

**JURNAL**  
**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT TINDAK LANJUT SARAN  
PERBAIKAN KINERJA ATAS LAPORAN HASIL EVALUASI  
AKUNTABILITAS KINERJA PADA PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN  
KLATEN**

**Citra Rosa Aprianti Gurning**

**INTISARI**

Penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kabupaten Klaten untuk tahun 2014 dan 2015 masih dengan kategori C (kurang). Berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi (LHE) tahun 2014 dan 2015, penerapan sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Klaten mengandung beberapa kelemahan pada komponen perencanaan, pengukuran, dan pelaporan kinerja serta evaluasi internal. Pada LHE akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Klaten juga diberikan saran perbaikan kinerja untuk mengefektifkan penerapan sistem akuntabilitas kinerja. Saran perbaikan kinerja atas penerapan akuntabilitas kinerja telah diberikan setiap tahun tetapi belum terjadi perubahan atas kinerja Pemerintah Kabupaten Klaten. Pemerintah Kabupaten Klaten masih dengan kategori C (kurang) ini mengindikasikan adanya faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam menindaklanjuti saran perbaikan kinerja.

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor penghambat yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Klaten dalam menindaklanjuti saran perbaikan kinerja dan mengidentifikasi upaya-upaya yang sudah dilakukan untuk menindaklanjuti saran perbaikan kinerja tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus. Metode pengumpulan data dilakukan dengan identifikasi dokumen dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor penghambat tersebut diantaranya rencana pembangunan jangka menengah yang disusun tidak terperinci, pelaksana tugas daerah tidak mendapat dukungan langsung dari pimpinan, tidak menerapkan sistem *reward* dan *punishment* berdasarkan penilaian kinerja, penerapan sistem akuntabilitas kinerja tidak termasuk prioritas, dan

terjadi kekurangan jumlah auditor internal. Upaya-upaya yang sudah dilakukan Pemerintah Kabupaten Klaten untuk menindaklanjuti saran perbaikan kinerja diantaranya studi banding, pelatihan, dan penyusunan rencana pembangunan jangka menengah yang baru untuk periode tahun 2016-2021.

Kata Kunci: sistem akuntabilitas kinerja, laporan hasil evaluasi, saran perbaikan kinerja, Kabupaten Klaten

### ***ABSTRACT***

The implementation of Klaten Regency's government agency performance accountability system in 2014 and 2015 was still in C category (low category). Based on the results of evaluation report in 2014 and 2015, the implementation of government agency performance accountability system still had some weaknesses in the components of planning, assessment, performance reporting, and internal evaluation. In the the results of evaluation report of government agency performance accountability system of Klaten Regency, suggestions for improvement had also been given to ensure the effectiveness of performance accountability system implementation. Suggestions for performance improvement in the performance accountability system implementation had been given annually but no changes took place in government agency performance of Klaten Regency. The Regency still holds a C category (low category), which indicates that there are hindering factors faced in following up the suggestions for performance improvement.

This research aims to analyze the hindering factors faced by Klaten Regency government in following up suggestions for performance improvement, and to identify the efforts that have been taken to follow up the suggestions for performance improvement. This research was conducted using a qualitative approach and a case study method. The data were collected by means of document identification and interviews. The research results showed that the hindering factors include undetailed medium term development plan; local persons in charge who doesn't get direct support from the leader; failure to apply reward and punishment system based on performance assessment, failure to set performance accountability system implementation as a priority; and a shortage in the number of internal auditors. Efforts that have been taken by Klaten Regency government to follow up suggestions for performance improvement are, among others, comparative studies, trainings, and setting a new medium term development plan for the period of 2016-2021.

