manajer yang baik sehingga dapat meningkatkan profesionalisme pegawai.

**Kata kunci:** Akuntabilitas kinerja, sistem pengukuran kinerja, *Performance Blueprint*, *Logic Model*, Empat Kuadran Friedman, indikator kinerja, isomorfisma.

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Mardiasmo (2009) menyatakan bahwa terdapat tiga hal yang dapat diperankan oleh lembaga sektor publik untuk menciptakan tata kelola yang baik yakni penciptaan transparansi, akuntabilitas publik, dan *value for money*. Pelaksanaan *monitoring* dan pengendalian kemajuan kinerja bawahan dan unit kinerja dalam mencapai tujuan, manajer akan terbantu oleh pengukuran kinerja yang terstruktur dengan baik (Mahmudi, 2015). Mardiasmo (2006) menyatakan bahwa diperlukan suatu alat untuk mengukur kinerja supaya tidak terjadi penyimpangan dalam pembangunan dan terdapat kejelasan arah dalam pelaksanaan kebijakan pembangunan. Meningkatnya permintaan masyarakat terhadap pelayanan publik yang lebih baik telah mendorong pemerintah untuk mengimplementasikan suatu sistem pengukuran kinerja (Nurkhamid, 2008). Artley (2001) menyatakan bahwa ketersediaan laporan informasi kinerja akan mampu meningkatkan penggunaan informasi kinerja dan akuntabilitas kinerja untuk mendukung pembuatan keputusan.

Dalam rangka mewujudkan akuntabilitas publik, pemerintah melaksanakan suatu sistem pengukuran

kinerja yang dinamakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). SAKIP dibuat pemerintah untuk mendukung penerapan sistem pengukuran kinerja dan menghasilkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang disusun oleh masing-masing instansi pemerintah. Penerapan sistem pengukuran kinerja ini awalnya diatur dengan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan tersebut telah diganti oleh Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 29 tahun 2014 tentang SAKIP.

Laporan Kinerja tahunan setiap Kementerian telah dievaluasi oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). Hasil evaluasi Kementerian PANRB terhadap kinerja kementerian atau lembaga menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk kementerian atau lembaga meningkat dari 64,70 poin pada tahun 2014 menjadi 65,82 poin pada tahun 2015. Terdapat empat kementerian atau lembaga yang memperoleh predikat memuaskan dengan nilai di atas 80 poin, yaitu Kementerian Keuangan, Komisi Pemberantasan Korupsi, Kementerian Kelautan dan Perikanan, Badan Pemeriksa Keuangan. Kementerian

Keuangan sendiri memperoleh nilai 83,59 poin dengan predikat A.<sup>1</sup>

Hasil evaluasi terhadap Kementerian Keuangan merupakan hasil kompilasi kinerja dari seluruh eselon I dalam lingkup Kementerian Keuangan. Direktorat Jenderal (Ditjen) Perbendaharaan termasuk eselon I yang memiliki kontribusi terhadap hasil evaluasi terhadap kinerja Kementerian Keuangan tersebut. Penerapan SAKIP di Ditjen Perbendaharaan menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini ditunjukkan oleh laporan hasil evaluasi oleh Inspektorat Jenderal (Itjen) Kementerian Keuangan terhadap Laporan Kinerja Ditjen Perbendaharaan tahun anggaran 2015. Di dalam Laporan Itjen Kementerian Keuangan tersebut, Ditjen Perbendaharaan mendapatkan nilai 88,98 poin yang termasuk kategori penilaian “memuaskan” terhadap komponen manajemen kinerja yaitu perencanaan, pengukuran, pelaporan dan pencapaian kinerja.<sup>2</sup>

Komponen manajemen kinerja yang dievaluasi oleh APIP merupakan komponen penyelenggaraan SAKIP.

---

<sup>1</sup> <http://www.menpan.go.id/berita-terkini/4170-rapor-akuntabilitas-kinerja-k-l-dan-provinsi-meningkat> diakses tanggal 27 Februari 2017.

<sup>2</sup> Laporan Hasil Evaluasi Laporan Kinerja Tahun Anggaran 2015 Ditjen Perbendaharaan nomor: Lap-62/IJ.4/2016 tanggal 24 Mei 2016.

Sesuai dengan Perpres Nomor 29 tahun 2014, komponen tersebut meliputi:

1. perencanaan strategis;
2. perjanjian kinerja;
3. pengukuran kinerja;
4. pengelolaan data kinerja;
5. pelaporan kinerja; dan
6. reviu serta evaluasi kinerja organisasi.

Komponen penyelenggaraan SAKIP merupakan proses yang mengalir dari awal sampai dengan akhir. Proses ini merupakan kesatuan yang seharusnya mencapai keselarasan dalam pelaksanaannya.

Evaluasi atas penerapan SAKIP pada KPPN diperlukan agar dapat digunakan sebagai contoh untuk dilaksanakan di instansi vertikal lain. Penelitian ini perlu dilakukan karena belum ada penelitian mengenai evaluasi penerapan SAKIP pada instansi vertikal pemerintah.

Pendekatan untuk mengevaluasi SAKIP dengan menggunakan LM dan 4 Kuadran Friedman dinamakan *Performance Blueprint* (Longo, 2002). Untuk itu dalam penelitian ini *Performance Blueprint* (PB) digunakan untuk mengevaluasi keselarasan komponen pendukung dalam penerapan SAKIP di KPPN Bandung I.

Dalam melaksanakan suatu program seperti SAKIP, akan ada faktor yang memotivasi organisasi untuk melakukan program tersebut. Upaya penyesuaian tersebut menjadi alasan untuk menerapkan SAKIP. Faktor yang memotivasi organisasi tersebut dapat dijelaskan menggunakan suatu teori yang dinamakan teori kelembagaan. Seperti penelitian yang dilakukan Akbar et al. (2015) menyatakan bahwa terdapat teori kelembagaan dalam penerapan sistem pengukuran kinerja karena muncul indikasi adanya isomorfisma pada penyusunan dan penggunaan sistem penilaian kinerja. Sihaloho dan Halim (2005) memperkuat terjadinya isomorfisma dalam penerapan suatu ukuran kinerja di instansi pemerintah karena pelaksanaannya lebih dipengaruhi oleh ketentuan dari luar instansi seperti peraturan pemerintah.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi keselarasan antar komponen Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di KPPN Bandung I dan menganalisis faktor yang berperan dalam penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pada KPPN Bandung I.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Akuntabilitas Kinerja**

Prinsip yang diusung dalam perwujudan tata kelola yang baik ialah akuntabilitas kinerja dan transparansi organisasi sektor publik (Syachbrani dan Akbar, 2013). Sadjiarto (2000) menyatakan bahwa akuntabilitas keuangan dan akuntabilitas kinerja menjadi tuntutan publik yang berkembang pesat sejak masa reformasi. Akuntabilitas pemerintah tidak dapat dipenuhi hanya dengan menggunakan informasi keuangan. Masyarakat menginginkan informasi mendalam mengenai kegiatan operasional pemerintah yang ekonomis, efisien dan efektif. Upaya pemerintah untuk memperkuat akuntabilitas kinerja merupakan program reformasi birokrasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari Korupsi Kolusi dan Nepotisme.

