

Faktor Internal Dan Eksternal Dalam Perolehan Nilai Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Rahayu Primaningtyas¹, Sri Luayyi²

¹Magister Manajemen, Universitas Islam Kadiri Kediri

²Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kadiri Kediri

e-mail: ¹sayt_28@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perolehan nilai evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Pemerintah Kabupaten Kediri. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan nilai hasil evaluasi SAKIP pada Pemerintah Kabupaten Kediri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penilaian SAKIP dilakukan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pelaporan kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi nilai evaluasi meliputi budaya kerja dan etos kerja pegawai, perencanaan kinerja yang belum optimal, kepemimpinan dan komitmen pimpinan, peran pengawasan Inspektorat dan eksternal, pengaruh kebijakan Kementerian PAN-RB serta respon terhadap rekomendasi evaluator eksternal. Penurunan nilai SAKIP berdampak terhadap menurunnya efektivitas pelaksanaan program, transparansi, mutu layanan publik, dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Kata Kunci: SAKIP, nilai evaluasi, budaya kerja, kepemimpinan, layanan publik.

Abstract

This study aims to analyze the factors influencing the evaluation scores of the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP) in the Kediri Regency Government. The objectives of this research to identify the factors that influence the improvement of SAKIP evaluation scores. This research employs a qualitative approach with data collection techniques including in-depth interviews, observations, and document analysis. The results indicate that the SAKIP evaluation process involves planning, implementation, performance evaluation, and reporting stages. The factors influencing the evaluation scores include organizational work culture and employee work ethic, suboptimal performance planning, leadership and managerial commitment, the role of internal and external oversight (Inspectorate), policy influence from the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform (KemenPAN-RB), and responsiveness to external evaluator recommendations. The decline in SAKIP scores impacts the effectiveness of program implementation, transparency, quality of public services, and public trust towards the local government.

Keywords: SAKIP, evaluation score, work culture, leadership, public service.

Latar Belakang Teoritis

Akuntabilitas adalah hubungan antara orang dan/atau kelompok, yaitu salah satu pihak bertanggung jawab terhadap pihak yang lain atas sesuatu hal yang penting. Menurut Friedman, ada dua komponen dari akuntabilitas hasil (*result accountability*), yaitu akuntabilitas populasi (*population accountability*) dan akuntabilitas kinerja (*performance accountability*), Friedman (2005). Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) No.589/IX/6/Y/99 dalam Wijayanto (2016), akuntabilitas adalah kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang

memiliki hak atau kewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang telah atau hendak dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur (Perpres Nomor 29 Tahun 2014, pasal 1). Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun 2016).

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang selanjutnya disingkat SAKIP adalah rangkaian sistematik dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran,

pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisan, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Menurut Friedman (2009) sistem akuntabilitas kinerja (*performance accountability*) dapat diukur dengan pendekatan empat kuadran yang mencakup kuantitas dan kualitas dari usaha serta dampak keluaran suatu program yang dihasilkan. Pendekatan empat kuadran Friedman memungkinkan kita melihat perbedaan antara kuantitas dan kualitas dalam tingkat ketercapaian output atau hasil indikator, melalui indikasi dari upaya (*effort*) atau pun dampak (*effect*) yang ditimbulkan. Pemerintah Indonesia telah menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan mengeluarkan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan tersebut kemudian diperbarui dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang SAKIP. Perpres Nomor 29 Tahun 2014 juga menyebutkan bahwa penyelenggaraan SAKIP meliputi proses perencanaan strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja serta reviu dan evaluasi kinerja.

Berdasarkan Peraturan KemenPan-RB Nomor 88 Tahun 2021, evaluasi Kinerja Pemerintah adalah aktivitas analisis yang sistematis, pemberian nilai, atribut, apresiasi, dan pengenalan permasalahan serta pemberian solusi atas masalah yang ditemukan guna peningkatan akuntabilitas dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Evaluasi AKIP dilaksanakan secara berjenjang, dimulai dari evaluasi internal selanjutnya dilakukan evalausi eksternal oleh KementerianPAN-RB dengan berpedoman pada regulasi yang telah ditetapkan yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Hasil rekapitulasi Perolehan Nilai SAKIP pada Pemerintah Kabupaten Kediri Tahun 2018 sampai dengan Tahun 2024 mengalami penurunan pada periode hasil penilaian Tahun 2023 dan 2024.

Berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah oleh Kemenpan-RB, bahwa penurunan nilai evaluasi SAKIP pada komponen penilaian perencanaan kinerja dan pengukuran kinerja.

Poin penurunan komponen perencanaan disebabkan karena:

- a. Perencanaan kinerja jangka menengah (Renstra) tidak selaras dengan perencanaan kinerja tahunan (perjanjian kinerja) dan juga penetapan target kinerja belum realistik menggambarkan perbaikan pencapaian kinerja;
- b. Terdapat Indikator kinerja yang belum sepenuhnya memenuhi kriteria *specific, measurable, achievable, relevant, and time bound* (SMART) serta cukup untuk mengukur/menggambarkan ketercapaian kinerja;
- c. Penyusunan pohon kinerja dari level strategis sampai level operasional hanya menjabarkan leveling kinerja langsung dan dihubungkan dengan struktur organisasi dan nomenklatur program/kegiatan bukan berdasarkan *critical success factor* untuk menimbulkan hubungan kausalitas antar level kinerja;
- d. Penetapan program dan kegiatan belum sepenuhnya berfokus pada pencapaian sasaran strategis, sehingga masih terdapat program dan kegiatan yang dilaksanakan tidak sepenuhnya relevan dengan tujuan/sasaran strategis yang merupakan prioritas pembangunan daerah.