**Keywords:** performance accountability system, evaluation result report, suggestion for performance improvement, Klaten Regency



## **Pendahuluan**

Konsep *new public management* merupakan seperangkat prinsip yang terdiri atas pemerintahan yang transparan, sumber daya manusia yang strategis, *accountability*, fleksibilitas, dan manajemen kinerja yang baik (Tozlu dan Tuzen, 2016). Pemerintah Indonesia telah menerapkan konsep *new public management* sejak diterbitkannya Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang saat ini diganti dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Pemerintah Kabupaten Klaten merupakan salah satu pemerintah daerah yang menerapkan sistem akuntabilitas kinerja. Hasil pemeriksaan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB) atas penerapan sistem akuntabilitas Pemerintah Kabupaten Klaten dari tahun 2014 dan 2015

masih dengan kategori C (kurang). Berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi (LHE) tahun 2014 dan 2015, penerapan sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Klaten masih mengandung beberapa kelemahan diantaranya penetapan rumusan unsur-unsur kunci dalam perencanaan, pengukuran kinerja, *monitoring*, dan pelaporan kinerja.

LHE yang diberikan oleh Kementerian PANRB kepada Pemerintah Kabupaten Klaten juga mengandung saran perbaikan kinerja guna mengefektifkan penerapan sistem akuntabilitas kinerja. Saran perbaikan kinerja atas penerapan akuntabilitas kinerja ini diberikan setiap tahun oleh Kementerian PANRB tetapi kategori sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Klaten masih dengan kategori C (kurang). Pemerintah Kabupaten Klaten masih dengan kategori C (kurang) atas penerapan sistem akuntabilitas kerjanya mengindikasikan adanya faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam menindaklanjuti saran perbaikan kinerja. Hal ini mendorong

peneliti untuk menganalisis faktor-faktor penghambat yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Klaten dalam menindaklanjuti saran perbaikan kinerja. Terdapat dua pertanyaan pada penelitian ini, antara lain: 1) Apakah faktor-faktor penghambat yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Klaten dalam menindaklanjuti saran perbaikan kinerja?; 2) Bagaimana upaya-upaya yang sudah dilakukan Pemerintah Kabupaten Klaten untuk menindaklanjuti saran perbaikan kinerja?

Instrumen yang digunakan untuk menganalisis yaitu saran perbaikan kinerja yang terdapat pada LHE Pemerintah Kabupaten Klaten tahun 2014 dan 2015. Peneliti akan melakukan analisis faktor-faktor penghambat yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Klaten dalam menindaklanjuti saran perbaikan kinerja. Kemudian peneliti akan memberikan saran dan rekomendasi kepada Pemerintah Kabupaten Klaten untuk mengatasi faktor-faktor penghambat dalam menindaklanjuti saran perbaikan kinerja.

## **Kajian Pustaka**

### **1. Teori *Stewardship* dalam Pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja**

Teori *stewardship* berbicara tentang pengembangan struktur organisasi yang menarik dan penentuan pilihan-pilihan yang bermanfaat bagi kehidupan masyarakat (Kevany, 2007). Pilihan-pilihan yang bermanfaat tersebut diantaranya; 1) kesempatan yang ada untuk peduli terhadap masyarakat, 2) budaya saling menghargai, 3) kebijakan untuk kesejahteraan masyarakat.

### **2. Faktor-Faktor Penghambat Utama Untuk Meningkatkan Kinerja**

Faktor-faktor penghambat yang dimaksud pada penelitian Yuan, Shen, dan Wang (2011) diantaranya; 1) lemahnya pengetahuan karena pelatihan yang tidak memadai, 2) kurangnya dukungan dari pihak otoritas dan pertimbangan dana.

### **3. Upaya-upaya Keberhasilan Untuk Perbaikan Kinerja Secara Terus-Menerus**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fryer, Antony, dan Douglas (2007) terdapat beberapa faktor sukses dalam implementasi perbaikan kinerja secara terus-menerus diantaranya: 1) manajemen yang berfokus pada keinginan masyarakat, 2) proses manajemen yang terpenuhi dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, 3) pemberdayaan karyawan dengan memberikan tanggung jawab kepada karyawan, dan 4) stabilitas manajemen.

### **4. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah**

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014, pengertian dari sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah 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.

