

Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Pemerintah Kota Yogyakarta)

Fransiska Arum Anggraini*¹ Rusdi Akbar²

¹Pemerintah Kota Yogyakarta, Indonesia

²Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada

Instisari

Tujuan Penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aspek yang menyebabkan skor SAKIP pada Pemerintah Kota Yogyakarta belum optimal.

Metode/Pendekatan: Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer berupa hasil wawancara mendalam dengan partisipan di Pemerintah Kota Yogyakarta dan data sekunder berupa analisis dokumen terkait. **Temuan**

Penelitian: Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek yang menyebabkan perolehan SAKIP pada Pemerintah Kota Yogyakarta menjadi belum optimal. Aspek tersebut diantaranya ialah adanya tekanan regulasi, kurangnya kompetensi SDM, keterbatasan jumlah SDM, mutasi pegawai, kurangnya ketersediaan data, dan faktor eksternal (pandemi). Sebagai upaya perbaikan dan penguatan akuntabilitas kinerja, pemerintah Kota Yogyakarta memberikan pendidikan dan pelatihan bimtek untuk meningkatkan kompetensi SDM, penguatan komitmen manajemen, penguatan pengawasan dan pendampingan Inspektorat, serta melakukan berbagai inovasi sistem yang terintegrasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa aspek-aspek tersebut didominasi oleh fenomena isomorfisma koersif dan isomorfisma normatif. Selanjutnya, analisis indikator kinerja dengan menggunakan pendekatan Empat Kuadran Friedman menunjukkan bahwa sebagian besar indikator kinerja masih berorientasi pada upaya untuk meningkatkan penyediaan pelayanan.

Kata Kunci: Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Empat Kuadran Friedman, Isomorfisma Kelembagaan

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

Pendahuluan

Perubahan dalam sektor publik diawali dengan konsep *New Public Management* (NPM) sebagai upaya perbaikan pemerintah dalam meningkatkan akuntabilitas publik dan praktik terbaik organisasi (Hood, 1995). Akbar *et al.*, (2012) memprediksi kehadiran reformasi sektor publik pada organisasi pmda di Indonesia sebagai akibat dari adanya teori institusional.

Podger dan Perwira (2004) dalam Akbar (2018) mengungkapkan bahwa di Indonesia, pengukuran kinerja pemerintah menjadi komponen penting dalam reformasi manajemen sektor publik. Akbar *et al.*, (2012) menilai sistem pengukuran kinerja mampu memberikan informasi kinerja yang berguna bagi para pemangku kepentingan untuk mengevaluasi efektivitas penggunaan sumber daya publik, yakni meningkatkan akuntabilitas publik. Pemerintah mengamanatkan pelaksanaan pengukuran kinerja bersamaan dengan terbitnya Inpres No. 7 Tahun 1999 yang diperbaharui menjadi Perpres No. 29 Tahun 2014

tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

SAKIP sebagaimana dinyatakan dalam Perpres No. 29 Tahun 2014 memiliki beberapa komponen penyelenggaraan yang akan dievaluasi oleh Aparat Pengawas Internal Pemerintah. Selanjutnya, untuk menggambarkan tingkat efisiensi dan efektivitas terkait pelaksanaan anggaran dan pencapaian kinerja, pembangunan budaya kinerja yang berkualitas serta penyelenggaraan pemerintah yang berorientasi pada dampak yang dapat dinikmati publik, Kementerian PANRB melakukan penilaian terhadap penerapan SAKIP instansi pemerintah yang diwujudkan dalam tujuh pengkategorian dan penilaian sebagaimana tertuang dalam Peraturan PANRB No. 12 Tahun 2015 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Kurniawan dan Akbar (2018) menilai bahwa dalam pelaksanaan SAKIP akan ada faktor yang mendorong suatu organisasi untuk mengimplementasikannya. Teori kelembagaan dinilai mampu

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

menjelaskan faktor yang mendorong suatu organisasi tersebut. Sebagaimana Akbar *et al.*, (2015) yang mengidentifikasi adanya teori kelembagaan pada pemerintah daerah di Indonesia dalam mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja. Hasil temuan Sihaloho dan Halim (2005) juga menunjukkan adanya fenomena isomorfisma pada implementasi pengukuran kinerja pada sebuah instansi yang dipengaruhi oleh peraturan pemerintah.

Teori kelembagaan ialah keadaan terbentuknya suatu organisasi serta bagaimana mempertahankan eksistensinya karena adanya tekanan maupun kekuatan yang berasal dari faktor eksternal (DiMaggio dan Powell, 1983). Suatu organisasi dalam menyesuaikan diri dengan faktor eksternalnya melalui tiga proses diantaranya, isomorfisma koersif yaitu penyesuaian diri melalui cara paksaan; isomorfisma mimetik yaitu penyesuaian diri melalui cara meniru; dan isomorfisma normatif merupakan penyesuaian diri karena adanya tuntutan profesionalisme

(Sofyani dan Akbar, 2013). Secara umum, dalam rangka meningkatkan akuntabilitas dan kinerja pelayanan publik, instansi pemerintah di Indonesia akan dipengaruhi oleh isomorfisma kelembagaan (Ahyaruddin dan Akbar, 2018).

Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja yang dilakukan Kementerian PANRB tahun 2018 dan 2019 pada instansi pemerintah tingkat provinsi/kabupaten/kota secara nasional menunjukkan adanya perbaikan (menpan.go.id). Provinsi DIY berhasil meraih predikat tertinggi se-Indonesia selama dua tahun berturut-turut untuk tahun 2018 dan 2019, dengan predikat AA. Meskipun demikian, sebagaimana disajikan dalam tabel 1.1. perolehan SAKIP pada pemerintah kabupaten/kota yang berada di wilayah DIY belum maksimal atau predikat "AA", salah satunya Kota Yogyakarta yang menjadi objek penelitian ini.

