



# **LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

---

## **AKUNTABILITAS KINERJA**

### **PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR PKA Tingkat III**

- 1. Portofolio**
- 2. RBPMD**
- 3. RP**
- 4. Bahan Tayang**
- 5. Bahan Ajar**

**Disusun, oleh**

**Dr. Winantuningtyas Titi Swasanany**  
**NIP. 195611251982032002**  
**Widyaiswara Ahli Utama**

**Edisi Tahun 2019**

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia  
Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110**

**Telp. (62 21) 3868201, Fax. (62 21) 3800188**

**“AKUNTABILITAS KINERJA”**

**Modul Pelatihan Kepemimpinan**

**Administrasi (PKA III)**

**TIM PENULIS MODUL:**

**Dr.Winantuningtyas Titi Swasanany. M.Si  
Widyaiswara Ahli Utama  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA RI**

**Jakarta - LAN – Oktober 2019**



## LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA

### KATA PENGANTAR

Sebagaimana Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengamanatkan Instansi Pemerintah untuk wajib memberikan Pendidikan dan Pelatihan yang terintegrasi bagi ASN memiliki hak selama 1 (satu) tahun minimal mengikuti 20 JP (jam pelatihan). Asumsinya adalah diluar pelatihan penjenjangan termasuk peningkatan kualitas kepemimpinan bagi pejabat Administrator (Eselon III). Tujuannya adalah untuk mewujudkan *world class bureaucracy*.

Dalam rangka mendukung terwujudnya *world class bureaucracy*, maka pada setiap Instansi Pemerintah diperlukan sosok Pejabat Administrator yang memiliki tanggung jawab memimpin pelaksanaan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan untuk keberlangsungan unit organisasi, dalam rangka peningkatan kinerja unit organisasi yang menjadi kewenangan Pejabat Administrator tersebut. Pelayanan publik yang dilaksanakan, dikelola dan dikendalikan dengan

baik, menjadi bagian integral dari akuntabilitas bagi peningkatan kualitas kinerja unit organisasi. Berdasarkan Pasal 52 ayat (2) huruf a Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil/ASN, Pejabat Administrator harus menjamin akuntabilitas jabatannya untuk memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan di unit kerjanya, yang sudah direncanakan dengan baik dan dilaksanakan secara efisien dan efektif, sesuai standar operasional prosedur (SOP) dan terselenggaranya peningkatan kinerja secara berkesinambungan.

Untuk mengembangkan kompetensi Pejabat Administrator dalam memenuhi standar kompetensi manajerial Jabatan Administrator, dapat diwujudkan salah satunya melalui pelatihan kepemimpinan administrator (PKA). Berdasarkan Pasal 217 ayat (5) dan juga dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS), ditetapkan bahwa pendidikan dan pelatihan kepemimpinan bagi para pejabat yang akan dan/atau telah menduduki jabatan struktural eselon III di seluruh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah ditujukan untuk membentuk sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjabarkan visi dan misi instansi kedalam program instansi serta memimpin pelaksanaannya;

Untuk menjaga kualitas keluaran/hasil

Diklat dan kesinambungan Diklat bagi para pejabat struktural di masa depan serta dalam rangka penetapan standar kualitas Diklat, khususnya untuk memfasilitasi dan mengatasi kesulitan para pejabat struktural eselon III dalam mengikuti Diklat penjenjangan, maka Lembaga Administrasi Negara (LAN) berinisiatif menyusun Modul Diklat bagi para pejabat struktural, khususnya pada jabatan Eselon III ini.

Atas nama Lembaga Administrasi Negara, kami mengucapkan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada tim penyusun yang telah bekerja keras menyusun Modul ini. Begitu pula halnya dengan instansi dan narasumber yang telah memberikan review dan masukan, kami ucapkan terima kasih atas masukan dan informasi yang diberikan.

Kami sangat menyadari bahwa Modul ini jauh dari sempurna. Dengan segala kekurangan yang ada pada Modul ini, kami mohon kesediaan pembaca untuk dapat memberikan masukan yang konstruktif bagi penyempurnaan selanjutnya. Semoga Modul ini bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Jakarta, Oktober 2019  
Kepala  
Lembaga Administrasi Negara,  
Dr. Adi Suryanto

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>9</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Deskripsi Singkat.....	12
C. Tujuan Pembelajaran.....	13
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok.....	14
 <b>BAB II KONSEP AKUNTABILITAS</b>	
A. Indikator Keberhasilan .....	17
B. Apa yang Dimaksud dengan Akuntabilitas.....	18
C. Pentingnya Akuntabilitas.....	20
D. Akuntabilitas Kinerja dalam Kepemimpinan .....	22
E. Perilaku Kunci Dalam Akuntabilitas.....	23
F. Prinsip-prinsip Akuntabilitas.....	25
G. Peran Pimpinan dalam Akuntabilitas Kinerja .....	26
H. Jenis dan Bentuk Akuntabilitas .....	27
I. Latihan .....	28
J. Rangkuman.....	29
K. Evaluasi .....	30
L. Umpan Balik dan Tindak Lanjut .....	30
 <b>BAB III RESIKO DAN KESALAHAN DALAM AKUNTABILITAS</b>	
A. Indikator Keberhasilan .....	35
B. Pemahaman tentang Resiko & Kesalahan Akuntabilitas...	36
C. Identifikasi Resiko dan Kesalahan Akuntabilitas.....	37

D. Analisis Resiko dan Kesalahan dalam Akuntabilitas.....	38
E. Langkah-Langkah/ Upaya Mengatasi Resiko dan Kesalahan dalam Akuntabilitas .....	39
F. Faktor Pendukung Mengatasi Resiko dan Kesalahan.....	36
G. Latihan.....	37
H. Rangkuman .....	38
I. Evaluasi.....	42
J. Umpan Balik dan Tindak Lanjut .....	48

#### **BAB IV MEMBANGUN BUDAYA AKUNTABILITAS .....49**

A. Indikator Keberhasilan.....	41
B. Pentingnya Membangun Budaya .....	
Akuntabilitas.....	42
C. Aspek-aspek penting dalam Membangun Budaya Akuntabilitas Korupsi.....	44
D. Peran Pimpinan dalam Membangun Budaya.. Akuntabilitas.....	45
E. Hambatan dalam Membangun Akuntabilitas.....	47
F. Indikator Minimal Membangun Akuntabilitas	
G. Latihan .....	50
H. Rangkuman .....	50
I. Evaluasi.....	52
J. Umpan Balik dan Tindak Lanjut .....	52

#### **BAB V KOMUNIKASI DAN KOORDINASI AKUNTABILITAS**

<b>DENGAN ATASAN.....</b>	<b>61</b>
A. Indikator Keberhasilan.....	43
B. Konsepsi Komunikasi dan Koordinasi .....	44
C. Pentingnya Komunikasi dan Koordinasi dengan Atasan.....	45

D. Praktek-praktek Komunikasi dan Koordinasi yang baik .....	55
E. Teknik-teknik Komunikasi dan Koordinasi..	56
F. Aspek-aspek Penting dalam membangun Komunikasi dan Koordinasi .....	58
G. Peran Pemimpin dalam membangun Komunikasi dan Koordinasi .....	59
H. Latihan .....	61
I. Rangkuman.....	61
J. Evaluasi.....	65
K. Umpan Balik dan Tindak Lanjut.....	65
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>75</b>
A. Simpulan.....	77
B. Tindak Lanjut .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>90</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>92</b>



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Ada berbagai cara yang dapat ditempuh dalam rangka menyiapkan kompetensi para pejabat struktural eselon III (administrator) untuk memahami dan menjadi bagian pada sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Salah satunya adalah melalui pelatihan kepemimpinan, termasuk didalamnya melalui mata pelatihan tentang akuntabilitas. Mata pelatihan Akuntabilitas ini bertujuan membantu para pejabat struktural eselon III/ administrator untuk memahami tentang Akuntabilitas kinerja. Mata pelatihan akuntabilitas ini juga bertujuan untuk menanamkan nilai – nilai akuntabilitas yang nantinya akan menjadi dasar dalam melaksanakan tugas dan perannya sebagai pimpinan (*middle management*) menjadi penggerak budaya akuntabilitas.

Dalam Undang-undang Nomor. 5 Tahun 2014 tentang ASN menyatakan; pegawai ASN berfungsi sebagai: (1) Pelaksana kebijakan publik; 2) Pelayan publik; dan 3) Perekat dan pemersatu bangsa. Fungsi-fungsi ASN ini

harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan dapat dipertanggung-jawabkan kepada publik (akuntabilitas). Berkaitan dengan itu sistem manajemen pemerintahan diharapkan dapat fokus pada peningkatan akuntabilitas serta sekaligus peningkatan kinerja yang berorientasi pada hasil (*outcome*). Maka Akuntabilitas merupakan kata kunci dari sistem tersebut yang dapat diartikan sebagai perwujudan dari kewajiban pimpinan ASN atau instansi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan pengelolaan sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban dan berupa laporan akuntabilitas yang harus disusun secara periodik.

Akuntabilitas mengacu kepada harapan implisit atau eksplisit bahwa keputusan atau tindakan seseorang akan di evaluasi oleh pihak lain dan hasil evaluasinya dapat berupa *reward* atau *punishment*. Akuntabilitas yang dilakukan oleh para pejabat eselon III akan teruji ketika pejabat tersebut menghadapi permasalahan dalam tugasnya terkait dengan akuntabilitas, transparansi dan akses informasi, penyalahgunaan kewenangan, penggunaan sumber daya milik negara dan konflik

kepentingan. Seorang pejabat dapat dikatakan sebagai pejabat yang akuntabel apabila mampu mengatasi masalah-masalah tersebut. Dalam arti mampu mengambil pilihan langkah yang tepat ketika terjadi permasalahan dalam organisasinya, melayani publik secara adil dan konsisten dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Berkaitan dengan itu pemerintah telah menetapkan kebijakan untuk penerapan sistem pertanggung-jawaban yang jelas, teratur dan efektif yaitu dengan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), melalui penetapan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Tujuan Sistem AKIP adalah untuk mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai salah satu prasyarat bagi terciptanya pemerintah yang baik dan terpercaya. Sedangkan Sasaran dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah;

1. Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel sehingga dapat beroperasi secara efisien, efektif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat dan lingkungannya.

2. Terwujudnya transparansi instansi pemerintah.
3. Terwujudnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan nasional.
4. Terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Sebagai pejabat eselon III yang merupakan ujung tombak manajemen pemerintahan sudah sepatutnya mengimplementasikan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tersebut secara baik.

## **B. Deskripsi Singkat**

Dalam mata pelatihan akuntabilitas kinerja, secara substansi pembahasannya fokus kepada bagaimana memahami akuntabilitas kinerja dan kemampuan membangun budaya akuntabilitas sebagai salah satu manifestasi kepemimpinan administrator. Melalui mata diklat ini, peserta akan dinilai kemampuannya dalam membangun dan mengaktualisasikan prinsip-prinsip akuntabilitas kinerja berkaitan dengan pelaksanaan tugas jabatannya. Mata pelatihan ini disajikan dengan proses *experiential learning*, yang memberikan, kombinasi metode ceramah interaktif, dengan metoda belajar mandiri secara daring, ceramah, diskusi, praktik dan simulasi.

## **C. Tujuan Pembelajaran**

### **1. Hasil Belajar**

Pada akhir pembelajaran ini, diharapkan peserta pelatihan kepemimpinan administrator mampu; mengidentifikasi masalah akuntabilitas dan merumuskan langkah / upaya perbaikan akuntabilitas di unit organisasi masing- masing.

### **2. Indikator Hasil Belajar**

Setelah mengikuti mata pelatihan Akuntabilitas Kinerja ini, peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator diharapkan memiliki kemampuan:

1. Memahami nilai-nilai dasar dan konsep akuntabilitas dalam kepemimpinan administrasi;
2. Mampu mengidentifikasi masalah akuntabilitas (resiko dan kesalahan) dalam akuntabilitas;
3. Merumuskan langkah/upaya perbaikan akuntabilitas di organisasinya
4. Merumuskan langkah/upaya membangun budaya akuntabilitas;
5. Merumuskan langkah/upaya komunikasi dan koordinasi akuntabilitas dalam organisasi

## **5. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok**

Materi dan submateri pokok yang akan dibahas dalam modul ini adalah sebagai berikut:

1. Konsep Akuntabilitas
  - a. Indikator keberhasilan
  - b. Pentingnya Akuntabilitas dalam kepemimpinan ( administrator)
  - c. Memahami Prinsip-prinsip dalam akuntabilitas
  - d. Pemahaman tentang pentingnya akuntabilitas dalam kepemimpinan
  - e. Peran pimpinan dalam akuntabilitas kinerja
  - f. Latihan
  - g. Rangkuman
  - h. Evaluasi
  - i. Umpan balik dan tindak lanjut
2. Pemahaman tentang Resiko dan Kesalahan dalam akuntabilitas;
  - a. Indikator akuntabilitas
  - b. Memahami Resiko dan Kesalahan Akuntabilitas
  - c. Mengidentifikasi resiko dan kesalahan akuntabilitas kinerja organisasi
  - d. Menganalisis Resiko dan Kesalahan Akuntabilitas
  - e. Merumuskan langkah/upaya mengantisipasi dan mengatasi Resiko dan kesalahan akuntabilitas

- f. Latihan
  - g. Rangkuman
  - h. Evaluasi
  - i. Umpan balik dan tindak lanjut
3. Pemahaman Tentang Membangun Budaya Akuntabilitas Di Lingkungan Organisasi;
- a. Indikator keberhasilan
  - b. Pentingnya Membangun Budaya Akuntabilitas
    - c. Peran Pemimpin Pemimpin dalam Membangun Budaya Akuntabilitas
    - d. Hambatan Dalam Membangun Akuntabilitas
    - e. Latihan
    - f. Rangkuman
    - g. Evaluasi
    - h. Umpan balik dan tindak lanjut
4. Konsepsi Komunikasi dan Koordinasi Akuntabilitas dengan atasan;
- a. Pentingnya Komunikasi dan Koordinasi akuntabilitas dengan atasan
  - b. Praktek-Praktek Berkomunikasi Yang Baik Dengan Atasan
  - c. Teknik-teknik Komunikasi dan Koordinasi dengan Atasan
  - d. Aspek-aspek penting dalam membangun

Komunikasi

dan Koordinasi dengan atasan.

- e. Peran Pimpinan Membangun Komunikasi dan Koordinasi
  - f. Latihan
  - g. Rangkuman
  - h. Evaluasi
  - i. Umpan balik dan tindak lanjut
5. Penutup
- a. Simpulan
  - b. Tindak Lanjut



## **BAB II**

### **KONSEP AKUNTABILITAS**

#### **A. Indikator Keberhasilan**

Setelah mempelajari Bab ini, peserta pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) diharapkan memiliki kemampuan untuk memahami akuntabilitas dari sisi konseptual teoretis secara umum serta akuntabilitas dalam perspektif kinerja sebagai landasan untuk membangun budaya akuntabilitas; peran pimpinan dalam akuntabilitas; Dalam konteks ini pejabat administrator dimaksud dalam posisi bawahan atau pimpinan yang masih memiliki atasan.

Mata pelatihan ini disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, tanya jawab, diskusi, simulasi, dan praktik, visualiasasi, serta *mind mapping*. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya berpikir akuntabilitas dan menerapkan nilai-nilai akuntabilitas dalam pelayanan publik pada unit instansinya.

#### **B. Apa yang Dimaksud dengan Akuntabilitas**

Akuntabilitas adalah kata yang seringkali kita dengar, tetapi tidak mudah untuk dipahami. Ketika kita mendengar kata akuntabilitas, yang terlintas adalah sesuatu yang sangat penting, tetapi tidak mengetahui bagaimana

cara mencapainya. Dalam banyak hal, kata akuntabilitas sering disamakan dengan responsibilitas atau tanggung jawab. Namun pada dasarnya, kedua kata konsep tersebut memiliki arti yang berbeda. Responsibilitas adalah kewajiban untuk bertanggung jawab, sedangkan Akuntabilitas adalah kewajiban pertanggungjawaban yang harus dicapai. “ *Accountability is not just about the right thing but doing it well*”

Akuntabilitas, merupakan bentuk kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik. Mardiasmo ( 2006 : 3 ).

Akuntabilitas merujuk pada kewajiban setiap individu, kelompok atau institusi untuk memenuhi tanggung jawab yang menjadi amanahnya. Amanah bagi pejabat/ PNS adalah menjamin terwujudnya nilai-nilai akuntabilitas publik. Nilai-nilai tersebut antara lain adalah:

1. Mampu mengambil pilihan yang tepat dan benar ketika terjadi konflik kepentingan, antara kepentingan publik dengan kepentingan sektor, kelompok, dan pribadi;
2. Memiliki pemahaman dan kesadaran untuk menghindari dan mencegah keterlibatan PNS dalam politik praktis;
3. Memperlakukan warga negara secara sama dan adil dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik;
4. Menunjukkan sikap, perilaku yang konsisten, dapat diandalkan sebagai penyelenggara pemerintahan.

Sedangkan Kinerja dimaknai sebagai;

1. Sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan startegis suatu organisasi. Pada instansi pemerintah, dilakukan pengukuran kinerja individu ;
2. Terdapat enam (6) indikator kinerja individu, yaitu; a. Kualitas; b. Kuantitas; c. Ketepatan waktu; d. Efektifitas; e. Efisiensi; dan f. Kemandirian;

Kinerja Instansi Pemerintah, adalah sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Dengan demikian Akuntabilitas Kinerja instansi pemerintah (AKIP) adalah perwujudan kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui system pertanggungjawaban secara periodik.