### **SAKIP**

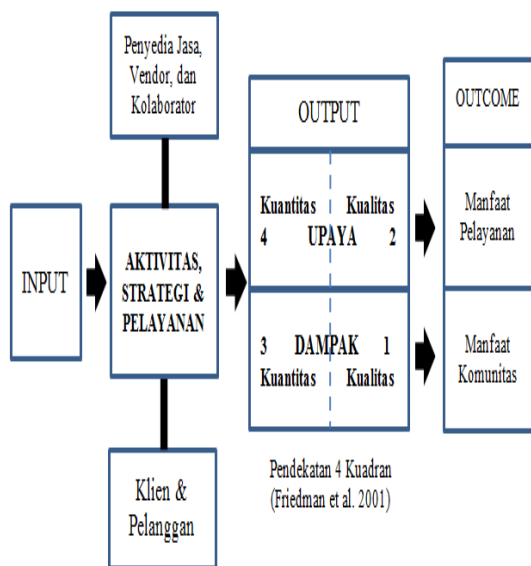
Pemerintah Indonesia telah menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan tersebut kemudian diperbarui dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang SAKIP. Perpres nomor 29 tahun 2014 juga

menyebutkan bahwa penyelenggaraan SAKIP meliputi proses:

1. perencanaan strategis;
2. perjanjian kinerja;
3. pengukuran kinerja;
4. pengelolaan data kinerja;
5. pelaporan kinerja; dan
6. reviu dan evaluasi kinerja.

### Performance Blueprint

*On going Performance Management and Measurement* (OPM&M ) memuat suatu pendekatan evaluasi dan perencanaan komprehensif dengan menggunakan LM inovatif dan Empat Kuadran Friedman yang dikenal dengan nama *Performance Blueprint* (Longo, 2002). Berikut gambar mekanisme PB.



Gambar 1. *Performance Blueprint* (Longo, 2002)

Logic Model (LM) ialah alat dalam menyampaikan program ke dalam format

yang visual dan mampu menjelaskan tindakan yang direncanakan dan hasil yang diharapkan (Knowlton dan Phillips, 2013). Boyle (2000) menambahkan bahwa LM mampu mendeskripsikan cara kerja program untuk mendapatkan tujuan yang diinginkan.

LM dapat digunakan untuk menguji kesesuaian hubungan antar komponen SAKIP (Sari, 2015). Pengujian dilakukan untuk mengetahui keselarasan mulai dari perencanaan, penyusunan perjanjian kinerja sampai pada tingkat pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, serta reviu dan evaluasi kinerja yang disajikan pada Laporan Kinerja.

Menurut Friedman (2009) sistem akuntabilitas kinerja (performance accountability) dapat diukur dengan pendekatan empat kuadran yang mencakup kuantitas dan kualitas dari usaha serta dampak keluaran suatu program yang dihasilkan. Pendekatan empat kuadran Friedman memungkinkan kita melihat perbedaan antara kuantitas dan kualitas dalam tingkat ketercapaian output atau hasil indikator, melalui indikasi dari upaya (effort) atau pun dampak (effect) yang ditimbulkan.

### Teori Kelembagaan

Teori kelembagaan oleh DiMaggio dan Powell (1983) disebutkan bahwa

organisasi terbentuk dan mempertahankan eksistensinya karena ada kekuatan dan tekanan dari luar organisasi. Meyer dan Rowan (1977) menjelaskan bahwa isomorfisma merupakan proses organisasi menuju keseragaman dengan lingkungannya sesuai dengan batasan yang ada dan meniru dari lingkungannya untuk perubahan struktur organisasi. DiMaggio dan Powell (1983) membagi mekanisme terjadinya proses isomorfisma menjadi: isomorfisma koersif, isomorfisma mimetik, dan isomorfisma normatif.

Isomorfisma koersif merupakan hasil dari tekanan informal dan formal kepada suatu organisasi dari organisasi lain yang biasanya berkedudukan lebih tinggi (DiMaggio dan Powell, 1983). Isomorfisma mimetik merupakan upaya organisasi untuk meniru organisasi lain yang dijadikan contoh dengan alasan tertentu (DiMaggio dan Powell, 1983). Organisasi peniru menghadapi keterbatasan dalam teknologi, ambiguitas tujuan dan lingkungan yang tidak pasti (Wijaya dan Akbar, 2013). Isomorfisma normatif muncul dari aspek profesionalisme (DiMaggio dan Powell, 1983). Isomorfisma normatif merupakan hasil perjuangan secara kolektif dari anggota organisasi untuk membenarkan pekerjaan mereka yang telah dilakukan

secara profesional (DiMaggio dan Powell, 1983).

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dilakukan oleh Utomo (2015) untuk mengevaluasi implementasi SAKIP Kota Tarakan menggunakan pendekatan Model Logika. Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan logis antara Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dengan Renstra. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kendala dalam penerapan SAKIP Pemerintah Kota Tarakan ialah: kurangnya pemahaman tentang SAKIP, kurangnya jumlah sumber daya aparatur, kurangnya alokasi anggaran terkait SAKIP. Keterbatasan penelitian ini ialah belum menjelaskan keseluruhan hubungan logis komponen SAKIP mulai dari perencanaan strategis sampai dengan reviu dan evaluasi kinerja.

Adiyarti (2016) melakukan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitiannya menggunakan PB untuk menganalisa Indikator Kinerja Kabupaten Kulon Progo. Penelitian ini menemukan bahwa Indeks Kinerja Utama (IKU) Pemerintah Kabupaten Kulon Progo dan IKU Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) berada pada

kategori indikator kinerja yang berorientasi kepada masyarakat.

Penelitian ini memaparkan Faktor-faktor penyebab permasalahan dalam Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) di tingkat SKPD yakni: Perubahan peraturan perundangan, materi sosialisasi atas aturan mengenai SAKIP, Kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia, mutasi terhadap aparatur pemerintahan, serta data kinerja yang tidak akurat mengakibatkan keterlambatan dalam penyampaian laporan kinerja. Sedangkan faktor-faktor penyebab permasalahan AKIP di tingkat kabupaten ialah sistem informasi perencanaan dengan sistem informasi penganggaran tidak konsisten serta adanya perbedaan persepsi dalam penilaian. Keterbatasan penelitian ini ialah belum mengevaluasi pencapaian indikator kinerja dibandingkan dengan target kinerjanya.

Penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Sari (2015) menggunakan pendekatan studi kasus pada Pemerintah Kabupaten Sleman. Penelitian ini menggunakan LM untuk menganalisa kesesuaian informasi dalam SAKIP dan empat kuadran Friedman untuk menganalisa indikator kinerja Pemerintah Kabupaten Sleman. Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa SAKIP di Kabupatn

Sleman sudah menunjukkan kesesuaian informasi (hubungan logis) dalam setiap komponen pendukungnya. Sedangkan hasil analisis empat kuadran memberikan gambaran bahwa indikator kinerja Pemerintah Kabupaten Sleman sebagian besar masih berorientasi pada aspek penyediaan layanan.