### **5. Laporan Hasil Evaluasi**

Laporan Hasil Evaluasi (LHE) disusun berdasarkan prinsip kehati-hatian dan mengungkapkan hal-hal penting bagi perbaikan manajemen kinerja instansi pemerintah yang dievaluasi. Permasalahan atau temuan sementara hasil evaluasi (*tentative finding*) dan saran perbaikannya diungkapkan secara jelas pada LHE. Saran perbaikan kinerja merupakan rekomendasi yang diberikan oleh Kementerian PANRB untuk meningkatkan kinerja dan menguatkan penerapan sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Klaten.

### **Metode**

Pendekatan penelitian ini ialah kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan analisis dokumen dan wawancara. Terdapat dua jenis sumber data pada penelitian yaitu data primer

dan sekunder (Sekaran dan Roger, 2014). Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini ialah Laporan Hasil Evaluasi (LHE) Pemerintah Kabupaten Klaten dari tahun 2014 dan 2015 yang diberikan oleh Kementerian PANRB dan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mendukung penelitian. Data primer pada penelitian ialah dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Klaten tahun 2011-2015 dan tahun 2016-2021 serta wawancara langsung dengan pihak Pemerintah Kabupaten Klaten.

Organisasi perangkat daerah yang menjadi partisipan pada penelitian ini antara lain; 1) sekretariat organisasi sub-bagian ketatalaksanaan dan pelayanan publik, 2) badan perencanaan dan pembangunan bidang pendataan, evaluasi, penelitian, dan pengembangan, 3) inspektorat sub-bagian evaluasi dan pelaporan, 4) organisasi perangkat daerah pekerjaan umum. Analisis data dilakukan terhadap hasil wawancara dan dokumen-dokumen pendukung pada penelitian. Menurut Miles dan

Huberman (1994) tahapan teknik analisis pada penelitian kualitatif meliputi reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan. Analisis data kualitatif ini bukan sebuah proses yang linear namun sebuah interaktif yang dapat berlangsung secara terus menerus sampai hasil atau kesimpulan penelitian menjawab pertanyaan penelitian.

Validitas pada penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan menerapkan *triangulasi* sumber dan *member check* (Creswell, 2015). *Triangulasi* sumber pada penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap beberapa orang pada Pemerintah Kabupaten Klaten untuk mendapatkan informasi. *Member check* dilakukan dengan cara menyampaikan hasil deskripsi dalam bentuk dokumen yang berisi daftar-daftar hasil wawancara kemudian pihak yang diwawancari memilih pilihan “ya” atau “tidak” pada daftar-daftar tersebut.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **1. Analisis Faktor-Faktor Penghambat Menindaklanjuti Saran Perbaikan Kinerja**

Pemerintah telah melaksanakan pilihan-pilihan yang bermanfaat sesuai teori *stewardship* (Kevany, 2007) untuk membantu penerapan sistem akuntabilitas kinerja antara lain.

- a. Waktu tentang dorongan untuk menggunakan kesempatan yang ada untuk peduli terhadap masyarakat
- b. *Treasure* tentang menanamkan nilai belas kasih dan saling menghargai dan saling mendukung sebagai budaya organisasi
- c. Pilihan lain untuk berjalannya organisasi yang baik melalui kebijakan publik.

Pemerintah Kabupaten Klaten belum menerapkan pilihan-pilihan budaya saling mendukung dan belum melaksanakan kebijakan publik sesuai teori *stewardship*. Pemerintah Kabupaten Klaten belum menerapkan pilihan-pilihan tersebut sehingga mengalami faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam menindaklanjuti

saran perbaikan kinerja. Berdasarkan dengan partisipan dari Pemerintah Kabupaten Klaten maka ditemukan faktor-faktor penghambat yang mereka hadapi untuk menindaklanjuti saran perbaikan akuntabilitas kinerja. Faktor-faktor penghambat tersebut dijelaskan sebagai berikut.

#### **a. Rencana Pembangunan Jangka Menengah yang Disusun Oleh Pemerintah Kabupaten Klaten Tidak Terperinci**

Beberapa saran perbaikan kinerja yang diberikan oleh Kementerian PANRB kepada Pemerintah Kabupaten Klaten diantaranya memperbaiki kualitas perencanaan, kualitas pengukuran kinerja dan kualitas pelaporan kinerja. Penjabaran tujuan dan sasaran oleh setiap satuan kerja di dalam perjanjian kinerja belum selaras. Saran perbaikan kinerja ini belum dapat ditindaklanjuti oleh Pemerintah Kabupaten Klaten karena Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang merupakan dokumen utama dalam perencanaan disusun tidak terperinci.