Tabel 1.1. Hasil Penilaian AKIP Pemda

Pemerintah Daerah	2018	2019
Daerah Istimewa Yogyakarta	AA	AA
Kota Yogyakarta*	BB	A
Kabupaten Bantul	A	A
Kabupaten Sleman	A	A

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

Kabupaten Kulon Progo	A	A
Kabupaten Gunungkidul	BB	BB

Sumber: *bpkp.go.id*

Pada tahun 2018 Kota Yogyakarta diketahui meraih predikat BB tersebut dengan perolehan nilai 75,01. Kemudian mengalami peningkatan sebesar 5,29 poin dengan meraih predikat A pada tahun 2019. Meskipun perolehan predikat A tersebut telah mencapai target yang ditetapkan dalam renstra Kota Yogyakarta, namun sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 1.2. masih terdapat beberapa aspek yang capaiannya belum optimal atau mencapai 80.

Tabel 1.2. Perkembangan Nilai SAKIP Pemerintah Kota Yogyakarta

No	Aspek Penilaian	Bobot	Capaian (%)	
			2018	2019
1.	Perencanaan Kinerja	30	82,43	89,56
2.	Pengukuran Kinerja	25	73,64	77,8
3.	Pelaporan Kinerja	15	79,40	85,06
4.	Evaluasi Internal	10	62,70	72,3
5.	Pencapaian Kinerja	20	68,45	68,6
	Nilai Total	100	BB	A

Sumber: Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan menganalisis

aspek yang menyebabkan skor SAKIP pada Pemerintah Kota Yogyakarta belum optimal.

Tinjauan Pustaka

Sistem Pengukuran Kinerja

Perubahan dalam sektor publik yang diakui sejumlah negara OECD selama tahun 1980an diawali dengan munculnya konsep *New Public Management* (NPM) diikuti dengan doktrin terkait dengan akuntabilitas publik dan praktik yang terbaik baik organisasi (Hood 1995). Salah satu prinsip utama NPM adalah pengukuran kinerja (Mahmudi, 2010).

Konsep NPM mewajibkan organisasi memiliki tujuan yang jelas melalui penetapan target kinerja. Untuk itu setiap organisasi haruslah memiliki kriteria atau indikator keberhasilan sebagai pedoman penilaian (Mahsun, 2011). Kinerja dapat diukur dengan menggunakan pengukuran kinerja berupa matrik untuk mengukur efisiensi atau efektivitas suatu kegiatan (Matthews, 2011). Sebagaimana Poister (2003) menilai ukuran kinerja yang paling efektif adalah menggunakan sistem

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja yang tersistem memungkinkan manajer organisasi untuk memonitor dan mengontrol kemajuan unit kerja dalam mencapai tujuan.

Minat dalam pengukuran kinerja pada lembaga publik berkembang seiring meningkatnya tuntutan akuntabilitas oleh pihak berkepentingan, serta adanya komitmen bersama antara manajer dan lembaga untuk berfokus pada pencapaian kinerja serta upaya untuk meningkatkan akuntabilitas diwujudkan dalam *Government Performance and Result Act (GPRA)* tahun 1993 oleh Pemerintah federal Amerika Serikat (Poister, 2003).

Di Indonesia, lembaga pemerintah mulai menerapkan pengukuran kinerja seiring dengan terbitnya Inpres No. 7 Tahun 1999 dengan mengisyaratkan penerapan SAKIP sebagai upaya untuk meningkatkan akuntabilitas dan kinerja pemerintah (Sofyani dan Akbar, 2015). Secara teoritis, Sofyani dan Akbar (2015) menilai penerapan SPK sebagai bentuk isomorfisma mimetik atau upaya meniru

pemerintah negara lain yang dinilai lebih maju. Penggunaan SPK juga lebih didominasi adanya tekanan luar (isomorfisma koersif) Sihaloho dan Halim (2005), yang dapat berasal dari pengaruh politik dan masalah legitimasi (Akbar *et al.*, 2015), sehingga pelaksanaannya dinilai hanya memunculkan kepatuhan semu.

Taylor (2006) dalam kajiannya menemukan bahwa adanya kesamaan dalam pendekatan terpusat dalam mengembangkan dan menerapkan sistem pengukuran kinerja pada negara Australia dan Hong Kong. Fakta bahwa budaya di Asia Timur yang relatif menonjol dalam menghormati hierarki atau otoritas berimplikasi pada pegawai tingkat bahwa yang memiliki kemungkinan lebih kecil untuk menolak tindakan atasan mereka, terutama ketika praktik pengukuran kinerja diformalkan untuk diterapkan pada seluruh lembaga publik. Taylor (2006) menilai gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter atau paternalistik menunjukkan adanya legitimasi politik,

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

Temuan Tran dan Nguyen (2020) pada organisasi publik di Vietnam menunjukkan meskipun Vietnam tidak memiliki peraturan khusus tentang penerapan SPK, namun dibawah tekanan kelembagaan dari para pemangku kepentingan belakangan ini memicu organisasi publik untuk memperhatikan penggunaan SPK karena meningkatkan akuntabilitas publik dan kinerja organisasi.

Penggunaan SPK mampu memenuhi berbagai tujuan dalam organisasi seperti merencanakan kegiatan, mengevaluasi kinerja, serta mengkomunikasikan tujuan maupun strategi (Spekle dan Verbeeten, 2014). Sistem pengukuran kinerja masih ada hingga saat ini karena memungkinkan lembaga organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan melalui ukuran kinerja untuk memantau kemajuan, serta mengambil tindakan lanjut yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan (Poister, 2003).

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

Penerapan SAKIP pada instansi pemerintahan merupakan bentuk pertanggungjawaban serta upaya pemerintah dalam meningkatkan kinerja. Berpedoman pada Perpres No. 29 Tahun 2014, penyelenggaraan SAKIP meliputi beberapa komponen diantaranya:

1. Perencanaan Strategis;
2. Perjanjian Kinerja;
3. Pengukuran Kinerja;
4. Pelaporan Kinerja;
5. Evaluasi

Empat Kuadran Friedman

Sistem pengukuran kinerja merupakan upaya untuk mengukur tingkat efektivitas, efisiensi, dan ekonomis pelayanan yang diberikan pemerintah kepada publik, untuk itu perlu sebuah indikator kinerja yang tepat sehingga mampu menilai kondisi yang sebenarnya (Nurkhamid, 2008). Sistem pengukuran kinerja yang berkualitas diharapkan mampu mewujudkan akuntabilitas kinerja pemerintah, serta meningkatkan penggunaan informasi dalam pengambilan keputusan.