Ada atau tidak adanya hubungan logika dalam komponen SAKIP di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman disebabkan oleh: koordinasi yang baik, kemampuan sumber daya manusia serta pemahaman terhadap peraturan. Penelitian ini juga menyebutkan bahwa penerapan SAKIP di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sleman dipengaruhi oleh isomorfisma koersif dan isomorfisma normatif. Keterbatasan di dalam penelitian ini ialah belum mengevaluasi indikator kinerja yang dilaporkan Pemerintah Kabupaten Sleman.

Penelitian kualitatif yang telah dilaksanakan oleh Azis (2016) menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat perbedaan perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja antara Pemerintah Kota Yogyakarta dengan Pemerintah Kabupaten Gunungkidul. Proses perencanaan kinerja di kedua Pemerintah Tingkat II tersebut berbeda dalam

kualitas perencanaan dan implementasi perencanaan. Untuk pengukuran kinerja, perbedaan terletak pada kualitas pengukuran dan implementasi pengukuran. Proses pelaporan kinerja pada Pemerintah Kota Yogyakarta dan Pemerintah Kabupaten Gunungkidul berbeda pada anggaran penyusunan LAKIP. Akan tetapi pada proses Evaluasi Kinerja secara umum tidak memiliki perbedaan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan penerapan SAKIP pada Pemerintah Daerah Kabupaten Gunungkidul dan Kota Yogyakarta ialah kejelasan pedoman SAKIP, komitmen Pemerintah Daerah, dan bantuan pemerintah pusat. Keterbatasan pada penelitian ini ialah masih mengevaluasi penerapan SAKIP di level Kabupaten sehingga belum menjawab evaluasi penerapan SAKIP di level instansi vertikal Kementerian.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman mendalam sehingga dihasilkan pengembangan teori dari persoalan yang ada. Untuk menangkap makna dari fakta yang menjadi objek penelitian, penelitian ini menggunakan metode studi kasus.

## **Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ini berasal dari hasil wawancara mendalam terhadap partisipan. Sumber data selanjutnya berasal dari dokumen pendukung yang memiliki keterkaitan dengan penerapan SAKIP di KPPN Bandung I.

## **Analisis Data**

Data hasil wawancara dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan Analytic Cycle. Teknik Analytic Cycle memiliki proses yaitu: Pengembangan kode, deskripsi, perbandingan, kategorisasi dan konseptualisasi, pengembangan teori (Hennink et al., 2012).

## **Validitas Data**

Untuk memeriksa validitas data, penelitian akan menggunakan strategi sebagai berikut (Creswell, 2014).

1. Mentriangulasi (triangulate) sumber data yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber tersebut dan menggunakannya untuk membangun pengesahan pokok pikiran secara harmonis.
2. Melakukan member checking untuk mengetahui akurasi hasil penelitian. Proses ini dapat dilaksanakan dengan membawa kembali hasil penelitian yang sudah disusun dengan baik



kepada partisipan. Ini dilakukan untuk memeriksa keakuratan topik atau deskripsi yang sudah disusun.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Keselarasn komponen SAKIP**

Perpres nomor 29 tahun 2014 juga menyebutkan bahwa penyelenggaraan SAKIP meliputi proses: perencanaan strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan reuiu dan evaluasi kinerja. Penerapan SAKIP di KPPN Bandung 1 sudah melaksanakan semua proses tersebut.

Proses perencanaan strategis di KPPN Bandung 1 sudah dilaksanakan dengan baik. KPPN Bandung 1 menggunakan Rencana Strategis yang ditetapkan oleh eselon 1 Kementerian Keuangan. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional nomor 5 tahun 2014, kementerian sebagai instansi pemerintah menyusun perencanaan strategis untuk jangka waktu lima tahun. Di dalam Rencana Strategis tersebut ditunjukkan visi, misi, tujuan dan strategi instansi. Informasi tersebut digunakan manajemen untuk membuat keputusan serta kebijakan strategis demi terwujudnya tujuan organisasi. Ini sesuai dengan pendapat Kerzner (2001) bahwa perencanaan strategis merupakan alat

manajemen dalam mengelola kondisi manajemen saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan. Penggunaan Renstra tersebut memungkinkan manajemen menentukan arah instansi dalam menjalankan kinerjanya di pemerintahan.

Perjanjian kinerja di KPPN Bandung 1 mencantumkan indikator kinerja beserta target kinerja dengan tetap memperhatikan dokumen pelaksanaan anggaran. Indikator kinerja tersebut sudah sesuai dengan kriteria menurut Perpres nomor 29 tahun 2014. Perpres tersebut menyebutkan bahwa indikator kinerja dalam perjanjian kinerja harus memenuhi kriteria: spesifik, dapat terukur, dapat dicapai, berjangka waktu tertentu, dan dapat dipantau dan dikumpulkan.

Tahap pengukuran kinerja membandingkan target dan realisasi atas indikator kinerja yang sudah ditetapkan sebelumnya. KPPN Bandung 1 menampilkan perbandingan tersebut di Laporan Kinerja. Keseluruhan target kinerja di KPPN Bandung 1 sudah terealisasi. Untuk penentuan target dan ukuran kinerja sudah diberikan oleh kantor pusat. Ketepatan penentuannya menjadi sangat penting sebab hasil akhirnya akan menunjukkan jalannya suatu program. Ini sesuai dengan

Nurkhamid (2008) yang menyebutkan bahwa ketepatan ukuran kinerja akan memberikan informasi kepada organisasi mengenai seberapa baik suatu program dijalankan.

Setelah dilakukan pengukuran, dilanjutkan ke tahap pelaporan kinerja. Tahap ini mengkompilasi data kinerja yang tersedia dan mengolahnya menjadi suatu laporan yang informatif dan akuntabel. Perpres nomor 29 tahun 2014 mewajibkan setiap entitas Akuntabilitas Kinerja menyusun dan menyajikan Laporan Kinerja atas prestasi kerja yang dicapai. KPPN Bandung 1 sudah melaksanakan peraturan tersebut dan mengirimkannya ke Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Barat dengan tepat waktu.

Tahap evaluasi menurut Guba dan Lincoln (1985) memiliki 4 pendekatan yaitu pengukuran, deskripsi, penilaian dan negosiasi. Pendekatan pengukuran dilakukan dengan melakukan serangkaian tes yang baku. Pendekatan deskripsi menggambarkan kekuatan dan kelemahan objek dengan membandingkan antara kinerja dengan tujuannya. Pendekatan penilaian dilakukan dengan menilai kelayakan suatu program dan mencari informasi permasalahan dari objek evaluasi. Pendekatan negosiasi merupakan proses

sosial politik dan evaluasi menjadi kerjasama kolaboratif antara evaluator dengan responden. Evaluasi atas kinerja sudah dilakukan terhadap Ditjen Perbendaharaan. Dalam evaluasi yang dilakukan terhadap instansi pemerintah digunakan pendekatan pengukuran, deskripsi dan penilaian. Pendekatan negosiasi tidak dipergunakan karena evaluasi kinerja tersebut menjaga profesionalisme evaluator dan pihak yang di evaluasi.