RPJMD merupakan pedoman untuk penyusunan Rencana Strategis (Renstra) organisasi perangkat daerah dan renstra sebagai pedoman untuk penyusunan Rencana Kerja (Renja) organisasi perangkat daerah. Sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Tahapan, Tatacara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, pada pasal 64 menyatakan bahwa RPJMD harus disusun dengan sistematika yang terdiri atas visi, misi, tujuan dan sasaran, strategi dan arah kebijakan, kebijakan umum dan program pembangunan daerah, indikasi rencana program prioritas yang disertai kebutuhan pendanaan serta penetapan indikator kinerja daerah.

RPJMD tahun 2011-2015 Pemerintah Kabupaten Klaten hanya memuat tujuan dan sasaran, tidak memuat penjabaran terperinci tentang strategi dan arah kebijakan, program pembangunan dan indikator kinerja

daerah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. RPJMD yang disusun oleh Pemerintah Kabupaten Klaten tidak memerinci ini mengakibatkan organisasi perangkat daerah kadang kala mendapatkan perintah untuk melaksanakan program dan kegiatan yang tidak terdapat pada dokumen perencanaan yang ditetapkan.

Dampak dari RPJMD Pemerintah Kabupaten Klaten yang tidak memerinci ini juga menyebabkan organisasi perangkat daerah mengalami kebingungan dan kesulitan untuk menentukan dan menerapkan sistem pengukuran kinerja. Pemerintah Kabupaten Klaten tidak dapat menindaklanjuti saran perbaikan kinerja untuk menetapkan dan menyelaraskan penjabaran tujuan dan sasaran disertai dengan target-targetnya serta sistem pengukurannya karena RPJMD yang digunakan sebagai pedoman dan acuan utama bagi organisasi pemerintah daerah tidak memuat penjabaran terperinci.

**b. Pelaksana Tugas Daerah Tidak Mendapat Dukungan Langsung Dari Pimpinan**

Penerapan sistem akuntabilitas kinerja perlu perhatian langsung dari pimpinan karena hasil evaluasi penerapan sistem akuntabilitas kinerja ini ditujukan kepada Bupati Pemerintah Kabupaten Klaten. Surat hasil evaluasi dari Kementerian PANRB dengan nomor surat B/352/AA.05/2017 dan B/743/DI.PANRB/02/2016 yang berisi hasil evaluasi sistem akuntabilitas kinerja ditujukan kepada Bupati Pemerintah Kabupaten Klaten. Diharapkan dengan hasil evaluasi tersebut bupati memberikan perhatian perbaikan atas penerapan sistem akuntabilitas kinerja. Bupati beserta wakil belum memberikan perhatian dan dukungan langsung tersebut kepada pelaksana sistem akuntabilitas kinerja.

Dukungan dan arahan langsung dari pemimpin sangat penting untuk pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja. Bentuk dukungan yang diharapkan dapat berupa instruksi langsung dari pemimpin daerah untuk

memperbaiki penerapan sistem akuntabilitas kinerja. Dukungan dari pemimpin daerah selama ini masih diwakilkan.

**c. Pemerintah Kabupaten Klaten Tidak Menerapkan Sistem *Reward* dan *Punishment* Berdasarkan Penilaian Kinerja**

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PEW 20/M.PAN 1111 2008 tentang Pedoman Penyusunan Indikator Kinerja Utama, salah satu fungsi pengukuran kinerja ialah memperjelas bagaimana kemajuan pelaksanaan program serta sebagai dasar evaluasi kinerja organisasi.