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

Sistem akuntabilitas kinerja dapat diukur menggunakan pendekatan empat kuadran milik Friedman (2005) dengan menganalisis kelompok kualitas dan kuantitas serta upaya dan dampak yang dihasilkan dari suatu program. Pendekatan Friedman sebagaimana digambarkan pada Gambar 2.1 mampu menunjukkan adanya perbedaan pada kualitas dengan kuantitas pada keberhasilan pencapaian indikator atau *output* melalui indikasi dari upaya (*effort*) dan hasil/dampak (*effect*).

	Kuantitas	Kualitas
Usaha	Berapa banyak telah kita lakukan? Q1	Seberapa baik kita melakukannya? Q2
Dampak	Apakah ada yang menjadi lebih baik?	
	# Q3	% Q4

Gambar 2.1 Empat Kuadran Friedman

Sumber: Friedman (2005)

Berikut penjelasan Empat Kuadran Friedman:

1. Q1: kuantitas suatu usaha (*quantity of effort*), indikator kinerja yang berada pada kuadran 1 merupakan *least important* atau

memiliki kualitas paling buruk dibandingkan dengan indikator yang berada pada kuadran lainnya.

2. Q2: kualitas suatu usaha (*quality of effort*), indikator kinerja yang berada pada kuadran 2 memiliki kualitas menengah.
3. Q3: kuantitas suatu hasil/dampak (*quantity of effect*), indikator kinerja yang berada pada kuadran 3 tidak lebih baik atau lebih penting dari indikator pada kuadran 2.
4. Q4: kualitas suatu hasil/dampak (*quality of effect*), indikator kinerja yang berada pada kuadran 4 merupakan *most important* atau memiliki kualitas yang paling baik karena indikator berorientasi pada hasil.

Isomorfisma Kelembagaan

Isomorfisma kelembagaan merupakan turunan dari teori organisasi yang mampu menjelaskan fenomena serta memberikan pandangan yang kaya dan kompleks dalam organisasi sektor publik (Gudono, 2014 dalam Sofyani dan Akbar, 2015).

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

Teori institusional menjelaskan keberadaan sebuah organisasi dipengaruhi adanya tekanan internal maupun eksternal (Sofyani dan Akbar, 2013). Tekanan tersebut mendorong perilaku organisasi untuk melegitimasi cara tertentu, sehingga struktur dan proses organisasi akan memiliki kecenderungan untuk bergerak ke arah yang sama atau seragam (*isomorphic*). DiMaggio dan Powell (1983) menggambarkan proses keseragaman atau homogenitas sebagai isomorfisme.

DiMaggio dan Powell (1983) membagi perilaku organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungannya menjadi tiga mekanisme, diantaranya; 1) isomorfisma koersif, sebagai proses dimana organisasi akan tunduk pada tekanan dari organisasi lain yang memiliki kedudukan lebih tinggi. Tekanan dapat berupa tekanan atau paksaan yang berakar dari masalah legitimasi dan pengaruh politik sehingga suatu organisasi akan mengadopsinya; 2) isomorfisma mimetik, sebagai proses yang muncul untuk merespon ketidakpastian

lingkungan. Suatu organisasi akan cenderung meniru organisasi lainnya guna mencapai legitimasi, seperti standar praktik dan kebijakan tanpa mempertimbangkan adanya perbedaan karakter maupun sumber daya yang dimiliki (DiMaggio dan Powell, 1983; Akbar *et al.*, 2015) dan 3) isomorfisma normatif, sebagai bentuk penyesuaian karena adanya tuntutan profesionalisme.

Metoda Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif ditujukan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam terhadap suatu fenomena yang terjadi (Hennink *et al.*, 2012). Pendekatan studi kasus mampu menangkap makna pada fakta yang menjadi objek pada penelitian (Creswell, 2014). Pendekatan studi kasus mampu menampilkan dan menjelaskan data secara lebih rinci, serta memberikan penjelasan terkait mengapa dan bagaimana sebuah kasus dapat terjadi (Kurniawan, 2017).

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

1. Data primer berupa hasil wawancara secara mendalam secara semi-terstruktur dengan partisipan untuk memperoleh pandangan/opini dari pespektif partisipan secara lebih rinci terkait penerapan SAKIP pada Pemerintah Kota Yogyakarta.

Partisipan akan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan menggunakan strategi *gatekeepers* yakni orang yang memiliki peran menonjol dan pengetahuan sehubungan dengan karakteristik anggota dalam suatu instansi (Hennink *et al.*, 2012). Sehingga peneliti akan mendapatkan *keyword person* atau orang yang mengetahui serta terlibat langsung dalam implementasi SAKIP pada pemerintah Kota Yogyakarta.

Partisipan yang diwawancarai adalah pejabat atau pelaksana beberapa OPD di Pemkot Yogyakarta, yaitu

1) Kasubbag Keuangan, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan (PEP) Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil;

2) Kasubbag Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan (PEP) Dinas Kesehatan;

3) Kepala Subbid. Pengendalian Pembangunan Daerah BAPPEDA;

4) Inspektur Pembantu Bid. Perekonomian dan Kesejahteraan Rakyat Inspektorat Kota;

5) Kepala Subbag. Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan (PEP) Bagian Administrasi dan Keuangan Sekretariat Daerah; dan

6) Kepala Subbag. Bagian Reformasi Birokrasi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah.

2. Data sekunder berupa dokumen yang berhubungan dengan penerapan SAKIP Pemkot Yogyakarta, seperti RPJMD, peraturan perundang-undangan, Renstra Perangkat Daerah, LKIP Tahun 2019.

Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan siklus analisis (*analytical cycle*) milik Hennink *et al.*, (2012) yang dimulai dengan pengembangan kode, deskripsi, perbandingan, kategorisasi, konseptualisasi, dan interpretasi hasil.

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penerapan SAKIP pada Pemerintah Kota Yogyakarta

Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan langkah awal untuk mengukur kinerja pemerintah (LAN dan BPKP, 2000; Modul 1). Masing-masing OPD sebagaimana diamanatkan juga dalam UU No. 25 Tahun 2014 dan UU No. 23 Tahun 2014 telah menyusun Renstra PD dengan berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMD).

Partisipan mengungkapkan bahwa Pemkot Yogyakarta melakukan penyusunan peta proses bisnis sebagai perencanaan (P3). Sebagaimana tertuang dalam Perwali No. 41 Tahun 2020, proses bisnis tersebut berpedoman pada dokumen rencana pembangunan daerah dengan terlebih dahulu mengidentifikasi keterkaitan antara visi dan misi, kemudian menguraikan program dan kegiatan yang harus dilaksanakan berdasarkan aspek utama, manajemen maupun pendukung, untuk selanjutnya di *breakdown* sebagai sasaran daerah yang kemudian akan

menjadi dasar untuk menyusun perjanjian kinerja.

Perjanjian Kinerja

Perjanjian Kinerja Pemkot Yogyakarta Tahun 2019 telah disusun sesuai amanat Peraturan Menteri PANRB No. 53 Tahun 2014 dan Perwali Yogyakarta No. 61 Tahun 2019. Dokumen perjanjian kinerja mengalami perubahan pada 12 September 2019 seiring dengan adanya perubahan APBD Kota Yogyakarta.

Dokumen perjanjian kinerja memuat sasaran strategis, indikator kinerja, maupun target kinerja beserta anggarannya. Komitmen pimpinan instansi akan terwujud melalui perjanjian kinerja karena didalamnya memuat kesepakatan antara pihak penerima dan pemberi amanah terkait kinerja yang terukur. Indikator kinerja yang dimuat dalam perjanjian kinerja akan menjadi dasar pengukuran kinerja instansi.

Kesulitan dalam menentukan indikator kinerja menjadi faktor yang memengaruhi pengembangan maupun penggunaan indikator kinerja di pemda (Akbar *et al.*, 2015).

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

Indikator kinerja menjadi tidak tepat ketika aparatur mengalami kesulitan dalam menentukan indikator keluaran (*output*)/ dampak (*outcome*). Dalam pelaksanaannya, disampaikan oleh partisipan wawancara bahwa masih terdapat indikator yang perlu diperbaiki karena sulit diukur (P4a).

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki peranan penting dalam menilai akuntabilitas organisasi dan mewujudkan manajemen pelayanan publik yang efisien, efektif, dan ekonomis (Mardiasmo, 2018). Pemkot Yogyakarta telah melakukan pengukuran capaian kinerja secara berkala baik triwulan dan tahunan melalui sistem desk timbal balik. Hasil wawancara dengan partisipan (P1, P4a, P6) mendukung temuan yang dimuat dalam Lakin Tahun 2019.

Berdasarkan telaah dokumen diperoleh informasi bahwa dari 13 sasaran yang mencakup 16 indikator kinerja menunjukkan bahwa 16 indikator kinerja mendapat predikat yang sangat tinggi. Meskipun demikian, masih terdapat sasaran yang realisasi angkanya menurun

**Corresponding Author's email:* fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

pada tahun 2019 seperti sasaran strategis 1 sebagai upaya mencapai misi 1 untuk meningkatkan kesejahteraan dan keberdayaan masyarakat. Tertulis bahwa angka kemiskinan Kota Yogyakarta apabila dibandingkan dengan target RPJMD akhir tahun masih jauh dari target.

Hal tersebut mendukung temuan wawancara dengan partisipan terkait pengukuran kinerja bahwa masih terdapat beberapa indikator yang sulit diukur. Masih ditemui kesulitan dalam mengukur pencapaian terutama *outcome* seperti pertumbuhan ekonomi atau kesejahteraan masyarakat yang indikator kinerjanya berasal dari data BPS yang tidak *update* (P4a, P4b). Pengukuran untuk pencapaian sasaran kemiskinan masyarakat menurun diketahui berasal dari data angka kemiskinan yang dikeluarkan oleh Badan Pusat Statistik.

Pelaporan Kinerja

Salah satu bentuk akuntabilitas dari pelaksanaan tugas yang diamanatkan kepada setiap instansi pemerintah atas penggunaan anggaran diwujudkan dalam bentuk laporan kinerja. Temuan hasil wawancara dengan

partisipan sebagaimana dimuat pada simpelaporan.jogjakota.go.id menunjukkan bahwa sebanyak 47 OPD pada Pemkot Yogyakarta telah melaksanakan penyusunan dokumen laporan kinerja secara tepat waktu.

Sebagai salah satu komponen penilaian SAKIP terkait dengan ketepatan pengumpulan dokumen, OPD telah menjalankan perannya untuk menyajikan laporan kinerja secara tepat waktu. Peneliti juga menemukan bahwa Lakin telah menjadi media efektif dan dapat diandalkan sebagai informasi kinerja dalam pelaksanaan evaluasi akuntabilitas kinerja. Pemkot Yogyakarta telah menggunakan informasi tersebut dalam perbaikan perencanaan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja instansi.

Reviu dan Evaluasi Kinerja

Temuan wawancara dengan partisipan menunjukkan bahwa masing-masing OPD telah melakukan evaluasi pada unit kerjanya. Dalam hal ini, APIP Inspektorat berperan untuk melakukan evaluasi atas implementasi SAKIP. Telah dikonfirmasi bahwa APIP telah menjalankan perannya sebagai aparat

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

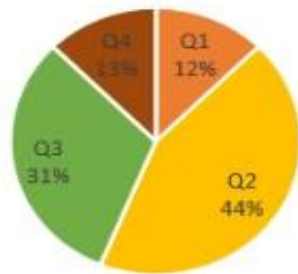
pengawas dengan melakukan revidu atas kinerja OPD (P1, P5).