Keselarasn komponen dilihat menggunakan Performance Blueprint (PB). PB memiliki dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengevaluasi penerapan suatu program, yakni LM dan Empat Kuadran Friedman. Penelitian ini menggunakan LM untuk mengetahui keselarasn mulai dari perencanaan, penyusunan perjanjian kinerja sampai pada tingkat pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, serta reuiu dan evaluasi kinerja yang disajikan pada Laporan Kinerja.

LM dapat digunakan untuk menguji kesesuaian hubungan antar komponen SAKIP (Sari, 2015). Konsep dasar LM dapat ditunjukkan pada gambar berikut.



kerja tahunan, disitu tiap tiap program atau kegiatan sudah kita rencanakan kegiatannya apa, dana yg dibutuhkan berapa? jadi di di kala dipa sudah terbit, sudah keluar, kita tinggal melaksanakan sesuai dengan rencana yang kita susun” (N1)

“Kegiatan itu sebetulnya yang sudah kita rencanakan ya? Sebelumnya direncanakan itu tertuang di dalam DIPA. Jadi Satuan Kerja itu di dalam DIPA itu ada program dan kegiatan yang apa? yang akan dilakukan selama 1 tahun, nama terus jumlah dana, jadi kegiatan ini dapat anggaran berapa untuk melakukan suatu kegiatan” (N3)

Sesuai hasil wawancara di KPPN Bandung 1, komponen aktivitas dalam LM merupakan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Ini dikarenakan DIPA merupakan dokumen yang terkait kegiatan penerapan SAKIP. DIPA memuat semua program yang diturunkan menjadi berbagai macam kegiatan yang harus dilaksanakan selama kurun waktu satu tahun dengan pagu anggaran yang sudah ditetapkan.

Sesuai dengan konsep dasar menurut Kellogg, Output ialah keluaran yang dihasilkan. Petikan hasil wawancara mengenai Output dalam LM ialah sebagai berikut:

“Kalau menurut saya sangat berpengaruh mas, laporan kinerja ini kan output ya, jadi output yang bisa diukur, sebelum adanya laporan kinerja ini, kinerja tiap organisasi itu seperti eee ga ada patokannya, ga ada nilainya, gitu kan, lha jadi dengan adanya lakin ini, kita bisa mengukur seperti apa, setingkat apa layanan yang diberikan, indikator kinerja apa yang dicapai, ditiap instansi ditiap tahunnya” (N1)

“eee output ya? Output kan hasil ya, eee mungkin capaiannya ya, eee berarti sesuai dengan realisasi, mungkin realisasi kemudian itu munculnya di kinerja seperti di LAKIN, bentuknya ya indikator kinerja yang digunakan buat ngukur capaiannya” (N3)

“pertimbangannya... sebentar ya... pertimbangan utama dalam penyusunan indikator kinerja adalah indikator kinerja utama atau iku adalah merupakan bagian dari eee rencana strategis atau renstra kemudian adalah sebagai pengukuran keberhasilan dari suatu tujuan eee dan sasaran strategis organisasi tersebut.gitu ya, jadi itunya sebagai ini ya, implementasinya gitu ya” (N5)

Output dalam LM sesuai hasil penelitian di KPPN Bandung 1 berupa jumlah atau berapa banyak keluaran yang dihasilkan oleh setiap kegiatan. Indikator kinerja pada LAKIN akan mencerminkan output penerapan SAKIP. Indikator

Kinerja tersebut menunjukkan tingkat capaian dari kegiatan atau program. Indikator kinerja menjadi patokan keberhasilan suatu kegiatan dan program.

Kellogg menggambarkan bahwa Outcome merupakan hasil dari keluaran setelah kegiatan. Terdapat jangka waktu dalam outcome tersebut, mulai dari jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Kutipan wawancara yang terkait Outcome dalam LM sebagai berikut:

“kalau yang ada jangka waktunya itu kan biasanya di Renstra eselon satu mas, jadi kita itu sebagai eselon tiga ngikut disana, ngikut di renstra eselon 1. Ada jangka pendek, menengah dan jangka panjang. menurut saya, outcome tuh programnya ya ada manfaatnya gitu lho baik untuk internal maupun untuk eksternal seperti itu” (N3)

Hasil penelaahan dokumen dalam Renstra dan wawancara menunjukkan bahwa komponen yang masuk Outcome dalam LM ialah kebijakan yang tercantum dalam Renstra Ditjen Perbendaharaan. Outcome juga menjadi prioritas dalam pencapaian kinerja instansi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Ini sesuai dengan hasil wawancara di KPPN Bandung 1. Komponen yang masuk Outcome dalam LM ialah kebijakan yang tercantum dalam Renstra Ditjen Perbendaharaan.

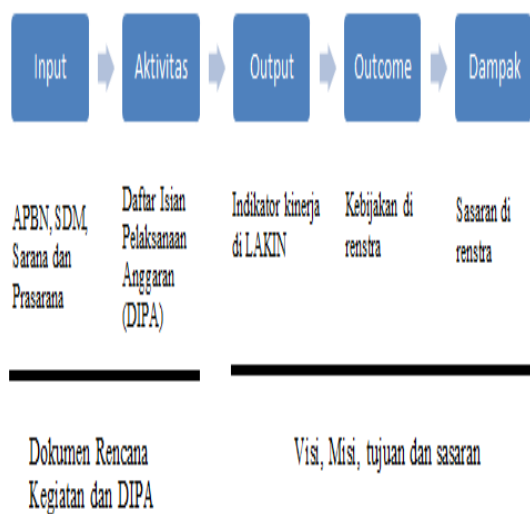
Untuk tahap dampak merupakan tahap akhir dari keseluruhan konsep LM. Pada konsep LM, penentuan dampak menjadi tahap pertama yang kemudian bergerak ke belakang sampai dengan penentuan input. Sehingga organisasi akan menentukan dampak terlebih dahulu dilanjutkan penentuan komponen lain dalam konsep LM. Dalam pelaksanaan suatu program, dampak menjadi komponen yang ingin dicapai organisasi dari keseluruhan rangkaian pelaksanaan program organisasi. Oleh karena itu sasaran organisasi menjadi komponen dampak karena sasaran merupakan awal dari pembentukan Renstra. Petikan wawancara terkait dampak ialah sebagai berikut:

“Kalau dampak kita ga bisa lihat langsung dampaknya itu, eee tap tentunya harus benar benar dievaluasi apakah kegiatan itu berdampak bagi klien kita. Dampak itu kan sebenarnya juga bisa kita ngertiin ya, dulu di awal karena pada awalnya kan kita nentuin sasaran, lha disini kita tahu eee apa ya eee dampak yang diinginkan eee obyek target kita sih tentunya dampak yang positif kan buat pembangunan” (N3)

Dengan demikian, hasil wawancara kepada partisipan menjelaskan bahwa dampak bisa diketahui diawal, untuk kemudian ditentukan yang lainnya.

Menurut partisipan, sasaran organisasi sebenarnya menunjukkan dampak itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan atas temuan di atas, penerapan LM pada KPPN Bandung 1 dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3. Konsep *Logic Model* Penerapan SAKIP di KPPN Bandung 1.