Selanjutnya istilah akuntabilitas kinerja menjadi populer setelah dikeluarkannya Peraturan Menteri PAN dan RB tentang Grand Design dan Road Map Reformasi Birokrasi yang mengamanatkan 3 (tiga) sasaran utama reformasi birokrasi yaitu: (1). Birokrasi yang bersih dan akuntabel; (2) Birokrasi yang efektif dan efisien, serta (3) Birokrasi yang memiliki pelayanan publik yang berkualitas. Melalui akuntabilitas kinerja inilah langkah menuju good

governance, agar pemerintah mampu mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran negara untuk sebaik-baiknya pelayanan masyarakat. Akuntabilitas kinerja juga sebagai alat merubah mindset dan culture set penyelenggara birokrasi dalam akuntabilitas kinerja, Akuntabilitas kinerja menjawab pertanyaan untuk apa organisasi ada, dan untuk apa pemerintah ada? Jika ditelaah lebih lanjut terdapat perbedaan antara pemerintahan yang berorientasi kerja dengan kinerja atau pada hasil dalam mengawali langkah menentukan tujuan/sasaran dan dilanjutkan dengan mengukur tujuan/sasaran, menentukan target dan mengaitkan tujuan/sasaran tersebut dengan program dan kegiatan yang mendukung, dan seluruh program/kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah harus memiliki hasil dan dampak yang jelas bagi perbaikan pelayanan publik ( *program follow result* ) . Hal ini sejalan dengan konsep performance base budgetting atau anggaran berbasis kinerja. Sebaliknya pemerintahan yang berorientasi kerja, umumnya dalam kegiatannya hanya fokus kepada penyerapan anggaran dan terlaksananya program/kegiatan yang telah direncanakan.

### **C. Pentingnya Akuntabilitas**

Akuntabilitas merupakan hal yang prinsip dan dasar bagi organisasi yang berlaku pada setiap level/unit organisasi sebagai suatu kewajiban jabatan dalam memberikan pertanggungjawaban laporan kegiatan kepada atasannya.

Akuntabilitas dimaksudkan untuk mencari jawaban atas pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana, dan bagaimana. Pertanyaan yang memerlukan jawaban tersebut antara lain; apa yang harus dipertanggungjawabkan; mengapa pertanggungjawaban harus dibuat dan disampaikan; kepada

siapa pertanggungjawab tersebut diserahkan; siapa yang bertanggungjawab terhadap berbagai bagian kegiatan dalam masyarakat; apakah pertanggungjawaban berjalan seiring dengan kewenangan yang memadai; dan hal terkait lainnya. Melihat pada fungsinya, Akuntabilitas kinerja publik memiliki tiga fungsi utama yaitu, Untuk; (Bovens, 2007),

1. Menyediakan kontrol demokratis (peran demokrasi); dengan membangun suatu sistem yang melibatkan *stakeholders* dan *users* yang lebih luas (termasuk masyarakat, pihak swasta, legislatif, yudikatif dan di lingkungan pemerintah itu sendiri baik di tingkat kementerian, lembaga maupun daerah);
2. Mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan (peran konstitusional);
3. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas (peran belajar).

Dari penjelasan diatas tergambar pentingnya akuntabilitas pada sektor publik, karena dalam kinerja pemerintahan, yang merupakan keluaran/ hasil dari kegiatan/pogram yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur untuk kepentingan publik. Akuntabilitas pada sektor publik terkait erat dengan kinerja sektor publik dengan fokus tidak hanya pada kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan tetapi juga lebih kepada bagaimana mencapai outcomes dengan efisien dan efektif.

Dengan demikian Akuntabilitas Kinerja merupakan perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan dan/atau kegagalan pelaksanaan Program dan Kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan, melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik dan menjadi wadah bagi

pertanggung jawaban seluruh instansi pemerintah.

Laporan Kinerja disini adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBN/APBD). Laporan kinerja tersebut kemudian disusun sebagai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah adalah sistem yang dapat memberikan informasi rangkaian proses perencanaan hingga ketercapaian kinerja dan feedback terhadap perencanaan dari hasil evaluasi yang dilakukan dalam sebuah sistem

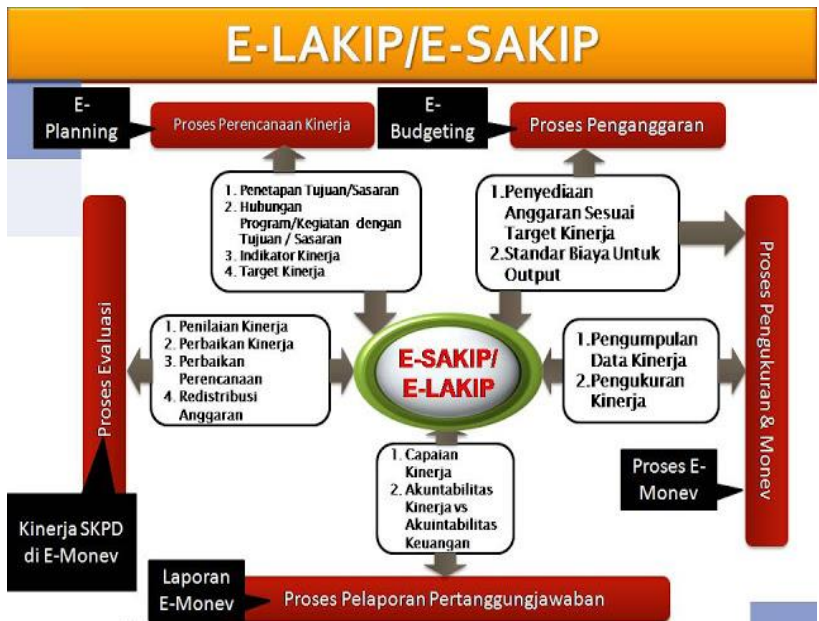
Akuntabilitas kinerja juga meliputi kinerja keuangan, maka didalam akuntabilitas terdapat pemberian informasi keuangan kepada masyarakat dan stakeholder yang berkepentingan lainnya, sehingga memungkinkan bagi mereka untuk menilai pertanggungjawaban pemerintah atas seluruh aktivitas yang dilakukan, bukan hanya aktivitas finansialnya saja tetapi menekankan bahwa laporan keuangan pemerintah harus dapat memberikan informasi yang dibutuhkan para pemakainya dalam pembuatan keputusan ekonomi, sosial dan politik(Halim, 2007: 13).

## SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (SAKIP)



Dalam perkembangannya praktek-praktek dalam SAKIP mengalami kemajuan untuk percepatan dalam penyusunan laporan antar berbagai unsur yang terkait dengan akuntabilitas kinerja. diintegrasikan atau terkoneksi secara on-line, sehingga mudah dipantau perkembangannya secara riil time. disebut dengan E- Sakip/ e-lakip.

Prasyarat dasar dari berfungsi E-Sakip/E-Lakip adalah adanya e-planning, ebudgeting dan e-monev sebelum penerapan e-sakip/e-lakip karena sistem ini melihat alur dari semua proses yang ada hingga kinerja dan proses perencanaan berikutnya sebagai bentuk akuntabilitas instansi pemerintah, sebagaimana digambarkan dalam Bagan sebagai berikut:



perencanaanrb\_09\_2010\_ttg\_lakip\_2010-perling.pdf

(Sistem Informasi Pembangunan Daerah, Kemendagri, 2016)

#### D. Akuntabilitas Kinerja dalam Kepemimpinan (Administrator)

- Akuntabilitas kinerja merupakan hal yang strategis bagi organisasi/Instansi, terutama bagi kepemimpinan administrator, karena merupakan langkah menegakkan pengelolaan administrasi kepada pimpinan organisasi menuju *good governance*. Hal ini dimaksudkan agar sebagai individu/pimpinan unit organisasi (administrator) dalam organisasi pemerintahan mampu memper-tanggungjawabkan penggunaan anggaran negara yang digunakan melalui program/kegiatannya ditujukan untuk sebaik-baiknya pelayanan / kepentingan publik.



Akuntabilitas kinerja bagi pemimpin merupakan instrumen untuk merubah *mindset dan culture set* dalam penyelenggaraan birokrasi yang semula berorientasi kerja pada *output* menjadi berorientasi kepada kinerja kepada *outcome*. Inilah yang menjadi point penting akuntabilitas kinerja dalam kepemimpinan. Dalam beberapa hal, akuntabilitas sering diartikan berbeda- beda. Adanya norma yang bersifat informal tentang perilaku PNS yang menjadi kebiasaan (*“how things are done around here”*) dapat mempengaruhi perilaku pejabat sebagai anggota organisasi, bahkan mempengaruhi aturan formal yang ada.

- Akuntabilitas ada 2 jenis, yaitu Internal dan Eksternal;

#### 1. Akuntabilitas Kepemimpinan (Administrator) dalam Perspektif internal dan eksternal

Akuntabilitas *internal* adalah akuntabilitas ke tingkat yang lebih tinggi dari manajemen, di mana pegawai atau pimpinan administrator dievaluasi oleh atasannya secara teratur apakah mereka telah melaksanakan tugas-tugas yang ditetapkan dalam uraian pekerjaan (*job description*), mereka untuk diberikan kenaikan reward (gaji dan / atau promosi ) tergantung pada hasil penilaian kinerja.

Akuntabilitas eksternal dalam konteks pemerintahan adalah bentuk akuntabilitas kepada lembaga pengawas/ penilai/ pemeriksa; Kementerian PAN & RB, DPR, Badan Pemeriksa Keuangan, dan lembaga negara lainnya untuk menyampaikan kinerja mereka sendiri dan/atau, dalam kasus pejabat senior, untuk kinerja organisasi yang mereka kelola. Dalam literatur profesional dikenal berbagai jenis akuntabilitas yang alur pertanggungjawabannya bergerak ke sedikitnya empat arah: akuntabilitas ke atas (*upward accountability*) yang bergerak dari pelaksana tugas kepada atasannya; akuntabilitas ke

bawah (*downward accountability*) yang berlaku bagi para pejabat dalam kewajibannya melibatkan staf bawahannya dalam partisipasi pengambilan keputusan (*participatory decision-making*); akuntabilitas ke dalam (*inward accountability*) yang berurusan dengan pertanggungjawaban dengan hati-nurani dan prinsip-prinsip profesionalitas; dan akuntabilitas ke luar (*outward accountability*) yang bertautan dengan menanggapi kepentingan pelanggan, pemangku kepentingan dan kepada masyarakat luas (oleh karena itu, akuntabilitas jenis ini disebut juga *market* dan *political accountability*)

Akuntabilitas merupakan kontrak antara pemerintah dengan pejabat dan aparat birokrasi, serta antara pemerintah yang diwakili oleh pejabat dengan masyarakat. Kontrak antara kedua belah pihak tersebut memiliki ciri antara lain: (1) Akuntabilitas eksternal yaitu tindakan pengendalian yang bukan bagian dari tanggung jawabnya. (2) Akuntabilitas interaksi merupakan pertukaran sosial dua arah antara yang menuntut dan yang menjadi bertanggung jawabnya (dalam memberi jawaban, respon, *rectification*, dan sebagainya). (3) Hubungan akuntabilitas merupakan hubungan kekuasaan struktural (pemerintah dan publik) yang dapat dilakukan secara asimetri sebagai haknya untuk menuntut jawaban (Mulgan 2003).

2. Akuntabilitas dalam konteks kepemimpinan terdiri atas dua (2) macam, yaitu: akuntabilitas vertikal (*vertical accountability*), dan akuntabilitas horizontal (*horizontal accountability*). Akuntabilitas vertikal adalah bentuk pertanggungjawaban atas pengelolaan anggaran negara kepada pihak yang memiliki otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggungjawaban unit-unit kerja (dalam kelembagaan) kepada K/L pemerintah (Kementerian

Keuangan, kemudian pemerintah menyampaikan kepada BPK dan kepada DPR.

Akuntabilitas vertikal mengharuskan pejabat pemerintah melaporkan “ke bawah” kepada publik, misalnya dalam pelaksanaan penggunaan anggaran negara, program, kegiatan, dan capaiannya melalui mekanisme akuntabilitas publik yang melibatkan sarana yang mudah di akses oleh publik sebagai bentuk akuntabilitas serta menjawab tuntutan publik. Akuntabilitas horizontal adalah pertanggung jawaban kepada masyarakat, melalui lembaga yang berkewenangan. Akuntabilitas horizontal mengharuskan pejabat pemerintah untuk membuat laporan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan melaporkan “ke samping” kepada para pejabat lainnya di lembaga negara. Contohnya adalah lembaga pengawasan antara lain; BPKP, KPK, BPK, Ombudsman. Untuk pelaksanaannya membutuhkan komitmen para pejabat yang ditunjukkan dengan perilaku akuntabilitas.

## **E. Perilaku Kunci Akuntabilitas**

Pada Tingkat Individu, terutama (pimpinan administrator):

a. Dapat Dipercaya;

Memiliki iktikad baik untuk melaksanakan peraturan lembaga/organisasi yang tercerminkan didalam ucapan, tindakan, keputusan, mempunyai kesadaran yang tinggi untuk mempertanggungjawabkan kepada masyarakat dan mengutamakan kepentingan public.

b. Konsisten;

Menghindari praktek-praktek yang melanggar peraturan, menjalankan kesepakatan bersama.

c. Komitmen;

Menunjukkan kesadaran yang tinggi untuk menta’ati aturan yang berlak, norma-norma etika, berusaha bertindak

jujur, bertanggung jawab dan menepati janji yang dibuatnya.

Pada Tingkat Organisasi;

- a. Identifikasi Kepentingan Publik,  
Untuk menjadikan akuntabilitas berjalan efektif, maka penyelenggara pemerintahan harus memperhitungkan apa yang dipikirkan oleh masyarakat tentang masalah, harapan dan prioritas
- b. Informasi Prosedur Operasional;  
Pejabat/Aparat pelaksana yang tanggung jawab nya berakibat langsung terhadap masyarakat harus diberikan informasi prosedur operasional yang cukup sebagai dasar untuk pengambilan keputusan pada unit kerjanya.
- c. Sikap Kehati-hatian;  
Setiap proses pengambilan keputusan dan penjelasannya kepada publik harus hati-hati. Hal ini dilakukan untuk menghindari resiko dan kesalahan, dan jangan sampai publik mengambil keputusan untuk tidak terlibat atau tidak berpartisipasi dan tidak memberikan perhatian kepada proses pembangunan.
- d. Keterbukaan;  
Memberikan Informasi kepada public mengenai rancangan program yang sesungguhnya, seperti apa yang sedang dilakukan, apa yang akan dilakukan, kepada siapa ditujukan, kenapa mereka melakukan hal tersebut, dan standar hasil yang diharapkan. Selain itu juga harus secara terbuka mengumumkan keberhasilan atau kegagalan atas kegiatan yang dilakukan dengan membandingkan kepada tujuan, standard dan pencapaian yang telah dirumuskan sebelumnya.
- e. Kemudahan;  
Memberikan system dan mekanisme pelaporan yang jelas dan mudah dan dipahami oleh masyarakat.  
(Penerapan prinsip-prinsip Tata Kepemrintahan yang

baik, Bappenas, Jakarta, 2007)

Dari penjelasan diatas, maka seorang pemimpin yang berkarakter akuntabilitas harus dapat mencerminkan sikap dan perilaku: merasa bertanggungjawab penuh atas tindakan, kelalaian, dan keputusan yang telah dibuatnya; bekerja dengan prinsip kehati-hatian yang tinggi; patuh dan taat pada hukum dan etika; bekerja secara profesional dan mengikuti prosedur dan sistem; memperhatikan standar kerja organisasi; mendasarkan kepada bukti-bukti sebagai bentuk pertanggungjawab; bekerja mengikuti tatakrloa dan praktik-praktik terbaik; setiap tindakan yang dilakukan mendasarkan kepada pengetahuan yang jelas dan tepat serta terukur; seluruh kegiatan yang dilakukan menghasilkan output dan outcome yang dapat dipertanggungjawabkan. Pemimpin yang berkarakter akuntabilitas umumnya juga memiliki integritas yang tinggi, dengan demikian sikap dan tindakan yang ditunjukkan selalu unggul dalam etika, menjaga nilai-nilai organisasi, berpegang pada tata kelola yang baik, sistem yang logis, konsekwen dan konsisten dalam mengemban tanggungjawab, serta berpegang pada prinsip-prinsip akuntabilitas yang terbaik,

## F. PRINSIP-PRINSIP UMUM DALAM AKUNTABILITAS

1. Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
2. Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
4. Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta

hasil dan manfaat yang diperoleh.

5. Harus jujur, objektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

Sejalan, meski agak berbeda Prinsip-prinsip Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang didasarkan kepada Inpres Nomor 7 Tahun 1999, yang menyatakan bahwa akuntabilitas dapat diukur melalui beberapa prinsip yang mendasarinya, Dalam pelaksanaan akuntabilitas di lingkungan instansi pemerintah terdapat beberapa prinsip yang mendasarinya (Rakhmat 2009:57), yaitu:

1. Harus merupakan sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya yang konsisten dengan asas-asas umum penyelenggaraan Negara serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.
2. Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staff instansi yang bersangkutan.
3. Menunjukkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Berorientasi pada pencapaian visi dan misi, serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
5. Harus jujur, obyektif, transparan, akurat, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah.
6. Menyajikan keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Selain prinsip-prinsip tersebut, akuntabilitas kinerja harus juga menyajikan penjelasan tentang deviasi antara realisasi kegiatan dengan rencana serta keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan akuntabilitas ini, diperlukan pula perhatian dan komitmen yang kuat dari atasan langsung instansi memberikan akuntabilitasnya, lembaga perwakilan dan lembaga pengawasan, untuk mengevaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang bersangkutan.