Kementerian PANRB juga melakukan evaluasi terhadap laporan kinerja Pemkot Yogyakarta. Hasil evaluasi menunjukkan perolehan nilai akuntabilitas kinerja pada predikat A dengan nilai 80,03. Nilai tersebut meningkat dari tahun sebelumnya yang mana memperoleh predikat BB dengan nilai 75,01. Meskipun demikian, data yang diserahkan oleh partisipan (P6) terkait perkembangan nilai SAKIP Kota Yogyakarta tahun 2019 terlihat bahwa beberapa aspek seperti pengukuran kinerja, evaluasi internal dan pencapaian kinerja masih belum optimal atau berada dibawah nilai 80.

Partisipan menyampaikan bahwa Kementerian PANRB melakukan evaluasi dengan cukup teliti dan ketat dengan mencermati indikator kinerja masing-masing OPD (P5). Bagian Organisasi Setda yang berperan dalam perbaikan SAKIP pada level OPD diketahui telah menjalankan tugasnya untuk melakukan rapat rutin untuk menindaklanjuti kekurangan dari hasil evaluasi.

Analisis Indikator Kinerja dengan Empat Kuadran Friedman

Hasil wawancara dengan partisipan pada beberapa OPD di Pemkot Yogyakarta menunjukkan bahwa aparatur masih mengalami kesulitan dalam melakukan pengukuran kinerja. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan identifikasi pada indikator kinerja menggunakan pendekatan Empat Kuadran Friedman. Hasil analisis dengan Empat Kuadran Friedman ditunjukkan seperti pada Gambar 4.1 berikut.



Gambar 4.1 Hasil Analisis Kinerja Utama dengan 4 Kuadran Friedman

Friedman (2005) menilai bahwa indikator yang berada pada kuadran 1 (Q1) memiliki nilai yang kurang bermanfaat atau paling tidak penting, sedangkan indikator yang berada pada kuadran 4 (Q4) dinilai bermanfaat atau paling penting.

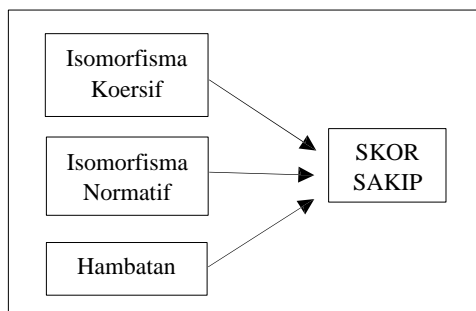
Gambar 4.1 menunjukkan bahwa 16 indikator kinerja Pemkot Yogyakarta; sebanyak 2 indikator (12%) pada Q1 mencerminkan kuantitas upaya; dan 2 indikator (13%) pada Q4 mencerminkan kualitas dampak. Friedman juga mengungkapkan bahwa indikator yang berada pada kuadran 3 (Q3) tidak lebih baik atau lebih penting dari indikator pada kuadran 2 (Q2). Gambar 4.1 menunjukkan sebanyak 5 indikator (31%) pada Q3 mencerminkan kualitas upaya; dan 7 indikator (44%) pada Q2 mencerminkan kualitas upaya.

Hasil tersebut menunjukkan sebagian besar indikator kinerja Pemkot Yogyakarta masih cenderung berorientasi pada upaya atau meningkatkan penyediaan layanan. Meskipun demikian, seberapa baik upaya instansi untuk memberikan layanan sebagaimana ditunjukkan pada kuadran kanan atas (Q2) mampu memberikan dampak secara langsung pada apakah atau sejauh mana masyarakat menjadi lebih baik (Q4) (Friedman, 2005).

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

Aspek-Aspek yang Berperan dalam Penerapan SAKIP

Berikut beberapa aspek yang berperan dalam penerapan SAKIP termasuk hambatan yang menyebabkan nilai akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Yogyakarta belum optimal.



Gambar 4.2 Konseptualisasi Data Penelitian

1. Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Sofyani dan Akbar (2013), keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kompetensi atau kualitas dari masing-masing individu yang menopang atau berada di dalam organisasi. Kinerja individu maupun anggota dalam organisasi memiliki peranan penting dalam mencapai prestasi atau kinerja organisasi (Robbins dan Timothy, 2010 dalam Sofyani dan Akbar, 2015).

Individu yang bekerja terutama dalam mewujudkan penerapan SAKIP pada Pemkot Yogyakarta cenderung memiliki pemahaman yang sama tentang SAKIP. Pegawai telah memahami SAKIP sebagai sistem yang terintegrasi yang memuat keberhasilan dan kegagalan pemerintah termasuk pertanggungjawaban kepada masyarakat atas Amanah yang diberikan terkait dengan pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien, serta upaya perbaikan kinerja yang berorientasi pada pencapaian *outcomes*. Dengan memiliki pemahaman yang baik, pegawai diharapkan memiliki kemampuan yang baik yakni secara efektif, efisien dan profesional dalam mengimplementasikan SAKIP.

2. Kendala SDM

Kompetensi sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam mencapai keberhasilan implementasi SAKIP. Namun diketahui bahwa dalam pelaksanaannya masih ditemukan pegawai yang kesulitan dalam mendistribusikan pekerjaan

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

tersebut. Kurangnya pemahaman dan keterampilan SDM; keterbatasan jumlah personil pada bagian analisis Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan (PEP) karena adanya mutasi pegawai berdampak pada beban kinerja individu yang lebih tinggi; kurangnya bukti dokumentasi maupun ketersediaan data yang *update* dan akurat; serta faktor ekseternal (pandemi) masih menjadi hambatan dalam implementasi SAKIP Pemkot Yogyakarta sehingga pencapaian nilai akuntabilitas kinerja menjadi kurang optimal.