Berdasarkan telaah dokumen dan wawancara, penerapan SAKIP di KPPN Bandung 1 sudah berhasil mendekati konsep dasar LM menurut Kellogg.

Sedangkan pendekatan Empat Kuadran Friedman digunakan untuk mengevaluasi indikator kinerja. Menurut Friedman (2009) sistem akuntabilitas kinerja (*performance accountability*) dapat diukur dengan pendekatan empat kuadran yang mencakup kuantitas dan kualitas dari usaha serta dampak keluaran suatu program yang dihasilkan.

Berdasarkan indikator kinerja KPPN Bandung 1, dapat disusun peta indikator yang ditunjukkan oleh gambar berikut:

	Kuantitas	Kualitas	Outcome
Upaya	4 5	2 5	Indikator kinerja berorientasi pada penyedia pelayanan
Dampak	3 2	1 5	Indikator kinerja berorientasi pada masyarakat

Gambar 4. Peta IKU KPPN Bandung 1 (Sumber Laporan Kinerja KPPN Bandung 1 tahun 2016 diolah)

Gambar 4 menunjukkan bahwa jumlah indikator kinerja di KPPN Bandung 1 yang berorientasi pada upaya masih lebih banyak daripada indikator kinerja yang berorientasi pada dampak. Hal ini memperlihatkan bahwa KPPN Bandung 1 masih memiliki kecenderungan untuk meningkatkan penyediaan pelayanan dibandingkan berupaya untuk memberikan dampak kepada masyarakat.

Hasil analisis menggunakan Kuadran Friedman menunjukkan bahwa jumlah indikator kinerja di KPPN Bandung 1 yang berorientasi pada upaya masih lebih banyak daripada indikator

kinerja yang berorientasi pada dampak. Hal ini kurang sesuai dengan tugas dan fungsi KPPN yang berfokus pada pelayanan. Jika fokus pada pelayanan maka seharusnya indikator kinerja berorientasi terhadap dampak. Ini disebabkan bahwa dampak berorientasi kepada kepuasan pelanggan yang berarti keberhasilan memberikan pelayanan publik.

### **Faktor-faktor yang berperan dalam penerapan SAKIP**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sumber Daya Manusia memiliki peranan cukup penting dalam penerapan SAKIP. Hal ini sesuai dengan pernyataan Syachbrani dan Akbar (2013) bahwa penetapan indikator kinerja membutuhkan Sumber Daya Manusia yang memadai dan memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan tugasnya. Hal ini akan ikut memengaruhi penyusunan dan pengembangan sistem pengukuran kinerja. Nurkhamid (2008) memperkuat bahwa Sumber Daya Manusia merupakan salah satu komponen yang dimiliki organisasi dapat memengaruhi tingkat penggunaan informasi kinerja untuk mendukung pengambilan keputusan.

Selain sumber daya manusianya, jalannya penerapan SAKIP harus mengikuti prosedur yang sudah sesuai

standar. Penetapan sertifikat ISO 9001 kepada KPPN Bandung 1 menunjukkan bahwa pelayanan sudah memiliki standar internasional. Ini berarti SOP sudah dilaksanakan dengan baik. Patuh terhadap SOP menjadi suatu keharusan di KPPN Bandung 1. Hal ini sesuai dengan pernyataan Safrijal et al. (2016) bahwa untuk mewujudkan pelayanan publik yang baik dibutuhkan suatu SOP sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan dalam menilai kualitas pelayanan.

Faktor berikutnya yang berperan ialah sarana dan prasarana. Rizka dan Handayani (2014) menyatakan bahwa Sarana dan prasarana dalam proses pelayanan harus dipergunakan secara optimal. Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian di KPPN Bandung 1. Sarana dan prasarana disana sudah dikelola dan dipergunakan seoptimal mungkin. Perbaikan pada sarana dan prasarana tertentu dilakukan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Dalam menjalankan penerapan SAKIP, KPPN Bandung 1 terus menerus melakukan inovasi agar kinerjanya meningkat. Inovasi yang dilakukan ini sesuai dengan temuan Nurkhamid (2008) bahwa instansi pemerintah perlu melaksanakan inovasi dan perubahan dalam perbaikan kinerja organisasi sehingga tercipta suasana kondusif untuk

mengembangkan sistem pengukuran kinerja. Hal ini sesuai juga dengan Julnes dan Holzer (2001) yang mengemukakan bahwa keterbukaan terhadap inovasi dan perubahan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi implementasi sistem pengukuran kinerja.

Aturan menjadi faktor berikutnya yang berperan dalam penerapan SAKIP sebab aturan menjadi dasar penerapan SAKIP. Walaupun idealnya SAKIP diterapkan karena instansi sungguh-sungguh membutuhkannya demi akuntabilitas kinerja. Sedangkan yang terjadi dilapangan, aturan menjadi alasan yang mendorong untuk menerapkan SAKIP. Tekanan informal dan formal yang muncul dari organisasi yang lebih tinggi terhadap suatu organisasi dibawahnya dinamakan isomorfisma koersif (DiMaggio dan Powell, 1983). Menurut Ashworth et al. (2009), isomorfisma koersif merupakan tekanan eksternal yang diberikan pemerintah melalui suatu peraturan untuk mengadopsi sistem sesuai keinginannya.

Mengenai peraturan ini, partisipan memberikan informasi bahwa peraturan menjadi faktor pendorong untuk menerapkan SAKIP. Berikut petikan wawancaranya:

“Peraturan perundangan mempengaruhi SAKIP, ya kalau SAKIP itu kan kalau ga

ada aturannya pasti mengawang-awang ya? maksudnya sekarang aja yang ada aturannya masih ga tau, maksudnya saklek kayak gini ga, pokoknya kita secara gambaran aja tuh harus seperti ini. SAKIP seperti ini gitu aja sih” (N2)

“ya sih, memang sakip memang kan eee dari anu ya peraturan presiden ya jadi kalau ga salah dari peraturan presiden, eee bagaimana sih untuk menetapkan suatu instansi yang eee memiliki kinerja yang baik, ya jadi tentunya harus di tetapkan suatu peraturan eee untuk menjadi dasar ya atau landasan bagi instansi untuk melaksanakan eee suatu pekerjaan atau pelayanan umum tentunya pada saat ini” (N3)

“memang peraturan itu menjadi dasar ya untuk diterapkannya suatu tindakan tugas oleh suatu institusi atau instansi. namun, peraturan saja menurut saya tidak cukup, harus ada pemahaman dari pengguna atau usernya karena kalau hanya peraturan diterapkan tanpa keseriusan,tanpa pemahaman dari penggunannya, itu hanya sekedar melaksanakan saja” (N4)

“sebaiknya aturan tuh berjalan tuh dari awal, dibuat dan dikontrol tidak hanya sekedar eee memasukkan angka, memasukkan target, kemudian diserahkan perjalanannya seperti itu, lalu membuat laporan yang hanya sekedar menggugurkan, harusnya dikontrol dan dikawal, seperti apa perencanaan itu



tercapai, kemudian kualitas seperti apa harus diukur, termasuk nanti realisasinya sampai dengan pelaporannya, semua tahap ini harus dikontrol, sebaiknya menurut saya sebaiknya seperti itu, sehingga itu nanti akan memiliki atau memperoleh hasil yang lebih sempurna daripada hanya sekedar menggugurkan kewajiban” (N4)