#### **G. Peran Pimpinan (administrator) dalam Akuntabilitas**

Untuk penerapan Akuntabilitas perlu memperhatikan:

1. Pentingnya Pernyataan yang jelas mengenai tujuan dan sasaran dari kebijakan dan program. Hal terpenting dalam membentuk suatu sistem akuntabilitas adalah mengembangkan pernyataan tujuan dengan cara yang konsisten. Pada dasarnya, tujuan dari suatu kebijakan dan program dapat dinilai, akan tetapi kebanyakan dari pernyataan tujuan yang dibuat terlalu luas, sehingga mengakibatkan kesulitan dalam pengukurannya. Untuk itu diperlukan suatu pernyataan yang realistis dan dapat diukur.
2. Pola pengukuran tujuan.  
Setelah tujuan dibuat dan hasil dapat diidentifikasi, perlu ditetapkan suatu indikator kemajuan dengan mengarah pada pola pencapaian tujuan dan hasil. Ini adalah tugas yang paling kritis dan sangat sulit dalam menyusun suatu sistem akuntabilitas. Memilih indikator untuk mengukur suatu arah kemajuan pencapaian tujuan kebijakan dan sasaran program membutuhkan cara-cara dan metode tertentu agar indikator terpilih dan mencapai hal yang dibagikan oleh pembuat kebijakan.
3. Pengakomodasian sistem insentif.  
Pengakomodasian sistem yang insentif merupakan suatu sistem yang perlu disertakan dalam sistem akuntabilitas. Penerapan sistem insentif harus dilakukan dengan hati-hati. Adakalanya sistem insentif akan mengakibatkan

hasil yang berlawanan dengan yang direncanakan

4. Pelaporan dan penggunaan data.

Suatu sistem akuntabilitas kinerja akan dapat menghasilkan data yang cukup banyak. Informasi yang dihasilkan tidak akan berguna kecuali dirancang dengan hati-hati, dalam arti informasi yang disajikan benar-benar berguna bagi pimpinan, pembuat keputusan, manajer-manajer program dan masyarakat. Bentuk dan isi laporan harus dipertimbangkan sedemikian rupa, ini merupakan pedoman pelaporan informasi dalam suatu sistem akuntabilitas.

5. Pengembangan kebijakan dan manajemen program

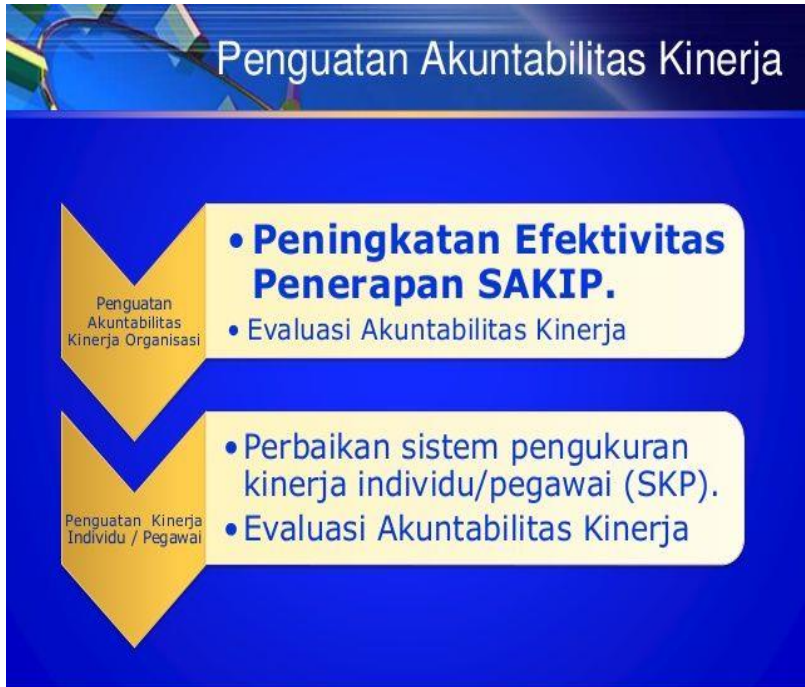
pengembangan kebijakan dan manajemen program fokus kepada kepada program yang dikoordinasikan untuk mendorong akuntabilitas., sedangkan pengembangan sistem akuntabilitas tersebut harus dilakukan dengan cara-cara yang terkoordinasikan secara sinergis dan tidak secara independen program demi program. Sedangkan dalam konteks organisasi pemerintah, akuntabilitas publik adalah pemberian informasi dan disclosure atas aktivitas dan kinerja finansial pemerintah kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan tersebut. (Mardiasmo, 2006:4).

Pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja harus dapat diukur indikator keberhasilannya, atau paling tidak dapat memenuhi indikator minimal seperti berikut:

- a. Menunjukkan adanya kesesuaian antara pelaksanaan kegiatan dengan standar prosedur pelaksanaan;
- b. Adanya sanksi yang ditetapkan oleh organisasi atas kesalahan/kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan;
- c. Adanya output dan outcomes yang terukur.



Penjelasan tersebut menunjukkan perlunya penguatan terhadap pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja, seperti dalam gambar berikut;



(Sumber: [www.pinterest.com](http://www.pinterest.com))

### **Latihan :**

- a. Dalam hal proses penyelenggaraan pemerintahan, sering kita dengar istilah kata akuntabilitas. Kata tersebut mempunyai arti dan makna yang sangat penting . Apa yang dimaksud dengan akuntabilitas dan apa yang membuat akuntabilitas penting dilihat dari fungsinya? Dan berikan pendapat anda terkait konsep akuntabilitas tersebut?

- b. Akuntabilitas publik terdiri dari dua macam, yaitu akuntabilitas vertikal (*Vertical Accountability*) dan akuntabilitas horizontal (*Horizontal Accountability*). Ada studi kasus seperti ini: bahwa ada pertanggungjawaban unit-unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, kemudian pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, dan pemerintah pusat kepada DPR. Pertanyaannya, termasuk bentuk akuntabilitas apakah studi kasus tersebut? Akuntabilitas Vertikal atau Akuntabilitas Horizontal? Jelaskan.
- c. Dalam hal pelayanan publik, masih sering ditemukan keluhan dari masyarakat terhadap kinerja pelayan publik. Masyarakat merasakan kinerja yang lambat, berbelit-belit, maupun tidak efisien ketika berhadapan dengan pelayan publik ataupun birokrasi publik. Padahal sejatinya sebagai abdi negara, birokrasi publik harus memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, Menurut anda, seberapa penting prinsip-prinsip akuntabilitas publik jika dikaitkan dengan fenomena tersebut? Jelaskan.

## **H. Rangkuman**

- a. Dalam banyak hal, kata akuntabilitas sering disamakan dengan responsibilitas atau tanggung jawab. Namun pada dasarnya, kedua konsep tersebut memiliki arti yang berbeda. Responsibilitas adalah kewajiban untuk bertanggung jawab, sedangkan akuntabilitas adalah kewajiban pertanggungjawaban yang harus dicapai.
- b. Prinsip-prinsip akuntabilitas mencakup beberapa hal Yaitu: (a) harus ada komitmen yang sama dari pimpinan

dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel; (b) Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; (c) Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan; (d) Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh; (e) Harus jujur, objektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas. (LAN dan BPKP). Lebih lanjut ditambahkan bahwa rmasuk dalam prinsip akuntabilitas kinerja adalah adanya sebuah hubungan; Akuntabilitas berorientasi pada hasil; Akuntabilitas membutuhkan adanya laporan; Akuntabilitas memerlukan konsekuensi, serta Akuntabilitas memperbaiki kinerja.

- c. Akuntabilitas publik penting antara lain karena memiliki tiga fungsi utama (Bovens, 2007), yaitu pertama, untuk menyediakan kontrol demokratis (peran demokrasi); Kedua, untuk mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan (peran konstitusional); Ketiga, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas (peran belajar).

## **I. Evaluasi**

Jawablah pertanyaan berikut dengan lengkap dan jelas:

- a. Jelaskan pendapat saudara tentang konsep, makna dan pentingnya akuntabilitas kinerja; langkah apa yang harus dilakukan/diperhatikan dalam penerapan akuntabilitas

agar efektif dan manfaat bagi organisasi dan publik

- b. Sebutkan dan jelaskan prinsip-prinsip akuntabilitas kinerja.
- c. Akuntabilitas memiliki tiga fungsi penting, kaitkan dengan indikator akuntabilitas dan jelaskan.
- d. Pentingnya perilaku kunci Akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan, baik secara individu maupun organisasi, Jelaskan.

## **J. Umpan Balik dan Tindak Lanjut**

Coba Saudara periksa hasil jawaban Saudara pada Evaluasi diatas, apabila jawaban Saudara sudah tepat maka Saudara dianggap telah menguasai konsep akuntabilitas. Apabila belum, Saudara dapat mengulang untuk mempelajari kembali.

## BAB III

### RESIKO DAN KESALAHAN DALAM AKUNTABILITAS

#### A. Indikator Keberhasilan

Setelah mempelajari bab ini, para pejabat utamanya pejabat eselon III (administrator) memahami bahwa pada setiap organisasi memiliki resiko dan kesalahan tersendiri dalam akuntabilitas. Resiko dan kesalahan ini dapat diartikan secara berbeda-beda dari setiap anggota organisasi hingga membentuk perilaku yang berbeda-beda pula; Membangun Pola Pikir antisipasi resiko dan kesalahan dalam akuntabilitas; Mengetahui cara –cara mengidentifikasi resiko dan kesalahan akuntabilitas kinerja; Mengklasifikasi setiap resiko dan kesalahan yang teridentifikasi dalam akuntabilitas; Menyusun alternatif langkah/upaya mengatasi resiko dan kesalahan dalam akuntabilitas.

Mengapa penting memahami tentang Resiko dan kesalahan akuntabilitas? Dan mengapa Akuntabilitas Kinerja penting? Karena dalam penyelenggaraan negara memerlukan banyak faktor yang memengaruhi dan salah satu hal penting adalah unsur kepercayaan dari masyarakat. Kepercayaan masyarakat tersebut dapat diperoleh dengan melaksanakan tujuh asas dalam penyelenggaraan negara (UU Nomor 28/1999), yaitu kepastian hukum, tertib penyelenggaraan negara, kepentingan umum, keterbukaan, proporsionalitas, profesionalitas, dan akuntabilitas. Asas-asas tersebut dituangkan dalam bentuk pelayanan publik. Dalam pelaksanaannya, penyelenggara negara menghadapi berbagai macam risiko yang sudah seharusnya dikelola dengan baik dan benar. Untuk menghindari resiko dan kesalahan dalam akuntabilitas kinerja pada organisasi sektor publik, maka perlu dipahami Prinsip-prinsip akuntabilitas sebagai berikut:

1. Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
2. Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
3. Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
4. Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.

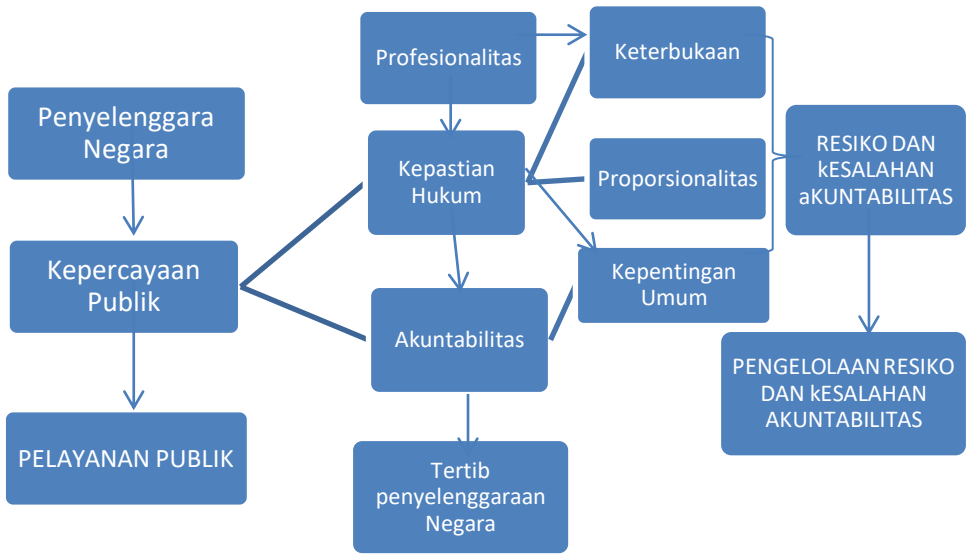
5. Harus jujur, objektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator Perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas. (LAN dan BPKP). Disamping itu harus diperhatikan mekanisme akuntabilitas yang harus mengandung beberapa dimensi penting;

Dimensi akuntabilitas disebutkan lima yaitu (Syahrudin Rasul, 2002:11)

1. Akuntabilitas hukum dan kejujuran (*accountability for probity and legality*) Akuntabilitas hukum terkait dengan dilakukannya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam organisasi, sedangkan akuntabilitas kejujuran terkait dengan penghindaran penyalahgunaan jabatan, korupsi dan kolusi. Akuntabilitas hukum menjamin ditegakkannya supremasi hukum, sedangkan akuntabilitas kejujuran menjamin adanya praktik organisasi yang sehat.
2. Akuntabilitas manajerial. Akuntabilitas manajerial yang dapat juga diartikan sebagai akuntabilitas kinerja (*performance accountability*) adalah pertanggungjawaban untuk melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien.
3. Akuntabilitas program. Akuntabilitas program juga berarti bahwa program-program organisasi hendaknya merupakan program yang bermutu dan mendukung strategi dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Lembaga publik harus mempertanggungjawabkan program yang telah dibuat dan disepakati bersama sampai pada pelaksanaan program.
4. Akuntabilitas kebijakan. Lembaga – lembaga publik hendaknya dapat mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan dampak dimasa depan. Dalam membuat kebijakan harus dipertimbangkan apa tujuan kebijakan tersebut, mengapa kebijakan itu dilakukan.
5. Akuntabilitas finansial. Akuntabilitas ini merupakan pertanggungjawaban lembaga lembaga publik untuk menggunakan dana publik (*public money*) secara ekonomis, efisien dan efektif, tidak ada pemborosan dan kebocoran dana, serta korupsi. Akuntabilitas finansial ini sangat penting karena menjadi sorotan utama masyarakat. Akuntabilitas ini mengharuskan lembaga-lembaga publik untuk membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja finansial organisasi kepada pihak luar

## **B. Pemahaman tentang Resiko dan Kesalahan Akuntabilitas**

Penyelenggaraan negara yang dilaksanakan oleh pemerintah baik pusat maupun daerah pada prinsipnya adalah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan publik ini memerlukan unsur kepercayaan dari masyarakat. Oleh karena itu fungsi pelayanan public menjadi salah satu focus perhatian dalam peningkatan kinerja instansi pemerintah. Kepercayaan public tersebut diharapkan dapat diperoleh, jika instansi pemerintah berkomitmen dan secara konsisten melaksanakan tujuh asas penyelenggaraan negara (sesuai dengan UU Nomor 28/1999 tentang tanggal 19 Mei 1999, tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme), yaitu; (a) kepastian hukum, (b) tertib penyelenggaraan negara, (c) memperhatikan kepentingan umum, (d) melaksanakan keterbukaan, (e) proporsionalitas, (f) profesionalitas, dan (g) akuntabilitas. Asas-asas tersebut dituangkan dalam bentuk pelayanan publik. Dalam pelaksanaannya, penyelenggara negara berpotensi menghadapi risiko dan kesalahan. Maka sudah seharusnya risiko dikelola dengan baik dan benar. Disinilah pentingnya instrumen/alat akuntabilitas untuk mengantisipasi dan mengatasi risiko dan menghindari atau meminimalisir kesalahan yang akan mengakibatkan penyelenggaraan negara tidak akuntabel.



Pola Pikir Resiko dan Akuntabilitas



### **C. Identifikasi Resiko dan Kesalahan Akuntabilitas.**

Identifikasi resiko dan kesalahan sangat penting untuk menegakkan dan menjaga akuntabilitas kinerja. Namun akuntabilitas akan sulit atau bahkan tidak akan mungkin dapat diwujudkan apabila tidak memahami dan memperhatikan penggunaan instrumen atau alat akuntabilitas. Di Indonesia alat Akuntabilitas antara lain adalah:

1. Perencanaan Strategis (*Strategic Plans*) yang berupa Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Nasional/Daerah, yang di jabarkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Nasional/Daerah, dan diturunkan menjadi Rencana Kinerja Tahunan Pemerintah (RKP) Nasional/Daerah, Rencana Strategis (Renstra) untuk setiap Satuan Kerja K/L, Perangkat Daerah (SKPD), Rencana Kerja Anggaran (RKA), Perjanjian Kerja (PK), dan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) untuk setiap PNS, SOP, dan alat kontrol lainnya
2. Kontrak Kinerja. Semua Pegawai Negeri Sipil tanpa terkecuali mulai 1 Januari 2014 menerapkan adanya kontrak kerja pegawai. Kontrak kerja yang dibuat untuk tiap tahun ini
3. Merupakan Kesepakatan antara pegawai dengan atasan langsungnya. Kontrak atau perjanjian kerja ini merupakan implementasi dari Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.
4. Pengukuran kinerja, yang meliputi pengukuran indikator kinerja, pengumpulan data kinerja untuk membandingkan antara realisasi dengan rencana kerja dan kinerja tahun sebelumnya. Disamping itu juga membandingkan dengan

organisasi lainnya yang sejenis dan terbaik di bidangnya.