Pemerintah Kabupaten Klaten belum menerapkan penghargaan dan hukuman berdasarkan berhasil atau gagalnya suatu program. Belum adanya penerapan pemberian penghargaan dan hukuman yang didasarkan atas penilaian kinerja membuat para pimpinan organisasi perangkat daerah Pemerintah Kabupaten Klaten belum memiliki komitmen dan keseriusan untuk

menerapkan sistem akuntabilitas kinerja.

**d. Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Tidak Termasuk Prioritas Bagi Pemerintah Kabupaten Klaten**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, setiap organisasi pemerintah diwajibkan untuk menyusun dan menyajikan laporan keuangan dan laporan kinerja. Pemerintah Kabupaten Klaten saat ini masih berfokus dan memprioritaskan untuk menyusun dan menyajikan laporan keuangan. Penyusunan dan penerapan sistem akuntabilitas kinerja di Pemerintah Kabupaten Klaten belum termasuk bagian yang prioritas. Penyusunan dan penerapan sistem akuntabilitas kinerja di Pemerintah Kabupaten Klaten belum termasuk bagian yang prioritas ini juga ditegaskan oleh Kepala asisten administrasi umum Pemerintah Kabupaten Klaten.

**e. Pemerintah Kabupaten Klaten Mengalami Kekurangan Jumlah Auditor Internal**

Salah satu saran perbaikan yang disarankan oleh Kementerian PANRB ialah memperbaiki sistem evaluasi kinerja internal melalui langkah-langkah penyusunan pedoman evaluasi akuntabilitas kinerja internal dan meningkatkan kualitas hasil evaluasi. . Faktor penghambat untuk menindaklanjuti saran perbaikan tersebut ialah Pemerintah Kabupaten Klaten mengalami kekurangan jumlah auditor internal.

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor KEP-971/K/SU/2005 tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Fungsional Auditor di Lingkungan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah, formasi jabatan fungsional auditor internal Pemerintah Kabupaten Klaten seharusnya berjumlah 160 auditor. Jumlah auditor internal yang ada saat ini sebesar 29 maka terjadi kekurangan auditor sebesar 131 auditor. Kurangnya jumlah auditor

internal ini menyebabkan keterlambatan pada saat melakukan evaluasi dan menyusun pedoman evaluasi atas penerapan sistem akuntabilitas kinerja.

Faktor-faktor penghambat perbaikan kinerja yang dialami oleh industri di China ini tidak dialami oleh Pemerintah Kabupaten Klaten. Adapun rincian faktor-faktor penghambat yang tidak dialami tersebut diantaranya 1) lemahnya pengetahuan karena pelatihan yang tidak memadai, 2) pertimbangan ekonomi dan hambatan yang berhubungan dengan aktivitas di lapangan. Karakteristik dan permasalahan antara objek pada industri konstruksi di China dengan Pemerintah Kabupaten Klaten memiliki perbedaan. Oleh karena itu faktor-faktor penghambat perbaikan kinerja dari penelitian yang dilakukan oleh Yuan, Shen, dan Wang (2011) tidak dialami oleh Pemerintah Kabupaten Klaten.

## **2. Identifikasi Upaya-Upaya yang Sudah Dilakukan Pemerintah Kabupaten Klaten Untuk Menindaklanjuti Saran Perbaikan Kinerja**

Terdapat upaya-upaya sukses dalam implementasi perbaikan kinerja organisasi sektor publik pada penelitian yang dilakukan oleh Fryer, Antony, dan Douglas (2007). Pemerintah Kabupaten Klaten belum menerapkan beberapa upaya-upaya tersebut. Upaya-upaya yang belum diterapkan tersebut diantaranya manajemen yang berfokus pada keinginan masyarakat dan proses manajemen yang baik. Namun Pemerintah Kabupaten Klaten sudah menerapkan upaya-upaya untuk pemberdayaan karyawan dengan memberikan tanggung jawab dan manajemen yang stabil.

Berdasarkan wawancara maka ditemukan upaya-upaya yang sudah dilakukan Pemerintah Kabupaten Klaten untuk menindaklanjuti saran perbaikan kinerja. Upaya-upaya tersebut dijelaskan pada rincian-rincian di bawah ini.