“faktor yang mendorong adalah eee yang pertama itu diterbitkannya inpres no 7 ya, tahun 2000 tahun 99 kemudian sakip tersebut gitu ya?dimana di dalamnya disebutkan mewajibkan setiap instansi sebagai penyusun penyelenggara pemerintah wajib mempertanggungjawabkan tupoksinya gitu” (N5)

Hasil wawancara di KPPN Bandung 1 di atas menunjukkan adanya isomorfisma koersif berupa tekanan dalam bentuk aturan. Peraturan menjadi alasan untuk melaksanakan SAKIP. Penerapan SAKIP dianggap harus dilaksanakan karena diperintahkan oleh peraturan. Ini menunjukkan adanya suatu tekanan terhadap organisasi untuk melakukan perubahan. Tekanan dalam bentuk aturan menjadi salah satu motivasi instansi dalam menjalankan SAKIP.

Selain aturan, hasil penelitian menunjukkan bahwa atasan juga menjadi motivasi menerapkan SAKIP. Atasan yang dimaksudkan disini ialah eselon di atas KPPN Bandung 1. Kutipan

wawancara terkait hal tersebut ialah sebagai berikut:

“jadi selama ini sih kalau dari eselon dua ga, justru dari eselon satu malah. Kalau eselon satu itu tapi dalam hal biasanya kalau udah dalam bentuk laporan ya udah, kalau misalnya capaian IKU nih, capaian IKU yang bertahap triwulan satu dua tiga empat misalnya ada eh koq ee capaian disini koq rendah sih gitu, biasanya ada zi, biasanya ada revisi masalah apanya apanya gitu. Tapi kalau udah dalam bentuk LAKIP, ga pernah ada feed back” (N2)

“jadi yang pertama, kita tentu saja tidak boleh menyimpang dari tujuan dan arahan kantor pusat ya, namun untuk mencapai itu kita punya prinsip hari ini harus lebih baik dari hari kemarin karena kita itu melayani masyarakat maka goal nya adalah bagaimana masyarakat itu menilai kita sudah melayani mereka melebihi harapan mereka” (N4)

“kalau selama ini kan kita mbuatnya cuma dikirim ke kanwil, nanti kanwil yang menampung dan kanwil yang mengirim ke PAN, lha itu selama ini kalau kita sudah ngirim, tuh ga ada pernah disosialisasikan jadi kurang ini, atau apa itu, ga ada mas, jadi pokoknya kita sudah mengirim, sudah, lha gitu aja, ga pernah nanti hasilnya gimana atau apa ga pernah disosialisasikan. jadi kita mungkin rangkum di tingkat kanwil, kanwil naik lagi tu gitu mas, kalau kita tugasnya

cuma bikin laporan kirim kanwil sudah, ya begitu mas” (N6).

Hasil wawancara itu dapat disimpulkan bahwa perintah atasan memiliki peranan dalam memotivasi penerapan SAKIP di KPPN Bandung 1. Perintah atasan menjadi isomorfisma koersif dalam penerapan SAKIP. Atasan yang dimaksud pada hasil wawancara merupakan tekanan dari eselon di atas KPPN Bandung 1 yang memerintahkan untuk melaksanakan SAKIP.

Partisipan mengungkapkan bahwa KPPN Bandung 1 hanya mengikuti perintah eselon di atasnya dalam menerapkan SAKIP. Tekanan dalam bentuk perintah atasan merupakan salah satu bentuk isomorfisma koersif. Isomorfisma koersif sendiri menurut Ashworth et al. (2009) merupakan tekanan eksternal yang diberikan pemerintah melalui suatu peraturan untuk mengadopsi sistem sesuai keinginannya.

Temuan tersebut memperkuat penelitian Akbar et al. (2015) yang menemukan bahwa faktor eksternal lebih dominan berpengaruh dalam implementasi sistem pengukuran kinerja karena tekanan koersif dalam bentuk peraturan menjadi faktor yang paling signifikan pengaruhnya dibandingkan kesulitan penyusunan indikator kinerja.

Ini sesuai dengan pernyataan Sofyani dan Akbar (2013) bahwa sikap organisasi dalam menjalankan Inpres nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, bisa didorong oleh tekanan dari pemerintah pusat atau disebabkan oleh fenomena isomorfisma koersif.

Selain atasan dan aturan, profesionalisme menjadi faktor yang memotivasi penerapan SAKIP. Berikut kutipan wawancara yang menunjukkan hal itu:

“eee sebenarnya ya klo kinerja ini seharusnya kita profesional, jadi kita karena kita itu butuh kinerja yang bagus, tentunya sadar untuk, kita sadar untuk harus me meningkatkan kinerja kita, jadi bukan suatu tekanan, bukan suatu keharusan ya emang seperti itu harusnya, gitu, eee dan itu itu harusnya di tiap tiap pegawai sadar akan sakip.. apa laporan kinerjanya, jadi dengan secara sadar meningkatkan kinerja kita sendiri” (N1).

Partisipan menyebutkan bahwa instansi memang membutuhkan SAKIP karena ingin kinerjanya bagus dan bukan berasal dari tekanan yang lain. Menurut partisipan, memang sudah seharusnya instansi pemerintah menerapkan sistem pengukuran kinerja. Hal ini menunjukkan adanya isomorfisma normatif.

Munculnya isomorfisma normatif dalam penerapan SAKIP di KPPN Bandung 1 menunjukkan masih adanya sifat profesionalisme pada pegawai KPPN Bandung 1. Jadi selain adanya perintah, penerapan SAKIP dimotivasi oleh kebutuhan untuk melaksanakan SAKIP sebab instansi pemerintah memerlukan sistem tersebut dalam upayanya meningkatkan akuntabilitas publik.

Jika dianalisa lebih lanjut, partisipan yang secara tidak langsung menyebutkan adanya isomorfisma normatif memang memiliki profesionalisme yang cukup tinggi. Peneliti melakukan analisa mendalam dan ditemukan adanya peran manajer terkait hal ini. Berikut kutipan hasil wawancara juga menunjukkan bahwa manajer memiliki peranan yang signifikan dalam penerapan SAKIP:

“eee manajer sangat berperan disini dalam SAKIP atau dalam LAKIP karena dia sebagai... dia sangat memantau kinerja dalam tiap bulannya itu” (N1)

“peran manajer ya kalau namanya manajer kalau sejauh ini ya beliau kan pemimpin, beliau memonitor IKU, mengevaluasi IKU” (N2)

“eeee disini manajer sangat berperan sekali ya, dia kan sebagai apa top apa pemimpin disini ya, jadi dia bisa

mengarahkan, bisa memotivasi bawahannya untuk bekerja lebih giat lagi sehingga kinerja akan semakin meningkat jadi itu” (N3)

“peran manajer sangat penting karena manajer juga disamping mengontrol, juga memahami pasukannya bahwa ini penting, capaian kinerja ini penting dalam mencapai sasaran organisasi” (N4)

“manajer yaa manajer namanya disini manajer berarti top manajer kepala kantor ya? kepala kantor artinya dikita juga sangat care, dan selalu membina kepada bawahan ya, dalam segala hal” (N5)

“peran manajer itu yang pertama dia sebagai motivator, dan sebagai apa ya untuk meng... sangat aktif di dalam sebagai motivator pengawasan dan evaluasinya mas” (N6)

Semua partisipan mengungkapkan bahwa manajer memiliki peranan penting dalam penerapan SAKIP. Peranan manajer tersebut diantaranya ialah memonitor, mengevaluasi, memberikan motivasi dan mengendalikan penerapan SAKIP. Kepemimpinan dari manajer tersebut berhasil menumbuhkan sifat profesionalisme kepada pegawai KPPN Bandung 1. Ini terbukti dari adanya hasil wawancara mengenai isomorfisma normatif. Sifat profesionalisme harus tetap tumbuh dan berkembang dalam melakukan suatu pekerjaan.