5. Pelaporan Kinerja yaitu berupa Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang berisi perencanaan dan perjanjian kinerja pada tahun tertentu, pengukuran dan analisis capaian kinerja, serta akuntabilitas keuangan. Laporan ini dibuat dengan format standar laporan yang telah ditetapkan secara rinci dengan berbagai indikator, bukti dan capaiannya.
  - Adanya pengakuan terhadap tindakan yang telah diputuskan dan tindakan yang telah dilakukan
  - Adanya pengakuan terhadap etika dalam pengambilan keputusan
  - Adanya keterlibatan konstituen yang tepat dalam pengambilan keputusan.
6. Pemanfaatan informasi kinerja yang merupakan alat untuk melakukan perbaikan pada kinerja tahun berikutnya, agar kesinambungannya dapat dipantau dan terjaga. Alat informasi dapat berupa laporan tahapan perkembangan kemajuan, hambatan, serta perbandingan perencanaan awal, ukuran kinerja hingga hasil akhir dari kinerja.

#### **D. Analisis Resiko dan Kesalahan Akuntabilitas.**

Melalui alat analisis, secara umum Resiko dan Kesalahan Akuntabilitas Kinerja teridentifikasi sebagai berikut:

##### **Beberapa Resiko yang teridentifikasi:**

1. Kesalahan /ketidaktepatan dalam pengambilan keputusan
2. Kesalahan dalam melakukan penilaian yang berdampak pada pemberian sanksi dan penghargaan (*Reward and Punishment* yang tidak tepat)

3. Berpotensi menimbulkan pelanggaran/ penyimpangan (*Fraud*)
4. Kesalahan dalam Pengelolaan keuangan negara;
5. Sistem Akuntabilitas hanya diatas kertas, tidak dilaksanakan
6. Menimbulkan penyalahgunaan wewenang

#### **Kesalahan yang teridentifikasi:**

1. Lemahnya pengawasan dan pengendalian internal organisasi;
2. Kelemahan pada Administrasi Keuangan;
3. Kelemahan Akuntabilitas Pengelolaan Aset;
4. Kelemahan pada Proses Pengadaan Barang dan Jasa;
5. Rendahnya Kualitas Laporan Keuangan;
6. Kelemahan dalam sistem pengelolaan Keuangan Negara;

### **E. Langkah/Upaya mewujudkan Akuntabilitas Kinerja**

- 1 Lemahnya peran pengawasan dan pengendalian internal organisasi;

- Memastikan Visi, Misi dan tujuan organisasi tercapai,
- Memastikan pengelolaan keuangan yang efisien, efektif, transparan dan akuntabel;
- Mencegah terjadinya *Fraud*;
- Dukungan sistem informasi akuntansi yang memadai untuk terselenggaranya pelaporan.

## 2. Kelemahan Administrasi Keuangan;

- Sistem Pengeluaran Keuangan Negara transparan dan akuntabel;
- Kontrol terhadap prosedur untuk mencegah kesalahan dalam pencatatan
- Memperjelas mekanisme dan format penyusunan & penyajian laporan keuangan dipahami oleh petugas
- Memperjelas persyaratan dan alur persetujuan dalam pengelolaan Kas ( kasbon)
- Mencegah Ketidak patuhan terhadap peraturan perundang-undangan;
- Pengelolaan pendapatan dan belanja dilaksanakan dengan sesuai ketentuan

## 3. Kelemahan Akuntabilitas pengelolaan aset tetap;

- Aset tetap diidentifikasi dan dikelola dengan baik, sehingga dapat diyakini keberadaan dan kewajarannya oleh K/L lembaga, diupayakan untuk ;
- Dapat ditelusuri nilainya dan / keberadaan aset tetap yang dilaporkan dalam neraca secara jelas;
- Pencatatan aset tetap selalu terupdate dan data akurat;
- Seluruh Aset didukung dengan bukti kepemilikan, dan / atau defacto dikuasai oleh K/L tetapi de jure tidak ada bukti kepemilikannya, atau sebaliknya;
- Mencegah penguasaan Aset oleh pihak yang tidak berhak

4. Kelemahan Proses Pengadaan Barang dan Jasa;  
Menghindari dan mencegah terjadinya:

- Pengadaan Fiktif, pengaturan tender dengan mengarahkan kepada rekanan tertentu;
- Pengadaan yg tidak sesuai spesifikasi dalam kontrak, mark-up
- Denda keterlambatan belum disetor ke kas negara.
- Terdapat kekurangan dalam volume pekerjaan,
- Perubahan kegiatan tidak didukung dengan addendum kontrak
- Panitia pengadaan tidak memiliki HPS,
- Perbedaan kuantitas antara berita acara serah terima barang dengan dokumen kontrak,
- Nilai kontrak melampaui Owner's Estimate (OE)
- Spesifikasi teknis pengadaan menunjuk suatu merk tertentu

**F. Faktor-faktor Pendukung untuk Mengatasi Resiko dan Kesalahan;**

1. Aspek Individu ;

- Meningkatkan kompetensi untuk melaksanakan tupoksinya,
- Meningkatkan kemampuan SDM aparatur dalam penyusunan laporan akuntabilitas
- Meningkatkan kemampuan responsivitas SDM aparatur terhadap pengaduan masyarakat.

2. Aspek Lembaga/Organisasi;

- Menyusun tupoksi sekaligus indikator kinerja yang terukur.

- Menyusun SOP Unit/lembaga
- Membantu lembaga pemantau dan penilai independen
- Memperkuat lembaga Audit;
- Pengembangan dan penerapan corporate culture pada instansi pemerintah
- Melengkapi sistem dan pelaporan akuntabilitas dengan aturan mengenai penghargaan dan sanksi (reward and punishment)

## **G. Latihan:**

- a. Untuk menghindari resiko dan kesalahan dalam akuntabilitas, pemerintah dituntut memenuhi terwujudnya organisasi sektor publik yang akuntabel, untuk itu maka prinsip-prinsip dalam mewujudkan akuntabilitas harus mengandung dimensi: Akuntabilitas Kebijakan, Akuntabilitas Kejujuran dan Hukum, Akuntabilitas Proses, dan Akuntabilitas Program, Ada studi kasus seperti berikut:

Pemerintah Pusat maupun pemerintah daerah sudah menyusun laporan atas pelaksanaan program dan kegiatan dilakukan dengan menggunakan alat akuntabilitas, seperti laporan kinerja, laporan keuangan yang disesuaikan dengan format standar laporan yang ada, secara lengkap, jelas dan mudah dipahami dan tepat waktu sebagai wujud dari akuntabilitas publik. Pertanyaannya ; Apakah hal tersebut sudah memenuhi prinsip-prinsip akuntabilitas? Pertanyaan berikutnya, termasuk dimensi akuntabilitas apakah studi kasus tersebut? Jelaskan

3. Sebagai salah satu persyaratan untuk dapat mengatasi resiko dan kesalahan dalam akuntabilitas, maka dalam penyelenggaraan pemerintahan harus dapat membangun sistem akuntabilitas itu sendiri, dan akuntabilitas tidak mungkin dapat terwujud apabila tidak tersedia alat akuntabilitas dalam proses kejanya. Di Indonesia, alat akuntabilitas antara lain adalah: Perencanaan Strategis, Kontrak Kinerja, dan Laporan Kinerja. Ada studi kasus sebagai berikut: Dalam menentukan arah dan sasaran kinerja pembangunan dibutuhkan yang namanya Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Nasional/Daerah, Rencana Pembangunan Menengah Nasional/Daerah, dan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Nasional/Daerah, Rencana Strategis (Renstra) untuk setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) untuk setiap PNS. Pertanyaannya, termasuk alat akuntabilitas yang manakah studi kasus tersebut? Jelaskan.

4. Untuk mengatasi resiko dan kesalahan akuntabilitas, posisi pimpinan sangat penting, karena langkah/upaya yang dilakukan dalam rangka mengelola resiko dan meminimalisir kesalahan dalam akuntabilitas diperlukan sebuah keputusan yang tepat. Jelaskan langkah/upaya dimaksud agar akuntabilitas kinerja organisasi dapat ditegakkan secara efektif.

## **H. Rangkuman**

- a. Pada setiap organisasi pemerintah memiliki potensi menghadapi resiko dan kesalahan dalam akuntabilitas, untuk itu tiap-tiap organisasi pemerintah memiliki teknik dan langkah akuntabilitas tersendiri. Langkah-langkah ini dapat diartikan secara berbeda-beda dari setiap anggota organisasi hingga membentuk perilaku yang berbeda-beda pula dalam menyikapi akuntabilitas.
- b. Untuk memenuhi terwujudnya organisasi sektor publik yang akuntabel, maka mekanisme akuntabilitas harus mengandung lima (5) dimensi; Akuntabilitas kejujuran dan hukum, Akuntabilitas Manajemen, Akuntabilitas proses, Akuntabilitas program, Akuntabilitas kebijakan, dan Akuntabilitas Finansial.
- c. Untuk dapat mengidentifikasi dan mengatasi resiko dan kesalahan akuntabilitas diperlukan penerapan manajemen resiko dan kesalahan secara baik dan benar.
- d. Dalam mewujudkan akuntabilitas kinerja diperlukan instrumen yang jelas dan tepat. Instrumen tersebut adalah; Perencanaan Strategis, Kontrak Kinerja, dan Laporan Kinerja. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang akuntabel, ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan



yaitu: Prinsip-prinsip akuntabilitas, sebagai berikut :

Harus ada komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel; Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan; Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh; Harus jujur, objektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas.

- e. Langkah yang harus dilakukan dalam membangun akuntabilitas di lingkungan kerja yaitu: Pernyataan tujuan dan sasaran yang jelas; Pola pengukuran tujuan yang ditetapkan yang merupakan indikator kemajuan dari program/kegiatan; Pengakomodasian sistem insentif; Pelaporan dan penggunaan data; Pengembangan kebijakan dan manajemen program; serta melaksanakan dua jenis akuntabilitas yaitu akuntabilitas vertikal dan horizontal.

## **I. Evaluasi**

Jawablah pertanyaan berikut dengan lengkap dan jelas:

- a. Jelaskan dimensi-dimensi penting akuntabilitas dalam rangka mewujudkan organisasi sektor publik yang akuntabel.
- b. Terbangunnya sistem akuntabilitas pada organisasi

pemerintah agar efektif, memerlukan sebuah alat/instrumen akuntabilitas; Jelaskan instrumen dimaksud

- c. Jelaskan tahapan yang harus dilakukan dalam membangun sistem kerja yang mencerminkan prinsip-prinsip akuntabilitas di lingkungan unit kerja pejabat Administrator.
- d. Bagaimana peran pemimpin (administrato) dalam proses akuntabilitas kinerja pada unit organisasinya

## **K. Umpan Balik dan Tindak Lanjut**

Apabila Saudara telah mampu menjawab tiga pertanyaan diatas dengan benar maka Saudara telah memenuhi kriteria belajar tuntas. Apabila belum, Saudara dapat melakukan pendalaman kembali terhadap materi yang telah diuraikan pada Bab ini.

## **BAB IV**

### **MEMBANGUN BUDAYA AKUNTABILITAS**

#### **A. Indikator Keberhasilan**

Setelah mempelajari mengenai bab membangun budaya akuntabilitas dalam konteks ini, peserta diharapkan dapat memiliki pemahaman tentang bagaimana membangun budaya akuntabilitas di lingkungan unit kerja organisasi. Hal ini dapat dilihat pada ranah dan kasus umum yang terkait dengan persyaratan, kondisi organisasi yang harus diciptakan bagi terwujudnya budaya akuntabilitas secara menyeluruh dalam organisasi.

#### **B. Bagaimana Membangun Budaya Akuntabilitas**

Membangun budaya akuntabilitas tidak dapat secara serta-merta terbentuk secara instan meski dalam suatu organisasi publik. Banyak yang harus dipenuhi bila kita hendak mengembangkan sistem akuntabilitas dalam suatu organisasi. Terlebih jika dikaitkan dengan pelayanan publik sebagai bagian dari budaya akuntabilitas yang harus menjadi dasar bagi pelaksanaan pelayanan publik. Secara umum dapat disampaikan setidaknya terdapat lima (5) persyaratan akuntabilitas sebagai berikut

1. Seluruh pejabat dan staf yang ada dalam organisasi kita harus mengetahui apa yang kita lakukan. Ini berarti kita harus terbuka dan menyempatkan diri membicarakan visi dan misi yang kita gariskan dan sasaran-sasaran yang kita pancangkan secara gamblang sehingga hal ini menjadi

jelas bagi anggota pelaksana program dan staf pendukung yang lain. Pembicaraan ini mungkin harus dilakukan berulang-kali di berbagai tempat dan dalam berbagai kesempatan agar program ini terhayati dan terinternalisasi menjadi program pribadi semua orang.

2. Semua pejabat dan anggota organisasi harus percaya bahwa tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama itu masuk akal dan, oleh karena itu, semua yang terlibat dapat membayangkan dirinya menjadi bagian dari sukses itu. Kesamaan visi, misi, dan sasaran kerja ini mempersyaratkan pijakan keyakinan yang sama, yang dapat dibangun dengan keterbukaan di antara para pimpinan dan anggota organisasi.
3. Semua pejabat dan pegawai memerlukan patokan-patokan dan sasaran hasil kerja yang terukur. Keterukuran sasaran hasil kerja ini lebih jauh akan dirasakan adil bagi para anggota pelaksana tugas bila mereka ini dilibatkan dalam perumusan sasaran kinerja yang dimaksud. Penting diingat di sini bahwa pembagian tugas dan penentuan besaran sasaran serta bagaimana pelaksanaannya akan dipantau harus dibicarakan secara terbuka dan disepakati secara kolektif. Hal penting ini tidak boleh ditentukan secara sepihak oleh pihak penentu kebijakan belaka.
4. Semua pihak memerlukan umpan-balik (*feedback*) yang mengalir secara dua-arah. Yakni, manajer memerlukan umpan-balik dari staf; anggota pelaksana tugas memerlukan balikan dari atasannya. Hal ini berarti bahwa, dalam organisasi yang hirau-akuntabilitas, wajib dijamin adanya keterbukaan informasi dan deskripsi tugas yang eksplisit. Yakni, siapa ditugaskan apa dan berkoordinasi dengan siapa haruslah terlebih dahulu dipancangkan dan dinyatakan secara formal dan terbuka sehingga jelas siapa bertanggungjawab melakukan apa dan untuk siapa. Kejelasan ini penting karena staf pelaksana tidak mungkin

berkinerja optimal bila harus menduga-duga sasaran kerja yang harus dicapainya.

5. Semua pejabat/pegawai memerlukan evaluasi terhadap pelaksanaan tanggungjawab yang diembannya dan kegiatan yang dilakukannya. Begitu tugas berhasil dilaksanakan dengan baik, perayaan pantas dilakukan. Ketika tugas gagal diselesaikan dengan baik, kritik dan keprihatinan dihadapi dan diselesaikan bersama.
6. Kegiatan untuk saling mengevaluasi pelaksanaan tugas ini mempersyaratkan keterbukaan dan rasa saling-percaya karena hanya dalam iklim kerja yang terang-benderang dan suasana relasi antarmanusia yang diikat nilai saling-memuliakan inilah anggota suatu komunitas/organisasi dapat mengolah pengalamannya dengan optimal. Dalam iklim kerja yang seperti ini tidak ada orang yang tertarik untuk menimpakan kesalahan kepada orang lain.

### **C. Pentingnya membangun Budaya Akuntabilitas**

Adanya fenomena krisis kepercayaan masyarakat terhadap kinerja dan, upaya yang dilakukan oleh pemerintah, gejala ini telah berlangsung lama, Gejala ini mulai terlihat setelah Indonesia di landa krisis ekonomy tahun 1998 yang dikarenakan pengaruh dari perekonomian global. Hampir sepuluh tahun setelah Indonesia memasuki era "reformasi" (pasca kepemimpinan Soeharto), negara ini tetap belum mampu meredam ambisi pribadi para pengelolanya. Selain yang digambarkan sebelumnya, ada juga budaya lamban dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat, karena cukup prosedural serta dan ini stempel yang selalu diberikan kepada birokrasi. Krisis ketidakpercayaan masyarakat yang dialami oleh birokrasi/ pemerintah ini juga diakibatkan karena fenomena KKN (Korupsi, Kolusi,

Nepotisme) yang semakin meraksasa di lingkungan birokrasi, dan peristiwa ini tidak berhenti sampai pada rezim orden baru kemarin pada pemimpin sampai sekarang ini. Di satu sisi, partai politik tidak memiliki sistem kaderisasi yang baik sehingga kandidat yang di calonkan parpol bukanlah hasil gemblengan yang berdasarkan sistem prestasi (merit system). Di sisi lain, pemilihan umum ataupun pemilihan kepala daerah, misalnya, sarat dengan politik uang. Karena itu, siapapun yang terpilih kelak akan disibukkan untuk "mengembalikan bayaran" kepada pihak-pihak yang telah membantunya ke jabatan tersebut. Dana pengembalian itu paling mungkin diambil dari anggaran yang tersedia. Pada kasus tersebut, akuntabilitas akan sulit dilaksanakan.