### **a. Studi Banding dan Pelatihan**

Pemerintah Kabupaten Klaten sudah pernah melakukan studi banding ke Pemerintah Kabupaten Bantul dan Kudus. Studi banding ini dilakukan dalam rangka menambah wawasan dan pengetahuan tentang penerapan sistem akuntabilitas kinerja. Pegawai Pemerintah Kabupaten Klaten diharapkan dengan kegiatan mau berkomitmen dan serius untuk menerapkan sistem akuntabilitas kinerja dengan baik.

Upaya lain yang sudah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Klaten dalam rangka memperbaiki penerapan sistem akuntabilitas kinerja ialah pelatihan. Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan pemahaman perangkat organisasi pemerintah daerah dalam penerapan sistem akuntabilitas kinerja.

Upaya-upaya studi banding dan pelatihan yang dilakukan tersebut belum berdampak bagi keberhasilan penerapan sistem akuntabilitas kinerja. Evaluasi penerapan sistem akuntabilitas kinerja data terakhir tahun 2015 Pemerintah Kabupaten

Klaten masih tetap dengan kategori C (kurang).

### **b. Penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Tahun 2016-2021 Pemerintah Kabupaten Klaten.**

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Pemerintah Kabupaten Klaten periode 2011-2015 sudah berakhir maka telah dilakukan penyusunan RPJMD untuk periode baru tahun 2016-2021. Penyusunan RPJMD ini berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 5 Tahun 2016 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Klaten Tahun 2016-2021. Penyusunan RPJMD tahun 2016-2021 sudah lebih baik dari tahun sebelumnya. Dimana pada RPJMD sudah lebih memerinci tentang tujuan, sasaran, arah kebijakan, program, indikator, kebutuhan pendanaan dan target-target kinerja per tahun.

## **Simpulan**

Pilihan-pilihan yang bermanfaat sesuai teori *stewardship* menurut Kevany (2007), dapat membantu penerapan sistem akuntabilitas kinerja. Pilihan-pilihan tersebut diantaranya waktu tentang dorongan untuk menggunakan kesempatan yang ada untuk peduli terhadap masyarakat, budaya organisasi yang saling mendukung, dan kebijakan publik yang bermanfaat bagi masyarakat. Pemerintah Kabupaten Klaten belum menerapkan pilihan-pilihan budaya saling mendukung dan belum melaksanakan kebijakan publik sesuai teori *stewardship*. Pemerintah Kabupaten Klaten belum menerapkan pilihan-pilihan tersebut sehingga mengalami faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam menindaklanjuti saran perbaikan kinerja. Faktor-faktor penghambat yang dihadapi diantaranya rencana pembangunan jangka menengah yang disusun oleh Pemerintah Kabupaten Klaten tidak terperinci, pelaksana tugas daerah

tidak mendapat dukungan langsung dari pimpinan, Pemerintah Kabupaten Klaten tidak menerapkan sistem *reward* dan *punishment* berdasarkan penilaian kinerja, penerapan sistem akuntabilitas kinerja tidak termasuk prioritas bagi Pemerintah Kabupaten Klaten, dan Pemerintah Kabupaten Klaten mengalami kekurangan jumlah auditor internal.

Faktor-faktor penghambat perbaikan kinerja yang dialami oleh industri di China berdasarkan penelitian oleh Yuan, Shen, dan Wang (2011) tidak dialami oleh Pemerintah Kabupaten Klaten. Faktor-faktor penghambat perbaikan kinerja yang tidak dialami oleh Pemerintah Klaten tersebut ialah lemahnya pengetahuan karena pengetahuan yang tidak memadai dan pertimbangan ekonomi dalam hal kecukupan dana. Karakteristik dan permasalahan antara objek pada industri konstruksi di China dengan Pemerintah Kabupaten Klaten memiliki perbedaan.