3. Komitmen Manajemen

Menurut Akbar *et al.*, (2015) komitmen manajemen merupakan salah satu faktor yang mendorong kesuksesan sebuah instansi dalam menerapkan akuntabilitas kinerja. Komitmen ditunjukkan dengan keterlibatan seluruh individu dalam suatu organisasi yang memiliki keyakinan kuat pada nilai maupun tujuan organisasi, serta memiliki keinginan tinggi untuk bekerja secara optimal dan tetap tinggal (Crewson 1997 dalam Moon 2000).

Penunjang utama dalam meningkatkan keberhasilan implementasi SPK adalah adanya komitmen manajemen melalui kepemimpinan yang baik (Akbar *et al.*, 2015). Komitmen yang kuat pada manajer organisasi publik mampu mewujudkan transparansi, efisiensi dan tata kelola yang baik (Johari *et al.*, 2018). Walikota Yogyakarta sebagai pimpinan tertinggi instansi menunjukkan adanya komitmen tersebut yang mampu mendorong unit kerja dibawahnya untuk melaporkan kinerjanya secara tepat waktu. Komitmen yang tinggi juga juga tercermin dari salah satu OPD yakni Dinas Dukcapil yang berhasil meraih predikat zona integritas Wilayah Bebas Korupsi (WBK) menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Partisipan (P5) menilai penerapan SAKIP mampu berjalan dengan baik ketika organisasi mampu mempertahankan komitmen tersebut.

4. Anggaran SAKIP

Menurut LAN dan BPKP Modul 3 (2000), keberhasilan instansi pemerintah cenderung lebih

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

menekankan pada kemampuannya untuk menyerap sumber daya (anggaran) sebanyak mungkin meskipun hasilnya mengecewakan. Penelitian Aziz (2020) menunjukkan minimnya anggaran untuk implementasi SAKIP yang menyebabkan penerapan SAKIP menjadi kurang optimal.

Penelitian ini menemukan bahwa besar atau kecilnya anggaran tidak selalu berkorelasi positif terhadap pencapaian target kinerja. Terlihat pada Dinas Dukcapil yang memiliki anggaran lebih rendah daripada Dinas Kesehatan mampu merealisasikan anggaran dengan baik, atau mampu mencapai efisiensi dalam mendukung capaian sasaran strategis. OPD pada Pemkot Yogyakarta lebih berfokus pada pencapaian kinerja meskipun anggaran yang diberikan terbatas.

5. Pendidikan dan Pelatihan

Pelatihan merupakan upaya meningkatkan kapasitas pegawai sehingga secara profesional mampu memenuhi tugasnya dalam mewujudkan SAKIP (Sofyani dan Akbar, 2013). Pelatihan pegawai

dinilai mampu menjadi pemicu awal sehingga implementasi SAKIP bukan sebatas pemenuhan kewajiban administratif pemerintah.

Pemerintah Kota Yogyakarta telah melakukan pembinaan bagi SDM baik melalui diklat dengan pihak instansi vertikal maupun yang diadakan oleh perangkat daerah/unit kerja yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dibidang akuntabilitas kinerja. BKPSDM sendiri telah menyediakan fasilitas peningkatan kapasitas pegawai berupa bimtek terkait SAKIP. Upaya tersebut membekali pegawai yang dimutasi sehingga tetap memiliki pengetahuan baik tentang SAKIP, sehingga tidak terjadi *missed* bagi pegawai yang menggantikannya.

6. Pengawasan dan Pendampingan Inspektorat

Pengawasan APIP menunjukkan arah yang positif bagi peningkatan akuntabilitas kinerja pemerintah (Darmawiguna dan Mimba, 2017). APIP pada Pemerintah Kota Yogyakarta telah menjalankan perannya sebagai pengawas intern, termasuk memberikan pengawasan

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

dan pendampingan terkait perbaikan OPD atas hasil revidi laporan kinerja. Hasil wawancara menunjukkan APIP sebagai pihak profesional memiliki peranan penting dalam mendorong keberhasilan penerapan SAKIP.

7. Inovasi

Inovasi dan perubahan dinilai memiliki peranan penting dalam penerapan SAKIP sebagai salah satu upaya meningkatkan akuntabilitas kinerja (Kurniawan, 2017). Hasil wawancara menunjukkan instansi telah berupaya melakukan optimalisasi kinerja dengan menerapkan inovasi berupa sisten yang terintegrasi di masing-masing OPD (P1, P2, P3, P6).

Analisis Terkait Fenomena Isomorfisma

Fenomena Isomorfisma Koersif

Pelaksanaan penerapan SAKIP pada Pemerintah Kota Yogyakarta menunjukkan adanya fenomena isomorfisma koersif yang berasal dari regulasi atau aturan. Aparat cenderung bertindak atau menjalankan tugas yang diberikan karena adanya tekanan regulasi yang

harus dipatuhi baik dari pusat maupun tingkatan yang lebih tinggi.

Dalam menjalankan wewenangnya pegawai mendasar pada aturan yang telah ditetapkan, dan harus sesuai dengan aturan tersebut sehingga penerapannya sesuai dengan reformasi birokrasi. Aturan dinilai memiliki sifat yang mengikat sehingga adanya perubahan pada aturan akan berdampak pada kualitas perencanaan maupun pelaksanaannya. Dalam menjalankan perannya sebagai aparat pengawas, APIP menyatakan bahwa evaluasi akuntabilitas kinerja dijalankan karena adanya mandat dari Perwali No. 10 Tahun 2016. Hal ini mengarah pada isomorfisma koersif, dimana regulasi atau aturan secara kuat memotivasi pegawai untuk melaksanakan penerapan SAKIP. Sebagaimana temuan Ahyaruddin dan Akbar (2018) yang menyimpulkan isomorfisma koersif sangat dominan pada organisasi pemerintah.

Syachbrani dan Akbar (2020) menilai wajar jika sebuah organisasi dalam menjalankan tugasnya dipengaruhi secara langsung dengan adanya tekanan formal berupa

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

peraturan perundang-undangan. Adanya tekanan koersif berupa aturan dinilai dapat mendorong penerapan SAKIP, yang mana idealnya sebuah instansi menerapkan SAKIP adalah untuk mewujudkan akuntabilitas kinerja (Kurniawan dan Akbar, 2018).