Kepemimpinan menjadi suatu hal yang bisa menumbuhkan sifat profesionalisme tersebut. Manajer di KPPN Bandung 1 mampu menjalankan tugasnya untuk mengawasi, mengendalikan dan motivasi bawahannya dalam melaksanakan tugasnya secara profesional. Sehingga kepemimpinan dari manajer tersebut berhasil menularkan sifat profesional yang dimiliki kepada bawahannya.

### **KESIMPULAN**

Hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Hasil dari evaluasi menggunakan PB ditemukan bahwa komponen SAKIP di KPPN Bandung 1 telah mencapai keselarasan. Keselarasan ditunjukkan dengan adanya kesesuaian antar komponen menggunakan konsep LM.
2. Terdapat beberapa IKU KPPN Bandung 1 yang sudah mencapai outcome dan berada dalam kategori bermanfaat bagi masyarakat. Namun masih terdapat indikator kinerja yang berorientasi pada output sehingga berada dalam kategori bermanfaat bagi internal instansi.
3. Faktor-faktor yang berperan dalam penerapan SAKIP di KPPN Bandung 1 ialah sebagai berikut.
  - a. Sumber Daya Manusia

Kompetensi sumber daya manusia di KPPN Bandung 1 memegang peranan penting dalam penerapan SAKIP. Sumber daya manusia yang cakap dan handal sudah ditempatkan sesuai kemampuannya sehingga penerapan SAKIP berjalan lancar di KPPN Bandung 1. Manajer di KPPN Bandung 1 sudah melaksanakan tugasnya dengan baik. Mutasi internal dan eksternal tidak menjadi kendala dalam penerapan SAKIP karena sudah dilakukan persiapan dengan matang sebelumnya. Penanganan faktor Sumber Daya Manusia di KPPN Bandung 1 dapat dijadikan contoh bagi institusi lain. Penempatan pegawai sesuai keahliannya dan pemberian Diklat bagi pegawai, kemudian memaksimalkan peran manajer dan melakukan persiapan jika terjadi mutasi.

- b. Standard Operating Procedures (SOP)

SOP di KPPN Bandung 1 sudah digunakan sebagai acuan melaksanakan pelayanan dan melaksanakan suatu program. Semua pelayanan dilakukan sesuai dengan SOP sehingga

kualitas pelayanan terjaga. Inovasi ISO 9001:2008 membuat pekerjaan lebih tertata untuk dilaksanakan sesuai SOP. Kepatuhan KPPN Bandung 1 dalam menjalankan SOP sehingga mampu berstandar internasional menunjukkan bahwa instansi ini memiliki kualitas yang baik dalam memberikan pelayanan.

c. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana pelayanan di KPPN Bandung 1 sudah disediakan untuk memberikan kenyamanan kepada pengguna layanan dan meningkatkan target kinerja. KPPN Bandung 1 memiliki Unit Pendukung yang selalu berusaha memahami kebutuhan pegawai dan pelanggannya dalam hal sarana dan prasarana. Unit Pendukung ini menjaring aspirasi dari pihak yang dilayani KPPN untuk memberikan kepuasan semaksimal mungkin. Hal ini membuat KPPN Bandung 1 terlihat lebih sigap menyiapkan sarana dan prasarana bagi kesuksesan pelayanan.

d. Inovasi

KPPN Bandung 1 sebagai instansi pemerintah telah menerapkan

beberapa inovasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa inovasi memang diperlukan untuk peningkatan kinerja. Inovasi yang berkelanjutan dibutuhkan agar instansi tidak tertinggal dan mampu bersaing. Inovasi dilakukan dalam koridor SOP dan aturan yang tidak boleh dilanggar. Inovasi-inovasi KPPN Bandung 1 dapat dijadikan acuan bagi instansi lain sehingga kinerjanya mampu meningkat.

e. Aturan

Aturan menjadi pedoman penerapan SAKIP di KPPN Bandung 1. Hasil wawancara menunjukkan aturan dan perintah atasan menjadi sesuatu yang memotivasi penerapan SAKIP. Tekanan dari aturan dan atasan ini menjadi isomorfisma koersif dalam penerapan SAKIP di KPPN Bandung 1. Isomorfisma normatif juga muncul dalam bentuk profesionalisme pegawai. Kepemimpinan manajer menjadi alasan munculnya isomorfisma normatif ini. Manajer mampu memimpin anak buahnya menjadi pegawai yang profesional.

## **KETERBATASAN**

Penelitian ini hanya meneliti satu eselon 1 pada lingkup Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan memiliki beberapa eselon 1 lain yang berkontribusi dalam hasil evaluasi kinerja dari Men PAN&RB. Penelitian ini lebih menekankan pada penerapan SAKIP periode tahun 2016. Direkomendasikan untuk penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini baik dari segi jenis obyek maupun periode waktu pelaporan.

## **REKOMENDASI**

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian tersebut, saran yang dapat diberikan peneliti ialah sebagai berikut.

1. Untuk KPPN Bandung 1, penyusunan indikator kinerja KPPN Bandung 1 sebaiknya disusun dengan fokus diarahkan ke outcome untuk mencapai manfaat bagi masyarakat sesuai dengan pemetaan menggunakan Kuadran Freidman.
2. Untuk para pengambil kebijakan sebaiknya manajer yang ditempatkan di setiap instansi harus memiliki kepemimpinan yang handal. Manajer harus memiliki tingkat profesionalisme yang tinggi dan mampu menerapkannya di tempat kerjanya. Hal ini akan membuat pemahaman seluruh pegawai

mengenai SAKIP tidak hanya bersifat administratif dan menggugurkan kewajiban memenuhi aturan serta perintah atasan, namun karena memang kebutuhan organisasi.