Upaya-upaya yang sudah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Klaten untuk menindaklanjuti saran

perbaikan sistem akuntabilitas kinerja diantaranya studi banding, pelatihan, dan penyusunan rencana pembangunan jangka menengah daerah tahun 2016-2021 Pemerintah Kabupaten Klaten. Pemerintah Kabupaten Klaten belum menerapkan beberapa upaya-upaya sukses dalam implementasi perbaikan kinerja organisasi sektor publik pada penelitian yang dilakukan oleh Fryer, Antony, dan Douglas (2007). Upaya-upaya yang belum diterapkan tersebut diantaranya manajemen yang berfokus pada keinginan masyarakat dan proses manajemen yang baik. Namun Pemerintah Kabupaten Klaten sudah menerapkan upaya-upaya untuk pemberdayaan karyawan dengan memberikan tanggung jawab dan manajemen yang stabil.

### **Rekomendasi**

Diperlukan adanya perbaikan untuk mengatasi faktor-faktor penghambat dalam menindaklanjuti saran perbaikan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Klaten. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan kepada Pemerintah Kabupaten Klaten

sebaiknya melakukan hal-hal sebagai berikut.

- a. Perlunya dukungan dan motivasi langsung dari pemimpin daerah yaitu Bupati dan Wakil Bupati Pemerintah Kabupaten dalam penerapan sistem akuntabilitas kinerja. Pimpinan berperan penting karena salah satu prinsip penting dalam penerapan sistem akuntabilitas kinerja ialah adanya komitmen dari pimpinan dan seluruh staff instansi yang bersangkutan.
- b. Menerapkan pemberian penghargaan dan hukuman yang didasarkan atas penilaian kinerja agar pimpinan organisasi perangkat daerah Pemerintah Kabupaten Klaten memiliki komitmen dan serius untuk menerapkan sistem akuntabilitas kinerja.
- c. Mengusulkan formasi baru kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dengan cara menambah jumlah auditor internal pada Pemerintah Kabupaten Klaten.

d. Dengan adanya RPJMD periode tahun 2016-2012 sebaiknya Pemerintah Kabupaten Klaten tetap melakukan pelatihan teknis dan sosialisasi tentang penerapan sistem akuntabilitas yang baik sesuai dengan saran perbaikan kinerja yang diberikan oleh Kementerian PANRB.

### **Keterbatasan**

Peneliti tidak dapat akses untuk melakukan wawancara langsung dengan Plt Bupati dan Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Klaten. Peneliti juga hanya melakukan wawancara terhadap lima unit organisasi perangkat daerah, belum mencakup keseluruhan perangkat yang terdapat pada organisasi daerah Pemerintah Kabupaten Klaten.

### **Daftar Pustaka**

- Creswell, John W. 2015. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Diterjemahkan oleh Achmad Fawaid. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fryer, J Karen, Jiju Antony, dan Alex Douglas. 2007. *Critical Success*

*Factors of Continuous Improvement in The Public Sector: A Literature Review and Some Key Findings*". *The TQM Magazine*, vol 19 issue 5, pp 497-517

Keputusan Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor KEP-971/K/SU/2005 tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Fungsional Auditor di Lingkungan Aparat Pengawasan Internal Pemerintah.

Kevany, Kathleen D. 2007. *Building The Requisite Capacity For Stewardship And Sustainable Development*". *International Journal Of Sustainability In Higher Education*, vol 8 issue 2, pp 107-122.

Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.

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

Peraturan Menteri Negara  
Pendayagunaan Aparatur Negara  
Nomor PEW 20/M.PAN 1111  
2008 tentang Pedoman  
Penyusunan Indikator Kinerja  
Utama.

Sekaran, Uma dan Roger Bougie.  
2014. *“Research Methods for  
Business”*. United Kingdom: John  
Wiley dan Sons Ltd.

Tozlu, Ahmet dan Tuzen, M.Ahmet.  
2016. *“ A Glance to The New  
Rules of Thumb in The Context of  
New Public Management”*.  
*Gümüşhane Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Enstitüsü Cilt 7 Sayı 15  
Yıl 2016*.

Yuan, Hongping, Liyin Shen, dan  
Jiayuan Wang. 2011. *“Major  
Obstacles to Improving The  
Performance of Waste  
Management in China’s  
Construction Industry”*. *Facilities*,  
vol 29. Issue 5/6 pp 224-242.