Fenomena Isomorfisma Normatif

Kemampuan intelektual, ketekunan, dedikasi pegawai dinilai mampu mewujudkan keberhasilan pelaksanaan SPK dan pencapaian kinerja (Sofyani dan Akbar, 2015). Karakter tersebut dinilai mampu mendorong terjadinya isomorfisma normatif karena berperan penting dalam meningkatkan profesionalitas kerja individu.

Temuan pada Pemkot Yogyakarta menunjukkan adanya isomorfisma normatif melalui profesionalisme kerja pegawai dalam bentuk kompetensi pegawai, komitmen manajemen, pendidikan dan pelatihan, pengawasan dan pendampingan inspektorat, serta inovasi

Komitmen manajemen yang diawali dengan adanya komitmen

Walikota Yogyakarta dalam keteaptan waktu pelaporan kinerja mampu mendorong sifat profesionalisme pada unit kerja OPD. Sehingga laporan kinerja dinilai tidak hanya sekedar formalitas untuk memenuhi kewajiban regulasi (Ahyaruddin dan Akbar, 2018), melainkan adanya kesadaran dari masing-masing tingkat pegawai akan pentingnya laporan kinerja sebagai bentuk pertanggungjawaban. Komitmen manajemen juga ditunjukkan dengan pencapaian salah satu OPD yaitu Dinas Dukcapil yang meraih penghargaan (*reward*) dari Kementerian PANRB atas kinerjanya dalam mewujudkan unit kerja yang bebas korupsi dan berkinerja tinggi. Fokusnya sebagian besar OPD pada pencapaian kinerja meskipun memiliki anggaran yang terbatas juga menunjukkan adanya komitmen manajemen.

Pelatihan dan pegawai yang diberikan instansi pada aparatur merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kapasitas pegawai sehingga mampu memnuhi tugasnya secara profesional. Sofyani dan Akbar (2013) mengungkapkan bahwa

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan mampu mendorong pencapaian implementasi SPK sehingga bisa mencapai level normatif. APIP dalam menjalankan wewenangnya sebagai aparat pengawas intern dalam memberikan pengawasan dan pendampingan kepada OPD juga menunjukkan adanya sikap profesional yang mengarah pada isomorfisma normatif.

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan bahwa dalam penerapan SAKIP pada Pemerintah Kota Yogyakarta terdapat beberapa aspek yang menyebabkan perolehan SAKIP pada Pemerintah Kota Yogyakarta belum optimal diantaranya ialah tekanan regulasi, kurangnya kompetensi SDM, keterbatasan jumlah SDM, mutasi pegawai, kurangnya ketersediaan data, dan faktor eksternal (pandemi). Namun, Pemerintah Kota Yogyakarta juga telah melakukan beberapa upaya peningkatan dan penguatan

akuntabilitas kinerja selama dua tahun terakhir dan akan terus diperbaiki pada periode mendatang diantaranya ialah meningkatkan kompetensi SDM dengan pendidikan dan pelatihan bimtek, penguatan komitmen manajemen, penguatan pengawasan dan pendampingan Inspektorat, serta inovasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa aspek-aspek tersebut didominasi oleh fenomena isomorfisma koersif dan isomorfisma normatif.

Regulasi secara kuat memotivasi pegawai Pemkot Yogyakarta untuk melaksanakan penerapan SAKIP, hal ini menunjukkan adanya isomorfisma koersif.

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam mewujudkan penerapan SAKIP dari proses perencanaan hingga evaluasi kinerja. Dalam pelaksanaannya masih terdapat pegawai yang kesulitan untuk mendistribusikan pekerjaannya sehingga penerapan SAKIP terutama pada aspek pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, dan capaian kinerja menjadi belum optimal. Beberapa diantaranya karena kurangnya

**Corresponding Author's email:* fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

pemahaman dan keterampilan SDM, keterbatasan jumlah SDM yang tidak lain disebabkan oleh adanya mutasi pegawai yang berdampak pada meningkatnya beban kerja pegawai, ketersediaan data yang kurang *update* dan akurat dari BPS, serta faktor eksternal (pandemi).

Komitmen manajemen Pemerintah Kota Yogyakarta ditunjukkan dengan adanya komitmen Walikota dengan unit kerja pada masing-masing OPD dalam ketepatan pelaporan kinerja; perolehan penghargaan (*reward*) pada salah satu unit kerja; serta fokusnya OPD pada pencapaian kinerja dengan anggaran yang terbatas.

Pemerintah Kota Yogyakarta juga berupaya meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan serta bimbingan teknis yang mendorong terciptanya interaksi antara para peserta pelatihan dengan pihak yang berkompeten dalam penerapan SAKIP, sehingga mampu mendorong kapabilitas pegawai kearah yang lebih profesional yang menunjukkan adanya isomorfisma normatif.

Selain itu, APIP sebagai aparat pengawas intern pemerintah dalam memberikan pendampingan pada masing-masing OPD dalam menindaklanjuti perbaikan dari hasil evaluasi juga menunjukkan adanya sikap profesional yang mendorong munculnya isomorfisma normatif.

Berbagai inovasi sistem yang terintegrasi pada masing-masing OPD juga terus berkembang selama beberapa tahun terakhir hingga saat ini sebagai upaya perbaikan dan upaya penguatan akuntabilitas kinerja.