3. KPPN Bandung 1 dapat digunakan sebagai percontohan bagi instansi vertikal lainnya dalam penerapan SAKIP dikarenakan secara keseluruhan sudah menjalankan SAKIP dengan baik.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adiyarti, A., 2016. *Evaluasi dan Strategi Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo)*. Universitas Gadjah Mada.
- Akbar, R., Pilcher, R.A. & Perrin, B., 2015. Implementing performance measurement systems. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12(1), pp.3–33.
- Akbar, R., Pilcher, R. & Perrin, B., 2012. Performance Measurement in Indonesia: The Case of Local Government. *Pacific Accounting Review*, 24(3), pp.262–291.
- Alchian, A.A., 1950. Uncertainty, Evolution and Economic Theory. *The Journal of Political Economy*, 58(3), pp.211–221.
- Artley, W., 2001. *The Performance-Based Management Handbook Volume 3: Establishing Accountability for Performance*, USA: The Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG).

- Ashworth, R., Boyne, G. & Delbridge, R., 2009. Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), pp.165–187.
- Azis, M.I., 2016. *Analisis Perbedaan Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Pemerintah Kota Yogyakarta dan Pemerintah Kabupaten Gunungkidul*. Universitas Gadjah Mada.
- Bastian, I., 2010. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* 3rd ed., Jakarta: Erlangga.
- Batubara, A.H., 2006. Pelayanan Publik Sebagai Pintu Masuk dalam Mewujudkan Good Governance. *Jurnal Analisis Administrasi dan Kebijakan*, 3(2).
- Boyle, R., 2000. Performance Measurement In Local Government. In *Conference of Peripheral Maritime Regions*. pp. 1–43.
- Bryson, J.M., 2011. *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations* 4th ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J.W., 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* 4th ed., USA: SAGE Publication.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp.147–160.
- Friedman, M., 2009. *Trying Hard Is Not Good Enough* 1st ed., Booksurge Publishing.
- Friedman, M., DeLapp, L. & Watson, S., 2001. The Results and Performance Accountability Implementation Guide: Questions and Answers about How to Do the Work. [www.raguide.org](http://www.raguide.org).
- Gianakis, G.A., 2002. The Promise Of Public Sector Performance Measurement: Anodyne Or Placebo? *Public Administration Quarterly*, 26(1).
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S., 1985. Fourth Generation Evaluation as an Alternative. *Educational Horizons*, 63(4), pp.139–141.
- Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A., 2012. *Qualitative Research Methods*, Washington: SAGE Publication.
- Indudewi, D. & Nafasati, F., 2012. Pengaruh Insentif, Desentralisasi, Ukuran Kinerja dan Kejelasan Sasaran terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus pada Fakultas-Fakultas di Lingkungan Universitas Semarang). *Jurnal Dinamika Sosbud*, 14(1), pp.53–62.
- Julnes, P. de L. & Holzer, M., 2001. Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 61(6), pp.693–708.
- Kellogg, W.K., 2004. *Logic Model Development Guide*, Battle Creek, Michigan.
- Kerzner, H., 2001. *Strategic Planning for Project Management Using a*

- Project Management Maturity Model*, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Knowlton, L.W. & Phillips, C.C., 2013. *The Logic Model Guidebook* 2nd ed., California: SAGE Publication.
- Longo, P.J., 2002. The Performance Blueprint: An Integrated Logic Model Developed to Enhance Performance Measurement Literacy: The Case of Performance-Based Contract Management. In *2002 Annual Conference of the American Evaluation Association*.
- Mahmudi, 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik* 2, ed., Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo, 2009. *Akuntansi Sektor Publik* 4th ed., Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mardiasmo, 2006. Perwujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, 2.
- McCoy, M. & Hargie, O.D.W., 2001. Evaluating evaluation: implications for assessing quality. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14(6-7), pp.317-327.
- Meyer, J.W. & Rowan, B., 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), pp.340-363.
- Nasir, M., 2010. Perubahan Sistem Penganggaran di Indonesia dan dampaknya pada Kinerja. *Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Nurkhamid, M., 2008. Implementasi Inovasi Sistem Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, 3(1), pp.45-75.
- Rizka, L. & Handayani, N., 2014. Implementasi Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Kantor Pelayanan perbendaharaan Negara (KPPN) Surabaya I. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 3(4), pp.1-16.
- Sadjiarto, A., 2000. Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 2(2), pp.138-150.
- Safrijal, Basyah, M.N. & Ali, H., 2016. Penerapan Prinsip-prinsip Good Governance oleh Aparatur Pelayanan Publik di Kecamatan Kluet Utara Kabupaten Aceh Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Kewarganegaraan Unsyiah*, 1, pp.176-191.
- Sari, I.P., 2015. *Evaluasi Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada Pemerintah Kabupaten Sleman)*. Universitas Gadjah Mada.
- Scott, C.D., Jaffe, D.T. & Tobe, G.R., 1993. *Organizational Vision, Values and Mission* 1st ed., Seattle: Crisp Publications, Inc.
- Sihaloho, F.L. & Halim, A., 2005. Pengaruh Faktor-Faktor Rasional, Politik dan Kultur Organisasi Terhadap Pemanfaatan Informasi Kinerja Instansi Pemerintah Daerah. *Simposium Nasional Akuntansi VIII*, (September).
- Sofyani, H. & Akbar, R., 2013. Hubungan Faktor Internal Institusi Dan Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sakip) Di Pemerintah



- Daerah. , 10(2), pp.184–205.
- Sofyani, H. & Akbar, R., 2015. Hubungan Karakteristik Pegawai Pemerintah Daerah Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja : *Jaai*, 19(2), pp.153–173.
- Speklé, R.F. & Verbeeten, F.H.M.M., 2009. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Nyenrode Research & Innovation Institute (NRI) Research Paper*, 9–8(2), pp.131–146.
- Stewart, J., 2004. The Meaning of Strategy In The Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), pp.16–21.
- Syachbrani, W. & Akbar, R., 2013. Faktor-Faktor Teknis dan Keorganisasian yang Memengaruhi Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 3(2), pp.447–464.
- UNDP, 1997. *Governance for Sustainable Human Development - Human Development Report 1997*, New York.
- Utomo, E.W., 2015. *Evaluasi Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dengan Pendekatan Model Logika (Studi pada Pemerintah Kota Tarakan)*. Universitas Gadjah Mada.
- Wijaya, A.H.C. & Akbar, R., 2013. The Influence of Information , Organizational Objectives and Targets , and External Pressure Towards The Adoption of Performance Measurement System in Public Sector. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 28(1), pp.62–83.
- Wirawan, 2011. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yin, R.K., 2009. *Case Study Research: Design and Methods* 4th ed., California: SAGE Publication.
- \_\_\_\_\_, *Undang Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi Kolusi Nepotisme*
- \_\_\_\_\_, *Undang Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*
- \_\_\_\_\_, *Undang Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara*
- \_\_\_\_\_, *Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*
- \_\_\_\_\_, *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- \_\_\_\_\_, *Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 169/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan*
- \_\_\_\_\_, *Peraturan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan dan Penelaahan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L) 2015-2019*
- \_\_\_\_\_, *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2010 tentang Pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja dan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*

- \_\_\_\_\_, *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah*
- \_\_\_\_\_, *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- \_\_\_\_\_, *Peraturan Menteri Keuangan (PMK) nomor 196/PMK.02/2015 tahun 2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 143/PMK.02/2015 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran*
- \_\_\_\_\_, *Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-239/PB/2015 tentang Rencana Strategis Direktorat Jenderal Perbendaharaan tahun 2015-2019.*