#### **D. Aspek-aspek penting yang harus menjadi perhatian dalam membangun Akuntabilitas;**

1. Transparansi; yang merupakan suatu sistem yang harus dilaksanakan dalam organisasi akuntabel,
2. Sistem dan Prosedur yang ter-update secara periodik setahun sekali dan maksimal 2 (dua) tahun sekali.
3. Partisipatif/Representatif. Keikutsertaan dari karyawan yang kemudian terwakilkan dalam pembahasan kepentingan bersama pada jenjang yang lebih tinggi, tentu akan relatif membawa aspirasi akar-rumput yang cukup jelas, faktual dan lengkap.
4. Evaluasi dan Review. Pada tahapan ini, evaluasi dan review difokuskan pada metodologi dan validitas pengumpulan masukan; proses pembuatan kebijakan;

dan respon penerapan kebijakan dari pengguna akhir (end user) di lapangan. Juga perlu diperhatikan apakah konten dan konteksnya masih relevan, memenuhi rasa keadilan, dan proposional sesuai kemampuan perusahaan ? Pemberian “*Service Level Survey Result*” untuk semua Dept Head atau pimpinan unit kerja, kiranya akan mampu meningkatkan layanan unit kerja kepada end-user dan memberikan masukan berarti untuk perbaikan dan penerapan program kerja yang lebih akurat.

5. Keluhan dan Respon. Apakah sudah ada wadah untuk menampung aspirasi/keluhan dari semua pemangku kepentingan dan apakah responnya telah dilakukan dengan cepat, tepat dan efektif sesuai harapan pemangku kepentingan ?
6. Monitoring atau pemantauan dapat dilakukan dengan pengetatan sistem dan prosedur; kesungguhan atasan langsung untuk menjalankan program dan kebijakan; komitmen pimpinan tertinggi untuk memastikan garis kebijakan telah dilakukan dengan sungguh-sungguh dan efektif; pemeriksaan rutin internal audit; pembentukan Dewan Kehormatan; serta pelibatan eksternal audit yang independen bila dirasakan perlu.
7. Kebijakan Futuristik. Apakah program-program dalam kebijakan itu mengacu pada kepentingan jangka panjang untuk kemaslahatan pemangku kepentingan sesuai trend dan tuntutan industri sejenis ?

## **E. Bagaimana Peran Pemimpin Membangun Budaya Akuntabilitas dalam Organisasi?**

### **1. Contoh sikap akuntabilitas.**

Tidak bisa dipungkiri jika banyak organisasi yang tidak mau mengakui adanya kesalahan atau ketidakberesan dalam organisasi demi menghindari masalah hukum. Namun, hal ini justru akan memperburuk keadaan dibandingkan dengan kesalahan sebenarnya, dan memberikan pesan pada karyawan untuk lempar batu sembunyi tangan. Alasan semacam itu dan mencari kambing hitam hanya akan memperburuk keadaan. Ketika seorang pemimpin dapat berdiri didepan karyawannya dan mengatakan, "saya telah melakukan kesalahan – dan ini yang akan kita lakukan untuk memperbaikinya" adalah contoh positif sikap akuntabilitas dimana nantinya karyawan tidak ragu untuk mengikutinya.

### **2. Menentukan hasil dan harapan**

Sebelum ada kejadian! Jangan menunggu sampai terjadi kesalahan dan kemudian membuang energi mencari siapa yang disalahkan; Jangan menunggu sampai terjadi kesalahan dan kemudian membuang energi mencari siapa yang disalahkan. Tentukan standar yang jelas dan harapan, bahkan sebelum memulai sebuah pekerjaan. Kemudian, pastikan semua karyawan memiliki kesadaran dan memahami tujuan dan sasaran organisasi serta apa yang menjadi harapan seluruh karyawan. Setiap karyawan harus memiliki pandangan yang jelas terkait dengan hasil yang ingin dicapai perusahaan.



**3. Berkomitmen meningkatkan peran SPIP secara konsisten.**

Berkoordinasi dan Bekerjasama dengan seluruh pejabat dan karyawan untuk mengatasi hambatan dan mendapatkan gambaran secara riil tentang apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi komitmennya bagi organisasi.

4. Keterbukaan dalam mendapatkan feedback dan memecahkan masalah tanpa mencari kesalahan. Pintu organisasi selalu terbuka bagi seluruh jenjang jabatan (pejabat) dan karyawan yang ingin mengungkapkan ganjalan atau permasalahan dalam organisasi tanpa ada rasa takut atau tekanan.
5. Mempekerjakan / memberdayakan juga karyawan yang memiliki akuntabilitas. Jangan hanya memperkerjakan karyawan dengan berdasarkan ketrampilan teknis dan pengalaman saja, namun pertimbangkan pula kecocokannya dengan budaya kerja organisasi.
6. Melatih karyawan agar mampu menjadi akuntabel. Karyawan memiliki latar belakang yang beragam dimana mereka belum pernah diajarkan tentang akuntabilitas. Mereka mempelajari ketrampilan dan sikap seperti critical thinking sebelum mereka bisa berkembang dalam budaya akuntabilitas.
7. Menetapkan sikap konsekwensi dan dukungan; Harus ada konsekwensi yang diberikan kepada kinerja yang buruk dan dukungan serta reward

untuk sikap dan hasil kinerja yang positif. Tanpa ini, karyawan akan menganggap bahwa akuntabilitas kinerja hanyalah untuk organisasi dan tidak membawa dampak bagi individu dalam organisasi, kecuali nilai-nilai organisasi tercapai.

**8. Mempertahankan akuntabilitas;**

Dalam budaya akuntabilitas, pemimpin tidak hanya mempertahankan akuntabilitas karyawan. Saling mengingatkan antar karyawan untuk tetap akuntabel. Setiap karyawan memiliki rasa kepemilikan demi tujuan organisasi. Pemimpin harus bisa menjadi contoh, mengajarkan, dan mendorong mental akuntabilitas ini;

**9. Membangun profesionalisme**

Membangun profesionalisme dan modernisasi dalam proses penyelenggaraan pemerintahan, adalah suatu dimensi penting dalam akuntabilitas sehingga tercipta struktur manajemen akuntabilitas kinerja yang tepat, jelas, terukur dan efektif.

**F. Indikator Minimal dalam membangun Akuntabilitas ;**

Untuk membangun Akuntabilitas setidaknya ada standar minimal yang terpenuhi seperti:

1. Adanya kesesuaian antara pelaksanaan dengan standar prosedur pelaksanaannya;
2. Adanya sanksi yang ditetapkan atas kesalahan-kesalahan/kelalaian dalam pelaksanaan kegiatan;
3. Adanya output dan outcome yang terukur.

Untuk melaksanakan ketiga hal tersebut perlu didukung dengan seperangkat instrumen antara lain:

1. Adanya Standard Operating Prosedure(SOP); dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan atau dalam penyelenggaraan kewenangan/pelaksanaan kebijakan;
2. Mekanisme Pertanggungjawaban;
3. Laporan Tahunan;
4. Laporan pertanggungjawaban;
5. Sistem pemantauan kinerja penyelenggara negara;
6. Sistem Pengawasan;
7. Mekanisme Reward and Punishment:

## **G. Latihan**

1. Belum baiknya pelayanan publik, masih menjadi perbincangan dan keluhan masyarakat. Hal ini terlihat pada sikap para aparatur pemerintah ketika memberikan pelayanan kepada masyarakat; yang cenderung tidak efisien, lambat dan berbelit-belit dapat terlihat dari masih banyaknya keluhan oleh masyarakat. Berdasarkan penelusuran Ombudsman RI, jumlah laporan masyarakat di 2016 jauh lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya. Tahun lalu (2015), laporan masyarakat hanya 6.854 laporan, tapi tahun ini sudah lebih dari 10.000 laporan kepada Ombudsman RI. Lebih jauh lagi, kualitas pelayanan publik yang masih rendah akan memicu ketidakpastian hukum, ketidakakuratan pelayanan publik, hingga memunculkan praktik pungli.

2. Persoalan pungli erat dengan pelayanan publik, seperti penundaan layanan yang bisa memicu tindakan pungli di perangkat pemerintahan pusat maupun daerah. Hal ini antara lain disebabkan ketidakjelasan persyaratan, jangka waktu penyelesaian pelayanan, prosedur, mekanisme, biaya pelayanan, rendahnya kepatuhan terhadap peraturan, dan sebagainya. Melihat pada contoh kasus pelayanan publik, tindakan buruk aparatur pemerintah, mekanisme kerja yang tidak jelas dan lain-lain tersebut; Bagaimana tanggapan anda jika mengaitkannya dengan perspektif akuntabilitas dalam pelayanan publik ataupun kinerja birokrasi publik?

## **J. Rangkuman**

- a. Membangun budaya akuntabilitas tidak dapat secara serta-merta terbentuk secara instan meski dalam suatu organisasi publik. Banyak yang harus dipenuhi bila kita hendak mengembangkan sistem akuntabilitas dalam suatu organisasi.
- b. Dalam budaya akuntabilitas, kegiatan untuk saling mengevaluasi pelaksanaan tugas mempersyaratkan keterbukaan dan rasa saling-percaya karena hanya dalam iklim kerja yang transparan, terang-benderang dan suasana relasi antarmanusia yang diikat nilai saling-memuliakan inilah anggota suatu komunitas/organisasi dapat mengolah pengalamannya dengan optimal. Dalam iklim kerja yang seperti ini tidak ada orang yang tertarik untuk menimpakan kesalahan kepada orang lain.
- c. Aparat pemerintah dituntut untuk mampu menyele - nggarakan pelayanan yang baik untuk publik. Hal ini berkaitan dengan tuntutan untuk memenuhi etika

birokrasi yang berfungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat. Etika pelayanan publik adalah suatu panduan atau pegangan yang harus dipatuhi oleh para pelayan publik atau birokrat untuk menyelenggarakan pelayanan yang baik untuk publik. Buruknya sikap aparat sangat berkaitan dengan etika.

- d. Pemimpin berperan membangun akuntabilitas agar para Staf/PNS akuntabel dalam berkinerja dan yang mampu mengambil pilihan yang tepat ketika terjadi konflik kepentingan, tidak terlibat dalam politik praktis, melayani warga secara adil dan konsisten dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
- e. Kepemimpinan (Administrator) yang akuntabel adalah yang mampu menunjukkan perilaku yang akuntabel serta dapat menegakkan keterbukaan dan transparansi di lingkungan unit kerja organisasinya.

## **K. Evaluasi**

Jawablah pertanyaan berikut dengan lengkap dan jelas:

1. Kepemimpinan (Administrator) yang akuntabel adalah yang mampu menunjukkan perilaku yang akuntabel serta dapat menegakkan keterbukaan dan transparansi di lingkungan unit kerjanya,
2. Fenomena Pejabat yang masih seringkali ditemukan memungut uang imbalan atas layanan yang diberikan kepada masyarakat mencerminkan ketiadaan akuntabilitas dalam pelayanan publik, Praktek-praktek pungli tersebut mempengaruhi cepat atau lambatnya pelayanan yang diberikan, Padahal hal tersebut merupakan syarat bagi tegaknya akuntabilitas, dan

tentunya melanggar aturan yang sudah ditetapkan mengenai pelayanan publik. Bagaimana tanggapan saudara terhadap fenomena tersebut dilihat dari perspektif persyaratan bagi tegaknya akuntabilitas kinerja?

3. Pemimpin berperan membangun akuntabilitas kinerja di lingkungan unit kerjanya, agar para Staf/PNS akuntabel dalam berkinerja dan yang mampu mengambil pilihan yang tepat ketika terjadi konflik kepentingan, tidak terlibat dalam praktek-praktek KKN, melayani masyarakat secara adil dan konsisten dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Bagaimana pandangan saudara tentang peran pimpinan dalam keberhasilan membangun budaya akuntabilitas ?

## **I. Umpan Balik dan Tindak Lanjut**

Coba Saudara cek hasil jawaban Saudara pada evaluasi diatas. Apabila Saudara telah menjawab semuanya dengan benar maka Saudara dianggap telah menguasai bab ini, namun apabila belum Saudara perlu mengulang untuk mempelajari kembali.

## **BAB V**

### **KOMUNIKASI DAN KOORDINASI AKUNTABILITAS DENGAN ATASAN**

#### **A. Indikator Keberhasilan**

Setelah mempelajari mengenai bab komunikasi dan koordinasi akuntabilitas dengan atasan dalam konteks ini, peserta diharapkan dapat memiliki pemahaman tentang bagaimana membangun budaya komunikasi dan koordinasi akuntabilitas di lingkungan unit kerja organisasi. Hal ini dapat dilihat pada ranah dan kasus umum yang terkait dengan persyaratan, kondisi organisasi yang harus diciptakan bagi terwujudnya nilai-nilai komunikasi dan koordinasi yang efektif dalam rangka membangun akuntabilitas secara menyeluruh dalam organisasi.

#### **B. Pentingnya Komunikasi dan Koordinasi Antara Pimpinan/Pegawai dengan pimpinan sebagai atasannya**

Pada organisasi pemerintahan, apakah itu kementerian/ lembaga ataupun daerah dalam pelaksanaan tugasnya, telah diatur sedemikian rupa melalui struktur organisasi, memiliki hirarki dengan pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas pada masing-masing level organisasi artinya selalu ada posisi pemimpin dan yang dipimpin. Komunikasi dan koordinasi diperlukan atasan untuk melaksanakan tugas menejerialnya, yakni untuk menyamakan persepsi dan menggerakkan bawahannya dalam mengatur atau memberi pengarahan. Komunikasi

diperlukan bawahan kepada atasan untuk menjelaskan tugas-tugas yang telah dilaksanakan sesuai dengan perintah dari atasan. Komunikasi dan koordinasi kepada atasan juga diperlukan sebagai sarana untuk menyampaikan ide, gagasan, kritik dan saran. Pelaksanaan komunikasi dalam suatu organisasi akan berdampak pada tingkat kinerja individu dalam organisasi, maka sangat penting komunikasi dan koordinasi dengan atasan untuk dapat menentukan dan meningkatkan produktivitas kerja anggota/pegawai dalam organisasi.

Komunikasi yang bersifat koordinasi sering disebut dengan komunikasi koordinatif, yaitu komunikasi yang bersifat memadukan, menyerasikan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berhubungan agar setiap anggota organisasi mempunyai kesamaan waktu, gerak, dan langkah dalam mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Sinergi dalam upaya membangun komunikasi dan koordinasi dalam organisasi pemerintah yang lebih profesional, akan dapat menjembatani kesenjangan (gap) antara pemangku kepentingan dan organisasi. Untuk meminimalisasi kesenjangan tersebut melalui komunikasi antar instansi yang efektif, diharapkan pelaksanaan komunikasi berlangsung lancar dan tertib .

Pada tataran internal unit kerja prinsipnya, pejabat publik, dalam hal ini secara khusus para pejabat Eselon III; para kepala bagian/bidang dan jajaran pimpinan di suatu organisasi pemerintahan berkewajiban untuk bertindak terbuka dan “terang-benderang” melalui komunikasi dan kordinasi, agar mudah baginya untuk menegakkan partisipasi dan akuntabilitas di kalangan anggota staf pada unit kerja yang dipimpinnya.



Sedangkan dalam lingkup organisasi (eksternal), telah diatur dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2011 Tentang Pedoman Umum Pengelolaan Komunikasi Organisasi Di Lingkungan Instansi Pemerintah, pada bagian tertentu peraturan ini menjadi salah satu acuan bagi pemimpin (administrator) dalam melakukan komunikasi dengan instansi lain. Point penting dalam aturan ini menyebutkan bahwa salah satu fungsi yang esensial dalam pelaksanaan reformasi birokrasi adalah fungsi komunikasi organisasi.

Pemimpin (Administrator) adalah seseorang yang memiliki peranan penting di dalam organisasi pemimpin ini (sebagai *middle management*) adalah supporting penting dalam proses menentukan kebijakan organisasi dan *leader* bagi unit kerja yang dipimpinnya. Oleh karena itu dengan leluasaan kepemimpinannya tersebut dituntut memiliki kemampuan mengarahkan bawahannya untuk melakukan pekerjaan bersama dalam rangka mencapai tujuan bersama bagi capaian kinerja organisasi.

Komunikasi yang baik akan sangat mendukung aktivitas berorganisasi, komunikasi digunakan sebagai alat penghubung antara satuansatuan kerja yang berbeda fungsi maupun tingkatannya sehingga tercipta keselarasan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan organisasi. Dari pernyataan tersebut, jelas terlihat bahwa proses komunikasi merupakan kegiatan yang sangat penting dan diperlukan dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Komunikasi sangat diperlukan oleh orang-orang yang terdapat dalam organisasi, baik atasan maupun bawahan untuk melaksanakan tugas dan

funksinya dalam rangka mencapai tujuan dan target organisasi.

Pemimpin dan yang dipimpin masing-masing berperan dalam roda kegiatan organisasi. Pemimpin memiliki kewenangan menentukan kebijakan, sedangkan yang dipimpin memiliki tugas dan tanggungjawab untuk membantu pemimpin untuk bekerjasama berkolaborasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama ( kerja Tim/*team work*).

Di dalam kerja tim dalam unit kerja dan organisasi dengan cakupan tugas dan juga dampaknya sangat luas terkait dengan kepentingan publik, maka dua hal yang paling penting untuk dilaksanakan adalah Komunikasi dan Koordinasi. Oleh karena itu didalam sebuah kelompok baik itu organisasi ataupun instansi sekalipun akan berjalan dengan baik ketika dua hal ini dilakukan. Yaitu; Komunikasi dan Koordinasi. Melalui jalinan komunikasi dan koordinasi yang baik antara pemimpin dan yang dipimpin, antara yang dipimpin dengan atasan, maka upaya untuk mencapai tujuan bersama akan mudah dirumuskan kedalam sebuah program atau kegiatan nantinya. Maka dalam proses perjalanannya sebuah organisasi atau instansi haruslah memiliki kesinergian antara pemimpin dan yang dipimpin agar proses memimpinnnya akan berjalan baik dan tujuan akan dicapai melalui sarana komunikasi dan koordinasi yang baik dan ada kontinuitasnya.