Selanjutnya, hasil analisis indikator kinerja dengan pendekatan Empat Kuadran Friedman menunjukkan bahwa sebagian besar indikator kinerja Pemkot Yogyakarta masih berorientasi pada upaya untuk meningkatkan penyediaan pelayanan

Rekomendasi

Berdasarkan simpulan hasil penelitian, rekomendasi yang dapat diberikan oleh peneliti antara lain meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar unit koordinator pengukuran kinerja dengan pihak Badan Pusat Statistik (BPS) agar data

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

BPS yang digunakan sebagai indikator kinerja selalu *update* sesuai tahun berjalan. Dengan demikian kualitas pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja yang dilaporkan dapat lebih optimal. Pemerintah Kota Yogyakarta diharapkan dapat menambah personel khususnya pada bagian perencanaan, evaluasi dan pelaporan (PEP) sehingga pelaksanaan penerapan SAKIP menjadi lebih optimal. Selain itu, untuk meningkatkan penggunaan sistem yang terintegrasi (e-SAKIP), Pemerintah Kota Yogyakarta diharapkan dapat meningkatkan pendidikan dan pelatihan dan bimtek kepada unit kerja.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan diantaranya ialah pertama, peneliti lebih menekankan pada penerapan SAKIP untuk periode tahun 2019. Hal ini bisa menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya agar dapat mengembangkan penelitian ini, baik dengan memperluas objek penelitian maupun periode tahun berikutnya karena dimungkinkan telah terjadi perubahan yang mengarah pada

perbaikan, serta mengidentifikasi aspek yang berperan pada masing-masing aspek penilaian SAKIP secara lebih mendalam.

Referensi

- Ahyaruddin, M., and R. Akbar. 2018. *Indonesian Local Government's Accountability and Performance: The Isomorphism Institutional Perspective*. Jurnal Akuntansi & Investasi (JAI), Vol.19 (1), 1-11
- Akbar, R. 2018. Pengukuran Kinerja dan Akuntabilitas Publik di Indonesia Studi Awal di Pemerintah Daerah. Jurnal Akuntansi & Akuntansi Publik, Vol. 1, No. 1, pp.1-16.
- Akbar, R., Pilcher, R. & Perrin, B., 2012. *Performance Measurement in Indonesia: The Case of Local Government*. Pasific Accounting Review, Vol. 24(3), p. 262– 291.
- Akbar, R., Pilcher, R.A. & Perrin, B., 2015. *Implementing Performance Measurement Systems: Local Government Under Pressure*. Qualitative Research in Accounting & Management (QRAM), Vol. 12(1), p. 3–33.
- Azis, M. I. 2020. Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Pemerintah Kabupaten

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

- Gunungkidul. Jurnal
Ekonomika Volume XI
Nomor 1. e-ISSN 2685-2977.
- Creswell, J.W., 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th ed., California: SAGE Publication, Inc.
- Darmawiguna, I. Y., & Mimba, N. S. 2017. Pengaruh Peran Aparat Pengawas Intern Pemerintah Terhadap Good Governance dan Implikasinya pada Kinerja Pemerintah. E-Jurnal Akuntansi Vol. 18, No. 03.
- 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., 2005. *Trying Hard Is Not Good Enough: How to Produce Measurable Improvements for Customers and Communities*. Washington D.C: FSPI.
- Hood, Christopher. 1995. *The New Public Management in the 1980's: Variation on A Theme*. Accounting, Organization and Society Vol. 20, No 2/3, pp 93-109. 1995
- Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A., 2012. *Qualitative Research Methods*, Washington: SAGE Publication.
- Johari, R. J., Alam, M. M., & Said, J. 2018. *Assesment of Management Commitment in Malaysian Public Sector*. Cogent Business & Management, 5(1), 1469955. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1469955>.
- Kurniawan, F., 2017. Evaluasi Penerapan Sistem Akutabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada Kantor Pelayanan perbendaharaan Negara Bandung 1). Yogyakarta: Tesis Universitas Gadjah Mada.
- LAN dan BPKP. 2000. Modul Sosialisasi Sistem Akutabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta: LAN dan BPKP.
- Kurniawan, F., & Akbar, R. 2018. Evaluasi Penerapan Sistem Akutabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Bandung I). Accounting and Business Informative System Journal, ISSN: 2302-1500 (online). Vol. 6, No. 1.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, M. 2011. *Penguukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Matthews, Joseph R. 2011. *Assesing Organizational Effectiveness: The Role of Performance Measures*. Library Quarterly, Vol. 81, No. 1, The University of Chicago.
- Moon, M. Jae. 2000. *Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector, and Managerial Level*. Public Performance & Management Review, 24(2), 177–194.
- Poister, Theodore H. 2003. *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Republik Indonesia, Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- _____, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- 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. dan Akbar, R., 2013. Hubungan Faktor Internal Institusi dan Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Pemerintah Daerah. Jurnal Akuntansi Keuangan Indonesia, Vol. 10, No. 2, Desember 2013.
- Sofyani, H. dan Akbar, R., 2015. Hubungan Karakteristik Pegawai Pemerintah Daerah dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja: Perspektif Isomorfisma Institusional. Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia, Vol. 19, No. 2, Desember 2015, hh. 153-173.
- Spekle, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014). *The Use of Performance Measurement Systems in The Public Sector: Effects on Performance*. Management Accounting Research, 25(2), 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>
- Syachbrani, W., and Akbar, R., 2020. *The Influence Factors of the Development of Performance Measurement Systems in Indonesia Central Government*. Proceedings of the 5th NA International Conference on Industrial Engineering & Operations Management Detroit,

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id

Michigan, USA, August 10-14.

Taylor, Jeannette. 2006. *Performance Measurement in Australian and Hong Kong Government Departments*. Public Performance & Management Review, 29(3), 334–357.

Tran, T. Y., & Nguyen, P. N. (2020). *The Impact of The Performance Measurement Systems on The Organizational Performance of The Public Sector in a Transition Economy: Is Public Accountability a Missing Link?* Cogent Business & Management, 7(1), 1792669. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1792669>.

<https://www.tagar.id/kecewa-kinerja-opd-pemkot-yogyakarta-masih-rendah>

<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/lagi-pemprov-yogyakarta-raih-predikat-tertinggi-sakip-2019>

<https://menpan.go.id/site/publikasi/unduh-dokumen-2/akuntabilitas-kinerja/laporan-kinerja/file/6267-laporan-kinerja-lakip-2019>

*Corresponding Author's email: fransiskaarum@mail.ugm.ac.id