### **C. Teknik-teknik dalam Membangun Komunikasi dan Koordinasi dengan Atasan**

Teknik-teknik dalam koordinasi secara umum menurut koontz dan donnely dalam Saefuddin, antara lain:

- a. Mengangkat seorang pengawas atau koordinator untuk tiap-tiap kelompok kerja atau satuan organisasi. Tugas utama dalam seorang pengurus atau koordinator ialah untuk menjaga orang-orang bawahannya mencapai tingkat target kerjanya dalam koordinasi dengan kelompok lainnya.
- b. Menciptakan keseimbangan antara beban kerja, wewenang dan tanggung jawab, yang dipikul oleh tiap-tiap koordinasi dengan karyawan yang dikoordinasi.
- c. Menciptakan hubungan internal dan antar personel dari satuan-satuan organisasi yang terlibat dalam organisasi. Hubungan dapat dipererat dengan bentuk-bentuk komunikasi lisan, tertulis, prosedur-prosedur, surat-surat, bulletin-bulletin, dan cara-cara mekanis modern untuk menyampaikan pesan dan pendapat-pendapat.
- d. Mengadakan rapat-rapat terjadwal secara rutin untuk menerima laporan pertanggung jawaban secara berkala dari tiap-tiap satuan organisasi. Di sela-sela rapat ada waktu luang yang dapat digunakan untuk pertemuan informasi tukar pendapat dan informasi antara para pejabat dari berbagai satuan organisasi.
- e. Membuat edaran berantai dan selebaran kepada para pejabat yang diperlukan. Satu satuan organisasi mencetuskan masalah yang dihadapi, kemudian pada satuan-satuan organisasi lainnya untuk menanggapi dan ikut serta memecahkan masalah tersebut.
- f. Membuat mekanisme kerja sedemikian rupa sehingga koordinasi dapat dilaksanakan secara optimal mekanisme kerja ini dapat diatur melalui buku pedoman organisasi, buku pedoman tata kerja dan buku pedoman kumpulan peraturan.
- g. Pemilihan alat komunikasi dan koordinasi harus tepat. Koordinasi melalui alat komunikasi telepon, telegram, teleks radio CB, HT, untuk koordinasi jarak jauh

sedangkan untuk koordinasi dalam satu lingkungan kerja dapat dibuat tanda-tanda, simbol, kode, yang dapat dipahami secara umum oleh semua karyawan yang bekerja.

Secara teknis membuat sebuah perencanaan atas pelaksanaan koordinasi yang akan dilakukan. Perencanaan ini dapat meliputi waktu, agenda, dan siapa saja yang akan terlibat. Hal ini penting agar koordinasi berjalan dengan efektif dan efisien, dengan mengetahui agenda sebelumnya, maka setiap pihak akan mampu untuk mempersiapkan diri sebelumnya. Penetapan waktu juga hal penting agar kegiatan dapat diarahkan sesuai waktu yang ada.

Komunikasi adalah kunci dari koordinasi yang efektif. Koordinasi dan hubungan kerja adalah dua pengertian yang saling kait-mengkait, karena koordinasi hanya dapat dicapai sebaik-baiknya dengan melakukan hubungan kerja yang efektif. Sedangkan pola koordinasi menjadi hal yang vital bagi semua pemimpin di berbagai tingkat untuk mencapai tujuan tim. Jika pola koordinasi baik maka tujuan tim akan mempunyai lebih besar kemungkinan untuk tercapai jika dibandingkan dengan pola koordinasi yang buruk.

Koordinasi merupakan tali pengikat dalam organisasi dan manajemen yang menghubungkan peran para aktor dalam organisasi dan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dan manajemen. Dengan kata lain, adanya koordinasi dapat menjamin pergerakan aktor organisasi ke arah tujuan bersama.

Koordinasi dalam pemerintahan menurut Syafrudin (2003: 268) adalah “suatu proses rangkaian kegiatan menghubungi, bertujuan untuk menyerasikan tiap langkah dan kegiatan dalam organisasi agar tercapai gerak yang cepat untuk mencapai sasaran dan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan”.

#### **D. Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan yang Akuntabel.**

Pada tiap-tiap pengambilan keputusan oleh pimpinan administrator seharusnya dikoordinasikan lebih dulu dengan atasannya, agar keputusan yang dihasilkan dapat dilaksanakan dan diputuskan secara akuntabel dan beretika, yang juga berarti dapat membuat keputusan dan tindakan yang tepat dan akurat bagi organisasi. Sebuah keputusan yang akuntabel dan beretika sangat penting dalam menjaga kepercayaan dan keyakinan terhadap kolega, atasan dan masyarakat terkait dengan pekerjaan pemerintahan. Dalam praktiknya, penempatan kepentingan umum berarti bahwa:

1. Memastikan tindakan dan keputusan yang adil, dan berimbang serta tidak bias.
2. Bertindak adil dan mematuhi prinsip-prinsip *due process*.
3. Akuntabel dan transparan.
4. Melakukan pekerjaan secara penuh, efektif dan efisien.
5. Berperilaku sesuai dengan standar sektor publik, kode etik organisasi dan etika sektor publik .
6. Mendeklarasikan secara terbuka bila terjadi adanya potensi konflik kepentingan.

#### **E. Praktek-praktek Berkomunikasi Yang Baik Dalam Organisasi**

1. Mendengarkan;  
Komunikasi yang efektif dimulai dari kemampuan dalam mendengar. Anda harus mendengarkan setiap pembicaraan atasan dengan seksama. Perhatikan keseriusan dan antusiasme dalam mendengarkan informasi

atau instruksi dari atasan Anda. Keseriusan dan antusiasme dari seseorang dalam mendengar, bisa dilihat dari sikapnya pada saat mendengar. Orang yang sibuk mempermainkan sesuatu, atau melirik kesana-kemari, atau pandangannya terlihat kosong, pastilah bukan orang yang serius dalam mendengarkan.

2. Bertanya dan Memberi Tanggapan;

Seorang bawahan yang baik bukanlah orang yang melakukan semua instruksi dari atasannya tanpa pertimbangan apapun. Oleh sebab itu, apabila Anda belum mengerti apa yang dimaksudkan oleh atasan, haruslah Anda bertanya. Demikian juga apabila Anda merasa perlu memberikan ide, untuk memperkuat ataupun merubah instruksi dari atasan Anda, lakukanlah dengan cara yang sopan dengan alasan-alasan yang kuat, dan bermanfaat bagi organisasi dan atau masyarakat, supaya Anda tidak dianggap sebagai karyawan yang sulit diatur. Untuk itu, Anda harus mempelajari karakter dari atasan, agar Anda bisa mencari waktu dan sikap yang tepat untuk berkomunikasi dengan dia.

3. Gunakan Kalimat bersifat Positif dan Bahasa yang Efektif ;  
Hindari menggunakan kata-kata konfrontatif, intonasi tinggi dan argumentative. Dan hindari menggunakan bahasa atau istilah-istilah yang terlalu tinggi sehingga tidak dimengerti oleh atasan Anda. Komunikasi yang efektif bukan dinilai dari canggihnya kata-kata atau bahasa yang digunakan tetapi dari mudah atau tidaknya bahasa tersebut dipahami oleh lawan bicara Anda.

4. Menjaga Profesionalisme baik sebagai pemimpin dan bawahan;

Jangan pernah mencampuradukkan masalah pribadi dengan urusan di kantor. Jika sedang ada masalah dalam keluarga, jangan bawa masalah tersebut ketika meeting

dengan atasan, hal tersebut akan mengganggu kinerja anda.

**F. Peran pimpinan dalam membangun komunikasi dan koordinasi dengan atasan :**

- Atasan dan bawahan harus terasah dalam hal berkomunikasi
- Proses memberi dan menerima umpan balik itu musti dipelajari dan terus dilatih.
- Terkadang pimpinan merasa memberikan umpan balik tapi belum spesifik sehingga bawahan bingung.
- Pimpinan dan bawahan harus terasah komunikasinya dan mampu memberikan umpan balik secara spesifik.
- Yang juga penting, pimpinan jangan hanya mengatakan, “Performa Anda baik” atau ”Performa Anda buruk”.
- Namun, ada baiknya sebagai atasan dapat memberikan komentar yang disertai dengan rincian bukti baik atau buruknya performa bawahannya tersebut secara spesifik dan obyektif.
- Rasa sungkan untuk menegur orang
- Kesenjangan komunikasi yang juga kerap timbul adalah rasa sungkan menegur orang/bawahan.
- Ini adalah bagian dari kultur orang Indonesia yang sudah tertanam sejak lama.
- Ketika menemukan kesalahan, atasan yang lebih muda biasanya sungkan menegur bawahan yang lebih tua usianya atau yang sudah lebih lama di unit bisnis yang dia pimpin.
- Lingkungan kerja atau suasana yang kondusif memang bisa memicu keharmonisan hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan.; Namun, ada beberapa aspek yang juga dinilai penting, seperti penghargaan terhadap suatu ide atau masukan

yang konstruktif bagi perusahaan, rasa saling percaya satu sama lain, pemahaman yang baik terhadap suatu perubahan dan keinginan saling membantu antar kelompok pekerja atau antar individu dalam organisasi.

Dalam komunikasi dan kordinasi dengana atasan perlu memperhatikan aspek-aspek penting dalam membangun komunikasi dan koordinasi yang baik dalam organisasi.

Aspek- Aspek Penting Dalam Membangun komunikasi dan Koordinasi yang Baik dalam Organisasi

1. Perencanaan yang matang;

Perencanaan ini dapat meliputi waktu, agenda, dan siapa saja yang akan telribat. Hal ini penting agar koordinasi berjalan dengan efektif dan efisien, dengan mengetahui agenda sebelumnya,

2. Pentingnya menyamakan persepsi;

Haruslah memiliki kesamaan persepsi mengenai tujuan yang akan dicapai. Dengan demikian, walaupun memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, setiap pihak menyadari bahwa semua itu adalah dalam rangka saling melengkapi dan mendukung untuk mencapai tujuan yang sama.

3. Pemahaman materi pembicaraan;

Koordinasi akan berjalan lebih efektif apabila masing-masing anggota tim memahami posisi dan tanggung jawabnya serta dalam kaitannya dengan pihak lain.

4. Sikap terbuka dan saling menghargai;

Dalam suatu koordinasi, ada saatnya satu pihak harus menerima pegaturan dari pihak lain, namun tetap harus dengan sikap menghargai. Gak sedikit orang-orang



yang keluar dari organisasi dikarenakan para pemimpin yang gak bisa menghargai anggotanya dengan baik

5. Minta feedback;

Feedback diperlukan untuk melihat respon dari semua pihak yang terlibat. Umpan balik juga untuk memastikan bahwa koordinasi yang kamu lakukan dapat dipahami dengan benar dan diterima. Hal ini untuk menjamin pelaksanaannya sesuai dengan yang diharapkan. Dan juga untuk melihat berbagai celah dan kekurangan yang mungkin masih ada, sehingga kamu masih bisa melakukan persiapan yang lebih matang.

6. Penegasan dan motivasi;

Sangat penting sekali bagi kamu untuk mempertegas kembali segala yang telah disepakati ketika dilakukan koordinasi (rapat). Sehingga semua yang menjadi kesepakatan harus dapat diterima dan selanjutnya dilaksanakan dengan baik. Penegasan juga perlu dilakukan terhadap monitoring dan evaluasi yang akan dilakukan, sehingga setiap orang akan bekerja atau melakukan aktivitasnya dengan lebih terarah para pencapaian tujuan yang diharapkan, harus mampu memotivasi agar setiap pihak yakin dan terdorong untuk melaksanakannya.

7. Membangun Komunikasi informal;

Untuk meningkatkan efektivitas hasil koordinasi yang dilakukan, selain dilakukan monitoring, kamu sebagai pemimpin juga perlu melakukan komunikasi atau pendekatan yang bersifat informal (tidak dalam konteks rapat). Hal ini untuk meningkatkan bonding dengan tim. Membangun komunikasi informal akan membuat kamu

dapat meningkatkan kepercayaan dan respect dari anggota tim sehingga mereka nyaman untuk bekerja sebagai tim dengan kamu. Komunikasi informal ini mungkin bisa kamu bangun dengan melakukan hangout bareng atau melakukan aktifitas have fun bareng. (Fadhil Akbar, 2016..

## **H. Latihan:**

1. Sebutkan dan jelaskan pendapat saudara tentang prinsip-prinsip komunikasi dan koordinasi yang sesuai aturan informasi yang berlaku secara universal.
2. Aspek-aspek penting apa yang harus menjadi perhatian dalam komunikasi dan koordinasi; Jelaskan
3. Jelaskan tentang teknik dan langkah dalam komunikasi dan koordinasi dengan atasan .
4. Pejabat/pimpinan yang akuntabel adalah Pimpinan yang mampu mengambil keputusan yang tepat ketika terjadi konflik kepentingan, tidak terlibat dalam politik praktis, melayani publik secara adil dan konsisten dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Bagaimana tanggapan anda terhadap karakter pimpinan yang akuntabel?.

## **G. Rangkuman**

1. Pada organisasi pemerintahan, apakah itu kementerian/ lembaga ataupun daerah dalam pelaksanaan tugasnya, telah diatur sedemikian rupa melalui struktur organisasi, memiliki hirarki dengan pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas pada masing-masing level organisasi artinya selalu ada posisi pemimpin dan yang

dipimpin. Komunikasi dan kordinasi diperlukan atasan untuk melaksanakan tugas menejerialnya, yakni untuk menyamakan persepsi dan menggerakkan bawahannya

2. Agar komunikasi dan kordinasi dengan atasan berjalan efektif, diperlukan instrumen yang tepat serta tterencana baik substansi yang akan dibahas, jadwal, undangan atau orang2 yang terlibat, serta keputusan apa yang akan ditetapkan.
3. Keterbukaan dalam menyampaikan ide/gagasan, saran, kritik maukan merupakan salah satu bentuk informasi yang memungkinkan untuk disampaikan kepada atasan agar atasan mendapatkan informasi yang jelas, akurat dan valid sebagai bahan untuk pengambilan keputusan secara akuntabel.
4. Pengambilan keputusan secara akuntabel dan beretika berarti dapat membuat keputusan dan tindakan yang tepat dan akurat. Sebuah keputusan yang akuntabel dan beretika sangat penting dalam menjaga kepercayaan dan keyakinan masyarakat terhadap dalam pekerjaan pemerintahan.
5. Dalam praktik komunikasi dan koordinasi dengan atasan, pejabat harus mengutamakan kepentingan organisasi, kepentingan umum dalam tiap-tiap keputusannya yang berarti bahwa: Memastikan tindakan dan keputusan yang berimbang dan tidak bias; Bertindak adil dan mematuhi prinsip-prinsip *due process*; Akuntabel dan transparan; Melakukan pekerjaan secara penuh, efektif dan efisien; Berperilaku sesuai dengan standar sektor publik, kode sektor publik etika sesuai dengan organisasinya serta Mendeklarasikan secara terbuka bila terjadi adanya potensi konflik kepentingan.

## **H. Evaluasi**

Jawablah pertanyaan berikut dengan lengkap dan jelas

1. Bagaimana seharusnya perilaku dari seorang pemimpin administrator dalam berkomunikasi dan Berkoordinasi dengan atasan? sehingga dapat menciptakan suasana kerja yang akuntabel?
2. Bagaimana seharusnya pejabat administrator harus bersikap sehingga dapat dikatakan memiliki akuntabilitas tinggi?
3. Jelaskan bagaimana seharusnya seorang pejabat administrator yang akuntabel menghadapi terjadinya konflik kepentingan.?
4. Jelaskan bagaimana proses pengambilan keputusan dalam organisasi yang akuntabel dan beretika ?.

## **I. Umpan balik dan tindak lanjut**

Apakah Saudara dapat menjawab tiga pertanyaan diatas dengan benar? Apabila sudah, maka Saudara dianggap sudah mengerti mengenai bagaimana menjadi PNS yang akuntabel. Namun apabila belum, Saudara perlu mempelajari kembali materi ini.

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

4. Akuntabilitas adalah kata yang seringkali kita dengar, tetapi tidak mudah untuk dipahami. Ketika seseorang mendengar kata akuntabilitas, yang terlintas adalah sesuatu yang sangat penting, tetapi tidak mengetahui bagaimana cara mencapainya. Dalam banyak hal, kata akuntabilitas sering disamakan dengan responsibilitas atau tanggung jawab. Namun pada dasarnya, kedua konsep tersebut memiliki arti yang berbeda. Responsibilitas adalah kewajiban untuk bertanggung jawab, sedangkan akuntabilitas adalah kewajiban pertanggungjawaban yang harus dicapai.

Akuntabilitas sebagai bentuk kewajiban memper-tanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik. (Mardiasmo,2006:3)

Penting untuk dipahami tentang prinsip-prinsip akuntabilitas mencakup beberapa hal yaitu sebagai berikut: (a) harus ada komitmen yang sama dari pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel; (b) Harus merupakan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; (c) Harus dapat menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan; (d) Harus berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh; (e) Harus

jujur, objektif, transparan dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan penyusunan laporan akuntabilitas. (LAN dan BPKP).

- a. Pemimpin berperan membangun akuntabilitas agar para Staf/PNS akuntabel dalam berkinerja dan yang mampu mengambil pilihan yang tepat ketika terjadi konflik kepentingan, tidak terlibat dalam politik praktis, melayani warga secara adil dan konsisten dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

## **B. Tindak Lanjut**

Materi akuntabilitas yang dituangkan di dalam modul ini dirancang untuk mempersiapkan Calon pimpinan administrator, sehingga memiliki kompetensi dalam memimpin maupun dalam mewujudkan tanggungjawabnya kepada atasan dan organisasi ke dalam sistem pemerintahan. Selain modul ini, peserta diharapkan dapat menggali konsep akuntabilitas dari berbagai sumber lain dan mencoba untuk menyelesaikan kasus-kasus terkait akuntabilitas yang terjadi di tataran pemerintahan Indonesia. Mengerti konsep akuntabilitas saja tidaklah cukup. Para peserta diharapkan juga dapat membantu unit organisasinya dalam menerapkan berbagai prinsip-prinsip, mekanisme akuntabilitas untuk mengukur kinerja unit kerjanya dan mempraktikkan berbagai persyaratan yang akan menjadikan seorang Pimpinan administrator menjadi Pemimpin yang akuntabel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bachrudin Musthafa, PhD; Akuntabilitas, Transparansi dan Produktivitas Kinerja, Ditulis untuk KOMUNITA
- Maccarthaigh, Muiris & Boyle, Richard. 2014. *Civil Service Accountability: Challenge And Change. An Foras Riaracháin Institute Of Publik Administration UPI*
- AlnoorEbrahim,2010,*The Many Faces of Nonprofit Accountability, Harvard Business School, Working Paper 10-069, Boston, MA*
- Matthew Chinman, Pamela Imm, Abraham Wandersman, *Getting To Outcomes™2004: Promoting Accountability Through Methods and Tools for Planning, Implementation, and Evaluation, RAND Corporation, Santa Monica, CA*
- Mardiasmo, Akuntansi sektor publik, penerbit Andi, 2004
- Modul Penerapan prinsip-prinsip Tata Kepemrintahan yang baik, Tim Pengembanagn Kebijakan Nasional Bappenas, Jakarta, 2007)
- Prof.Dr. Moeheriono, M.S.i”, “Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU); Bisnis dan Publik, Jakarta, Rajawali Pers, 2014
- Pedoman Evaluasi atas Implementasi SAKIP , Kementerian PAN & RB, 2015
- Himpunan Peraturan Bidang RB, Akuntabilitas Kinerja dan Pengawasan Tahun 2014- 2015, Kementerian PAN & RB
- [http://www/ LAN.go.id](http://www/LAN.go.id)

## LAMPIRAN

### Contoh Kasus Mengenai Pelanggaran Akuntabilitas

#### A. Dari Berbagai Surat Kabar

1. Link :

<https://www.liputan6.com/bisnis/read/2922665/akuntabilitas-pemda-masih-buruk-negara-boros-rp-400-triliun>

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Asman Abnur mengungkapkan saat ini mayoritas Pemerintah Daerah )Pemda (masih memiliki nilai akuntabilitas di bawah standar, yaitu di bawah B sepanjang 2016.

Masih rendahnya akuntabilitas pemda dari harapan inilah yang dikatakan Asman menjadi pekerjaan rumah yang harus dia selesaikan. Salah satu cara dengan memberikan contoh pemda yang memiliki nilai rata-rata akuntabilitas yang lebih baik, seperti Pemerintah Provinsi Jawa Barat. "Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang telah berhasil meraih predikat A dalam Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Tahun 2016, diharapkan langkah ini juga dapat segera diikuti pemerintah kabupaten/kota di Provinsi Jabar lainnya," kata dia dalam keterangannya, Senin (17/4/2017).

Dia mengungkap, masih banyak pemda yang memiliki nilai akuntabilitas rendah tersebut menyebabkan sasaran pembangunan tidak sesuai harapan ,sehingga telah menyebabkan pemborosan keuangan negara hingga mencapai nilai Rp 400 triliun. Jumlah itu sangat fantastis mengingat saat ini pemerintah membutuhkan banyak dana untuk pembangunan nasional, khususnya di sektor infrastruktur. Untuk itu, MenPANRB telah menargetkan pada 2017, seluruh Pemerintah Daerah baik Provinsi, Kabupaten, maupun Kota harus memiliki nilai akuntabilitas minimal B (baik).

"Kita harus mengakui, bahwa sampai saat ini masih banyak program yang belum mengikuti prinsip performance based budgeting, pembangunan yang belum tepat sasaran, program



dan kegiatan tidak nyambung, juga tidak menutup masih adanya proyek titipan. Ini semua telah menyebabkan pemborosan keuangan negara yang luar biasa, sehingga tata kelola pemerintah yang akuntabel, efektif serta efisien belum bisa kita capai,” tambah Asman. MenPANRB meminta kepada seluruh kepala daerah untuk memiliki kesadaran serta tanggung jawab untuk menjadi penyelenggara negara yang amanah dalam membangun negara serta mensejahterakan masyarakat. (Yas/nrm)

## 2. Link :

<https://www.liputan6.com/tekno/read/3551916/3-kasus-pns-kena-sanksi-akibat-kelakuan-di-media-sosial>

07 Juni 2018.

Badan Kepegawaian Nasional (BKN) baru-baru ini telah mengeluarkan edaran yang berisi ujaran-ujaran di media sosial ([medsos](#)) yang bisa berujung pada hukuman sedang dan berat. Dalam edaran tersebut, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) tidak diperbolehkan menyampaikan ujaran kebencian terkait suku, agama, ras, dan antargolongan (SARA). Selain itu, tidak diperbolehkan juga melakukan ujaran kebencian terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Bhinneka Tunggal Ika, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) serta Pemerintah.

Ujaran-ujaran tersebut tidak boleh dikemukakan baik secara langsung di depan umum, maupun via [medsos](#). Tidak hanya itu, bila ada PNS dan CPNS juga bisa dihukum bila memberi dukungan terhadap hal-hal yang dilarang via medsos dengan cara *like*, *love*, *comment*, maupun *regram*.

Kepala BKN Bima Haria Wibisana juga meminta PNS agar bijaksana di medsos, serta peka pada hal-hal yang berpotensi memunculkan konflik. Namun, sebelum adanya edaran tersebut, ternyata sudah ada kasus-kasus PNS yang tersandung

masalah karena tindakan mereka di [medsos](#). Berikut tiga kasus PNS berkaitan dengan medsos yang dihimpun **Liputan6.com**.

3. Link :

<https://geotimes.co.id/opini/memikirkan-jalan-baru-akuntabilitas/>

Minggu, 24 September 2017

Komparasi Negara dengan Korporasi seharusnya hari-hari ini menjadi tak relevan. Nilai-nilai yang dibawa kedua entitas organisasi tersebut selalu saja bertentangan. Memang Negara belajar *good governance* dengan mengadopsi nilai dari sektor privat seperti responsifitas dan fleksibilitas, dan korporasi pun belajar mengadopsi nilai *good corporate governance* dari Negara seperti etika bisnis. Namun perubahan besar tengah terjadi di depan mata kita, kedua entitas tidak bisa diperbandingkan begitu saja, bahkan mereka saling menyalahkan ketika terjadi *double jeopardy* (kegagalan ganda pemerintah dan pasar) misalnya kasus *bailout* di Amerika dan di Indonesia sendiri adalah kasus Bank Century.

Di sisi lain perbedaan negara dan bisnis ternyata bertolak belakang seperti *blur*-nya batas urusan publik dengan privat, urusan mana yang harus dikuasakan kepada negara, dan urusan mana saja sebuah negara harus lepas tangan. Derajat kebijakan publik kita belum berada pada aras yang tegas, apakah negara harus mengurus semua, urusan yang mana, dan tanggung jawabnya seperti apa. Paradoks tersebut tentu mempengaruhi posisi negara dalam mempertanggungjawabkan segala keputusannya alias akuntabilitas. Tentu semakin kompleks dan tekanan bertubi-tubi kepada Negara membuat tantangan semakin berat, setiap kebijakan publik harus dipertanggungjawabkan dengan cara-cara yang selaras dengan besarnya beban tersebut, pasti ada jalan baru akuntabilitas. Di Indonesia sendiri tanggung jawab berupa *paper* sebagai indikator utama, asalkan mendapatkan nilai A dan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) semua sudah dianggap beres padahal tiada jaminan 100% indikator *paper* formal membebaskan penyalahgunaan wewenang. Berbagai pelanggaran akuntabilitas masih marak, seperti korupsi dan kekerasan pada rakyat. Sejatinnya segala

bentuk *paper* akuntabilitas tidak dimaknai sebagai tanggungjawab paling sempurna, itu penting tapi tidak akan pernah cukup. Kita harus memahami konsep *thick accountability* dan *thin accountability* (Andrews, dkk, 2017), keduanya harus selaras, *thick accountability* tak hanya soal melaporkan pertanggungjawaban akan tetapi juga substansi dari pertanggungjawaban yang harus hadir dalam setiap entitas yang merepresentasikan negara, secara sosial dan politik, dengan pelaporan informal. sedangkan *thin accountability* memang hanya berupa pelaporan formal. Di Indonesia sendiri *thick accountability* amat lemah dengan sering disalahgunakannya jalur-jalur informal lubang dari aspek formal untuk membuat keuntungan pribadi dan kelompok, selain itu makna akuntabilitas pemerintah telah hilang substansinya hanya sebagai administrasi kertas-kertas laporan. Informalitas selalu dipandang buruk, padahal substansi Negara sendiri hadir secara informal dalam tiap-tiap sanubari rakyat, misalnya kecintaan kita pada tanah air.

Bovens (2005) sendiri memberikan esensi bahwa dalam akuntabilitas terdapat forum, aktor dan sanksi. Ketiganya dapat membentuk perdebatan tanpa henti untuk mempertanggungjawabkan sebuah kebijakan publik, akan tetapi ketiganya tidak akan hadir ketika akses ditutup seperti minimnya transparansi anggaran di daerah yang seharusnya dapat menjadi bom bagi rakyat untuk meledakkan kesalahan-kesalahan pemerintah daerah dan menuntut pertanggungjawabkan. Transparansi juga menjadi sumber daya penting untuk mencerdaskan rakyat, sebab dengan terbukanya pemerintah maka masyarakat akan semakin awas dan paham apa saja yang telah dikerjakan pemerintah, tidak hanya percaya pada sumber-sumber yang belum dicek validasinya.

Segala sesuatu yang dilakukan pemerintah harus ada pertanggungjawaban yang optimal, *no hidden secret* yang cenderung mengarah pada tindakan koruptif. Semakin masifnya pemberitaan media tentang pemerintahan juga harus disikapi oleh pemerintah dengan membuka diri. Meskipun kini uji coba kebijakan publik menjadi tren baru dalam pemerintahan kita, *testing the water* memang diperlukan akan tetapi jalan untuk menuju eksperimen tentu tidak boleh sembarangan, pilihan melanjutkan kebijakan ataupun menghentikan kebijakan juga harus jelas akuntabilitasnya.

Memikirkan cara-cara baru yang lebih *powerfull* untuk menguatkan akuntabilitas pemerintah haruslah dipikirkan bersama. Kita memang punya sedikit kasus-kasus mikro pembukaan jalan baru akuntabilitas secara informal seperti *trend blusukan* para pejabat, bahkan ada yang sampai melakukan penyamaran dan dokumentasi *online* rapat-rapat kerja pemerintah tanpa dipotong durasinya sedikitpun.

Setiap kebijakan ditelurkan harus jelas penyampaianya, pemerintah dalam model akuntabilitas baru dilarang untuk reaktif menanggapi reaksi publik. Model pertanggungjawaban forum disertai dengan perdebatan kritis mungkin menjadi dalam pemerintahan desa dengan dana desa saat ini. Tak perlulah pemerintah terlalu memikirkan regulasi-regulasi yang ternyata dapat diakali, serahkan pada kekuatan massa desa untuk memberi sanksi sebelum terjadi pelanggaran akuntabilitas, bahkan sanksi sosial terkadang lebih efektif. Mereka dapat mencegah pelanggaran akuntabilitas untuk menghadang korupsi. Bahkan dengan cara-cara yang informal khas masyarakat desa tanpa mengenal legalitas hukum seperti diskusi warung kopi.

Pemerintah dan rakyat harus bekerjasama untuk menguatkan akuntabilitas, inisiasi *open government* patut kita apresiasi akan tetapi jangan sampai kita semua lemah dalam substansi dan hanya fokus pada prosedur. Hasil akhir dari penemuan jalan baru akuntabilitas tentu adalah rendahnya penyalahgunaan wewenang karena semua dapat dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas anggaran adalah yang paling urgen, kita memang harus percaya kepada KPK untuk memberantas korupsi akan tetapi hanya mengandalkan KPK tidak akan pernah cukup. Di tengah diserangnya KPK saat ini tentu kepedulian kita harus diuji dengan kewajiban mulai menggelitik entitas Pemerintah Daerah kita untuk terus membuka anggaran mereka dan bukan menjadi barang tabu untuk diperdebatkan.

4. Link :

<http://lan.go.id/id/berita-lan/penyalahgunaan-wewenang-karena-kurangnya-etika-penyelenggara-negara>

Rabu, 01 Februari 2017 21:00

Penyalahgunaan Wewenang Karena Kurangnya Etika

## Penyelenggara Negara

Jakarta – Etika Penyelenggara Negara saat ini mendapat perhatian serius dari berbagai pihak. Berbagai kasus pelanggaran etika penyelenggara Negara seperti pungutan liar (pungli), jual beli jabatan, operasi tangkap tangan (OTT) KPK kepada salah satu pejabat Negara serta kasus tertangkapnya kepala daerah yang diduga selingkuh telah mencoreng wajah birokrasi.

Komite I DPD RI yang fokus dalam penyusunan RUU Etika Penyelenggara Negara (EPN) menggelar Rapat Dengar Pendapat dengan menghadirkan Lembaga Administrasi Negara (LAN RI) dan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).

“Persoalan utama bangsa ini adalah pada moralitas dan etika. Karena itu, menjadi penting bagi kita untuk memformulasikan etika dalam penyelenggaraan negara,” ujar Ketua Komite I Akhmad Muqowam pada RDP dalam rangka menginisiasi penyusunan RUU tentang Etika Penyelenggara Negara, di Ruang Rapat Komite I DPD, Kompleks Parlemen Senayan, Jakarta, Selasa (31/1).

Ketua KASN Sofian Effendi menganggap unsur yang terlupakan dalam reformasi birokrasi adalah etika aparatur sipil negara sehingga saat ini marak terjadi pelanggaran etika yang dilakukan oleh pejabat Negara dan PNS.

“Saya sangat senang dengan inisiatif Komite I DPD RI dan ini harus disusun dengan seksama agar tidak terjadi pelanggaran etika dari penyelenggara negara. Kami sangat senang untuk merumuskan apa saja yang menjadi subject matters. Melalui penegakan etika maka masalah pidana dapat diminimalkan, karena etika terkait erat dengan sikap dan perbuatan,” jelas Sofian.

Deputi Bidang Kajian Kebijakan Muhammad Taufiq juga menegaskan perlunya etika penyelenggara Negara untuk mengatur sikap dan perilaku pejabat Negara dan PNS.

“Banyak penyelenggara negara yang tidak tahu dan tidak mau tahu etika yang melekat pada jabatannya,” terang Taufiq.

LAN sendiri telah menginisiasi pendidikan etika sejak mulai dari pendidikan dan pelatihan (diklat) pra jabatan Calon PNS (CPNS). Materi diklat pra jabatan CPNS yaitu ANEKA yang merupakan kepanjangan dari Akuntabilitas, Nasionalisme, Etika Publik, Komitmen Mutu dan Anti Korupsi.

“Urgensi penyusunan RUU Etika Penyelenggara Negara salah satunya karena tuntutan akuntabilitas penyelenggara Negara,” lanjutnya.

Maraknya penyalahgunaan wewenang, memperdagangkan pengaruh, jual beli jabatan, korupsi, suap dan lain sebagainya merupakan salah satu bentuk kurangnya akuntabilitas dan minimnya etika yang dimiliki oleh penyelenggara Negara.

Taufiq membandingkan dengan Negara Amerika Serikat yang memiliki ribuan pegawai yang bekerja di Office of Government Ethics (OGE), tugasnya menginvestigasi pelanggaran etik yang dilakukan oleh penyelenggara Negara.

“Kita butuh mekanisme dan instrument yang kuat untuk menegakkan kode etik penyelenggara negara,” tegasnya. (dan/humas)

##### 5. Link :

<http://www.neraca.co.id/article/7473/rekening-gendut-pns-temuan-ppatk-bukti-lemahnya-akuntabilitas>.

Bukti Lemahnya Akuntabilitas - REKENING "GENDUT" PNS TEMUAN PPATK. ( Rindy Rosandya Selasa, 29/11/2011)

Jakarta - Pusat Pelaporan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK) menemukan rekening "gendut" milik pegawai negeri sipil (PNS). Hebatnya, jumlah yang tertera dalam rekening PNS tersebut terbilang tak wajar karena ada yang mencapai ratusan miliar rupiah. Lalu dari mana uang sebesar itu?

#### NERACA

Di mata peneliti ekonomi LIPI Agus Eko Nugroho, temuan PPATK itu sebenarnya menunjukkan betapa lemahnya administrasi publik di republik ini. Pasalnya, dengan struktur gaji PNS yang normal, jelas tidak mungkin PNS bisa memperoleh tabungan sampai miliaran rupiah di bank. "Pendapatan menyimpang di luar struktur gaji PNS melalui cara-cara menyeleweng jelas dilarang oleh undang-undang apapun. Ini persoalan akuntabilitas", tegas Agus kepada Neraca, Senin (28/11).

Agus meyakini, hampir di semua lembaga pelayanan publik dalam kegiatan ekonominya memungkinkan oknum PNS melakukan manipulasi, korupsi dan penyelewengan. Di bidang perpajakan, bahkan pelayanan yang terkait dengan agama pun, oknum-oknum itu bergentayangan. "Sulit memilah sektor pelayanan publik yang mana yang menjadi pusat korupsi, karena hampir di setiap lembaga membuka celah untuk melakukan korupsi", ujarnya. Menurutnya, setidaknya ada dua modus penyelewengan oknum PNS untuk memperkaya diri. Pertama, berupa gratifikasi, terkait dengan arus income yang masuk dari kalangan swasta, kaitannya dengan pelayanan publik yang dia berikan. Kedua, perilaku korupsi para PNS yang memanipulasi anggaran APBN.

"Pola pengadaan barang dan jasa atau tender proyek-proyek pemerintah juga menjadi sarang KKN antara oknum PNS dengan swasta. Tender yang tidak transparan membuat persekongkolan antara panitia lelang dengan swasta penyedia pekerjaan. Mulai dari proses pendaftaran sampai pengumuman pemenang tender sangat rawan dengan fee atau penyuapan. Di situlah, oknum PNS memperkaya diri", jelas Agus.

Secara terpisah, Direktur Eksekutif Indef Prof Dr. Ahmad Erani Yustika mengatakan, kalau memang benar PPATK memiliki data tersebut maka harus segera memberi tahu lembaga penegak hukum lainnya. "Kalau benar datanya ada, PPATK harusnya segera memberi tahu lembaga lain seperti Kepolisian atau KPK,"

ujarnya. Erani menekankan, jika ingin berhasil memproses masalah ini, maka lembaga-lembaga penegak hukum yang ada harus berseinerji satu sama lain. Tujuannya, agar kasus-kasus korupsi ini dapat segera ditangani dengan cepat.

"Lembaga penegak hukum kita memang lambat, karena mereka tidak mau bekerjasama, kalau mereka bekerjasama pasti hasilnya akan berbeda," terang dia. Saat ini, Erani mengakui, banyak oknum PNS yang bermain meminta pungutan liar (pungli) atas pelayanan yang telah mereka berikan. Erani menyebutkan, oknum PNS ini selalu ada di setiap instansi pemerintahan, mulai dari pengurusan KTP, SIM, paspor, persoalan jalan, jembatan dan lain sebagainya. "Mereka ada dimana-mana, dan ini sebetulnya harus diberantas, kalau tidak pelayanan yang diberikan setiap instansi pemerintah tidak akan baik," ujarnya.

Menurut Erani, untuk memberantas PNS nakal ini caranya hanya satu, yaitu dengan mereformasi birokrasi PNS ini. Tetapi masalahnya, ada atau tidak yang berani mereformasi mereka. "Reformasi ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja PNS kita. Harus ada yang berani mereformasi para PNS, kalau tidak ya siap saja seperti ini terus," kata dia.

Namun, mengenai reformasi yang dibutuhkan untuk memperbaiki kinerja serta pelayanan dari PNS ini, Erani merasa pesimistis reformasi ini bisa terlaksana dengan segera. Karena, pembenaannya harus dilakukan secara menyeluruh. Hal senada dikatakan Koordinator Invetigasi dan Advokasi Forum Indonesia untuk Transparansi Anggaran (FITRA) Uchok Sky Khadafi. Menurut dia, banyaknya rekening "gendut" yang dimiliki sejumlah PNS sangat tidak wajar sekali. "Harus segera diselidiki pihak kepolisian dan kejaksaan. Atau, kalau perlu KPK harus turun tangan segera", tegas dia kemarin.

Lebih jauh lagi Uchok memaparkan, ada banyak sektor yang sangat rawan di sejumlah wilayah pemerintahan, seperti Kementerian Pendidikan, Kementerian Agama khususnya dalam penyelenggaraan ibadah haji dan satu lagi Kementerian Pekerjaan Umum", ungkap dia.

Rinciannya, lanjut Uchok, dalam Kementerian Pendidikan yang mendapat jatah 20% dari APBN ini, terlihat dari belum bagusnyanya kinerja karena masih banyak sejumlah sekolah yang sudah tidak layak untuk sarana belajar mengajar. "Di Pulau Jawa saja banyak yang tidak terurus apa lagi di daerah lain?", tegas Uchok. Kalau



untuk Kementerian Agama, katanya banyak penyelewengannya di dalam penyelenggaraan ibadah haji. "Mereka selalu berlindung di dalam kedok agama. Untuk Kementerian Pekerjaan Umum lebih parah lagi, banyaknya proyek infrastruktur yang tidak layak seperti pengerjaan proyek jalan, ini sudah terlihat jelas. Kualitas dari aspal yang dipakai untuk pengerjaannya, memakai kualitas yang rendah, paling kuat hanya 2 sampai 3 tahun saja", kata dia.

Di bagian lain, Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mengumumkan hasil survei 10 instansi yang memuaskan masyarakat dalam layanan publiknya. "BKPM mendapat nilai integritas tertinggi dengan nilai 7,80," kata Wakil Ketua KPK M Jasni di Jakarta, Senin.

Survei ini dilakukan terhadap 89 instansi pusat/vertikal/daerah dengan jumlah responden 15.540 orang. Sementara layanan yang ditelusuri berjumlah 507 unit. Adapun margin error-nya dalam survei ini 5%. Ada beberapa faktor yang jadi indikator penilaian KPK, diantaranya berhubungan dengan praktik suap dan gratifikasi saat pelayanan. Selain itu, ada atau tidaknya calo di sektor pelayanan tersebut juga jadi bahan penilaian. (lihat tabel).  
Jangan Dipublikasikan...

Menurut pengamat hukum Dr. Yenti Garnasih, sebaiknya PPATK tidak harus mempublikasikan. Dia beralasan karena sama saja memberikan jalan bagi PNS yang menyimpan uangnya di perbankan untuk segera pindah rekening. "Ini malah berbahaya. Belum diselidiki tapi sudah teriak-teriak. Harusnya diserahkan dahulu ke penyidik (Polri), ditindaklanjuti, lakukan blokir, barulah diumumkan," tegas dosen FH Univ.Trisakti Jakarta itu kemarin.

Yenti melanjutkan, karena sudah terlanjur terbuka, maka PPATK harus secepatnya melakukan penelusuran semua rekening tidak wajar PNS dan langsung blokir transaksi. "Perintahkan ke bank yang ada transaksi tidak wajar untuk dihentikan. Sudah terlanjur basah jadi harus gerak cepat. Mereka (PNS) yang berasa punya rekening miliaran, pasti gesit memindahkan rekening. PPATK jangan sampai kalah cepat," ungkapnya.  
ardi/ahmad/iwan/munib/rin

6. Link :

<https://www.liputan6.com/tekno/read/3551916/3-kasus-pns-kena-sanksi-akibat-kelakuan-di-media-sosial>.

*Menyebut Terorisme Hanya Drama*

Kasus pertama adalah dari seorang Kepala Sekolah (Kepsek) di SMP yang berlokasi Kabupaten Payoung Utara, Kalimantan Barat (Kalbar).

Ketika ada kasus ledakan bom Surabaya, wanita berinisial FSA (37) menyebut tragedi itu memiliki agenda-agenda terselebung. Tak lupa, ia juga menghina dengan memakai kata *bong* (kecebong). *Sekali* mendayung, 2-3 pulau terlampaui. Sekali ngebom:

1. Nama islam dibuat tercoreng.
  2. Dana trilyunan program anti teror cair.
  3. Isu 2019 ganti presiden tenggelam.
- Sadis lu, bong... Rakyat sendiri lu hantam juga. Dosa besar lu..!!!"

FSA juga turut menyebut kejadian tersebut adalah drama yang bertujuan mencairkan anggaran antiteror.

*"Bukankah terorisnya sudah dipindah ke NK (Nusa Kambangan)? Wah.. Ini pasti program minta tambahan dana anti teror lagi nih? Si\*lan banget sih sampe ngorbankan rakyat sendiri? Drama satu kagak laku, mau bikin drama kedua."*

Berkat aksinya, FSA diproses oleh pihak kepolisian dan dipecat.

7. Link:

<https://www.hukumonline.com/berita/baca/lt58c922556cb22/bri-s--kasus-korupsi-e-ktp--bukti-gagalnya-reformasi-birokrasi/>

Rabu, 15 Maret 2017

BRiS: Kasus Korupsi e-KTP, Bukti Gagalnya Reformasi Birokrasi

Berkaca dari kasus korupsi e-KTP ini, perlu dilakukan review menyeluruh terhadap proses reformasi birokrasi yang sedang berjalan di seluruh instansi pemerintah.

Munculnya kasus dugaan korupsi mega skandal proyek KTP berbasis elektronik (e-KTP) terus menjadi sorotan publik. Sebab, proyek yang diperuntukkan masyarakat ini belakangan hampir separuh dana proyeknya senilai Rp2,314 triliun dijadikan “bancakan” sejumlah oknum. Mulai pejabat Kemendagri, DPR, Partai, Auditor BPK, swasta seperti diungkap dakwaan yang dibacakan jaksa KPK di Pengadilan Tipikor Jakarta beberapa hari lalu. Mengungkapnya skandal kasus ini tidak terlepas dari peran/tindakan eks pejabat di Kemendagri. Sebab, selain kedua terdakwa Irman dan Sugiharto, mantan Mendagri Gamawan Fauzi, Sekjen Kemendagri Diah Anggraini, staf Kemendagri, dan pihak lain diduga memiliki andil besar dalam memuluskan terjadinya *mark up* triliunan rupiah dalam pengadaan e-KTP ini. Buktinya, Gamawan dan Diah disebut-sebut menerima uang sebesar 4,5 juta dollar AS + Rp 50 juta dan 2,7 juta dollar AS + Rp.22,5juta.

Ketua *Bureaucracy Reform Institute* (BRiS) Riski Ismanto menilai kasus dugaan korupsi proyek e-KTP ini bukti gagalnya sistem reformasi birokrasi terutama di Kemendagri. Sebab, sistem reformasi birokrasi di Kemendagri tidak mampu mencegahnya terjadinya korupsi yang diduga merugikan triliunan rupiah ini. Bahkan, Inspektorat Jenderal Kemendagri sebagai aparat pengawasan internal seolah “tidak berdaya”.

“Mulai menteri, sekjen, dirjen dukcapil kemendagri terlibat. Bahkan, peran Inspektorat Jenderal Kemendagri saja tidak mampu mencegah terjadinya korupsi, ini mungkin yang terlibat setingkat menteri dan eselon I-II,” ujar Riski Ismanto dalam keterangannya di Jakarta, Rabu (15/3/2017). Ditegaskan Riski, sistem reformasi birokrasi di Kemendagri belum bisa mencegah terjadinya tindak pidana korupsi di jajarannya. Apalagi, korupsi yang dilakukan oleh seorang pejabat selevel menteri. Padahal, dalam program *quick wins* reformasi birokrasi yang sebagian sudah diterapkan di instansi pemerintah ada beberapa poin yang diarahkan pada upaya pencegahan korupsi.

*Pertama*, pemanfaatan Sistem Pengadaan Secara Elektronik (SPSE) atau lazim disebut e-Procurement khususnya di lingkungan Kemendagri. “Sistem ini dengan kriteria keberhasilan

terwujudnya transparansi dan akuntabilitas pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah,” kata Riski.

*Kedua*, penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) di lingkungan Kemendagri, dengan kriteria keberhasilan : (1) Tercapainya tujuan organisasi Kemendagri secara efisien dan efektif serta taat pada peraturan; dan (2) Berjalannya pengelolaan keuangan negara yang baik, andal dan terpercaya.

Menurutnya, terkuaknya kasus korupsi e-KTP ini bisa dikatakan program *quick wins* yang dijalankan Kemendagri tidak efektif untuk mencegah terjadinya korupsi. “Jadi, berkaca dari kasus korupsi e-KTP ini, perlu dilakukan *review* (evaluasi) menyeluruh terhadap proses reformasi birokrasi yang sedang berjalan di seluruh instansi pemerintah termasuk Kemendagri,” usulnya. Misalnya, reformasi birokrasi harus benar-benar diarahkan pada pencegahan korupsi yang dilakukan oleh pejabat level tertinggi di instansi pemerintahan. Peran inspektorat juga perlu diperkuat, terutama dalam menangani korupsi yang dilakukan oleh pejabat level tertinggi di instansi pemerintahan.

“PNS/ASN juga harus dilibatkan dalam pencegahan dan pemberantasan korupsi di instansi pemerintah. Ini tentu membutuhkan instrumen perlindungan khusus bagi PNS karena faktanya banyak PNS takut mengungkap dugaan korupsi yang dilakukan atasannya.” Hal lain, terjadi perbedaan hasil audit BPK dan BPKP, bagi BRIS bisa memberikan persepsi masyarakat yang mempertanyakan tentang tolok ukur yang dipakai dalam mengaudit keuangan negara. “Tolok ukur perbedaan ini juga jadi pertanyaan publik,” tambahnya.

#### 8. Link :

<https://business-law.binus.ac.id/2016/12/25/akuntabilitas-pelanggaran-ham-pada-sektor-bisnis/>

Pelanggaran HAM oleh Korporasi

Dalam praktiknya, korporasi ternyata tidak hanya melakukan kejahatan yang berimplikasi pada hukum pidana tetapi juga melakukan pelanggaran Hak Asasi Manusia (HAM). Sebagaimana telah disebutkan di awal-awal tulisan ini, KONTRAS mencatat ada 149 pelanggaran HAM yang dilakukan

oleh korporasi ketika menjalankan bisnisnya. Pertanyaannya adalah apakah indikator-indikator yang dapat digunakan untuk menyatakan bahwa sebuah bisnis melanggar HAM? Pertanyaan ini tidak mudah untuk menjawabnya. Banyak literatur hanya menyebutkan beberapa contoh saja, tetapi belum secara konkret menjabarkan indikator dan unsur-unsurnya. Beberapa contoh saja dapat dikemukakan, misalnya ketika perusahaan bersekongkol dengan aparat keamanan dalam menekan para pelaku unjuk rasa lalu menggunakan cara-cara kekerasan atau mengusir penduduk sipil dari lahan adat mereka karena di lahan tersebut ada sumber daya mineral yang luar biasa.

Untuk mengukur perbuatan yang dilakukan korporasi masuk kategori pelanggaran HAM (kejahatan HAM) atau bukan maka harus dilihat dari dua sisi, yaitu pertama dengan menggunakan pendekatan teori perbuatan melawan hukum formil dan kedua dengan menggunakan teori perbuatan melawan hukum materiil. Kedua teori ini mengadopsi dari teori yang sama yang sudah dikembangkan lebih dahulu oleh para *scholar* hukum pidana baik di Belanda maupun di Indonesia. Penulis sendiri terinspirasi dari dua *scholars* terkemuka, yaitu Jan Remmelink (1953/1968) dan Moeljatno (1983). Kedua ilmuwan hukum pidana ini banyak memberikan ulasan dalam konteks hukum pidana dan hingga sekarang doktrin yang dikembangkannya masih dipergunakan dalam pelajaran hukum pidana di Indonesia dan di Belanda.

## **B. Dari Sumber Video/Visual**

1. BPK Temukan 14.854 Kasus Penyimpangan Keuangan Negara  
<https://www.youtube.com/watch?v=zZ6QKEHeuqs>
2. Video Oknum PNS Mabuk & Merokok Viral di Medsos  
<https://www.youtube.com/watch?v=v0WbX5OSKFc>
3. Video pelanggaran-pelanggaran PNS  
<https://www.youtube.com/watch?v=nAIqxONIIDE>

- b. Netralitas ASN, 12 Maret 2018  
<https://www.youtube.com/watch?v=x3ljttVnie4>
- c. Suara dan Aksi Warga Nagara, 19 Maret 2016  
<https://www.youtube.com/watch?v=vvQrtL33fWA>
- d. Mendorong Akuntabilitas Sosial lewat Suara dan Aksi Warga Negara, 27 November 2016  
<https://www.youtube.com/watch?v=LMkNx54QGi8>
- e. Dialog: Mencari Solusi Pelanggaran HAM, 1 oktober 2015  
<https://www.youtube.com/watch?v=av0iKOpskgA>
- f. Pemecatan Ribuan PNS Koruptor Butuh Waktu: Kemen PAN 7 RB, 8 September 2018  
<https://www.youtube.com/watch?v=VfTR0x5xM2E>
- g. Etika Bicara Pejabat Publik, 27 Maret 2015: Lunch Talk  
<https://www.youtube.com/watch?v=G56NMx7VYEQ>
- h. Beragam Pelanggaran PNS di Hari pertama masuk kerja, 11 Juli 2016  
<https://www.youtube.com/watch?v=rFjAlYWBByoQ&app=desktop>
- i. Laporan! Untuk Pembangunan dan Pelayanan Publik yang lebih baik.  
<https://www.youtube.com/watch?v=pVJINv0Zgd0>
- j. Masyarakat Peduli Pelayanan Publik, 11 Agustus 2014  
<https://www.youtube.com/watch?v=WNCJE5ogxIM>