Sedangkan penurunan nilai atas komponen penilaian pengukuran kinerja disebabkan:

- a. Data kinerja yang dimiliki belum sepenuhnya andal, masih terdapat indikator yang formulasi perhitungannya tidak relevan untuk menjelaskan cara mengukur keberhasilan indikatornya;
- b. Meskipun telah memiliki pengukuran dan pengumpulan data kinerja secara elektronik melalui e-sakip.kedirikab.go.id, namun belum terlihat komitmen dari seluruh unit kerja untuk mau memanfaatkan aplikasi tersebut sebagai sarana monitoring dan evaluasi capaian kinerja;
- c. Pengumpulan dan pengukuran kinerja individu pada kinerja.kedirikab.go.id sudah dimanfaatkan untuk pemberian tambahan penghasilan pegawai (TPP), namun aplikasi yang digunakan belum bisa memetakan kegiatan-kegiatan individu yang menunjang tercapainya target kinerja level di atasnya dan target kinerja organisasi;

- d. Hasil pengukuran kinerja belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk mendorong adanya perubahan aktivitas dan besaran anggaran yang dimiliki karena masih ditemukan realisasi target kinerja yang rendah.

Perubahan regulasi petunjuk teknis evaluasi terjadi pada tahun 2021 yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang ditetapkan pada tanggal 31 Desember 2021 sebagai pedoman dalam melaksanakan evaluasi tahun 2022 dan seterusnya. Sehingga terjadi adaptasi atas perubahan regulasi yang baru diaplikasikan secara efektif di tahun 2023. Maka secara umum penurunan nilai evaluasi SAKIP pada Pemerintah Kabupaten Kediri disebabkan oleh beberapa variabel yaitu perubahan regulasi, ketersediaan SDM yang memadahi, tersusunnya perencanaan yang adaptif, adanya dukungan sarana dan prasarana pendukung terlaksananya SAKIP dan evaluasinya serta ketersediaan anggaran yang memadahi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi perolehan nilai hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah khususnya pada Pemerintah Kabupaten Kediri yang mengalami penurunan pada Tahun 2023 dan 2024.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman mendalam sehingga dihasilkan pengembangan teori dari persoalan yang ada serta bertujuan untuk menggali dan memahami faktor-faktor yang memengaruhi sistem akuntabilitas kinerja pada instansi pemerintah. Untuk menangkap makna dari fakta yang menjadi objek penelitian, penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Pendekatan studi kasus mampu menangkap makna pada fakta yang menjadi objek pada penelitian (Creswell, 2014). Pendekatan studi kasus mampu menampilkan dan menjelaskan data secara lebih rinci, serta memberikan penjelasan terkait mengapa dan bagaimana sebuah kasus dapat terjadi (Kurniawan, 2017).

Teknik Analisis Data, peneliti menggunakan siklus analisis (analytical cycle) milik Hennink et al., (2012) yang dimulai dengan pengembangan kode, yaitu dengan membaca

data mentah untuk mengidentifikasi ide utama dan membuat kode awal berdasarkan kata, frasa, atau konsep yang muncul. Selanjutnya deskripsi, yaitu dengan menguraikan isi data sesuai kode yang dibuat, menulis ringkasan temuan per kategori untuk memahami konteks dan makna. Tahap selanjutnya perbandingan, yaitu membandingkan kode dan deskripsi antar responden, lokasi, atau waktu untuk menemukan kesamaan, perbedaan, dan pola. Kemudian kategorisasi, yaitu Mengelompokkan kode yang mirip ke dalam kategori tematik sebagai dasar pembentukan tema penelitian. Tahap berikutnya konseptualisasi, yaitu Menghubungkan kategori dengan teori atau konsep yang lebih luas dan mengidentifikasi hubungan antar kategor. Terakhir dilakukan interpretasi hasil, yaitu memberikan makna dan penjelasan mendalam terhadap temuan, mengaitkan dengan literatur dan konteks penelitian.

Penelitian kualitatif, pemilihan sampel tidak bertujuan untuk generalisasi statistik, melainkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, strategi pengambilan sampel dalam konteks penelitian ini adalah *purposive sampling* (sampel bertujuan). Menurut Patton (2002), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel di mana peneliti memilih informan berdasarkan pertimbangan tertentu, seperti pengetahuan, pengalaman, posisi, atau keterlibatan langsung dengan fenomena yang sedang diteliti.

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei 2025 sampai dengan Juni 2025. Lokasi penelitian berada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kediri, khususnya pada instansi yang tergabung dalam Tim SAKIP Kabupaten Kediri. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara dengan informan kunci dari Bappeda, Bagian Organisasi, dan Inspektorat Kabupaten Kediri, masing-masing diwakili oleh 2 (dua) orang yang terdiri dari pejabat yang membidangi beserta jabatan fungsional. Analisis dokumen dilaksanakan pada dokumen perencanaan dan dokumen pelaporan kinerja, serta observasi langsung terhadap pelaksanaan proses evaluasi

Dalam penelitian ini, peneliti memilih informan inti yang dianggap memiliki informasi yang paling relevan dan mendalam mengenai topik penelitian. Dengan demikian, teknik pengambilan sampel *purposive sampling*

merupakan pendekatan yang paling sesuai untuk penelitian kualitatif dengan keterbatasan responden yang dipilih secara selektif. Peneliti akan berperan sebagai pengumpul data primer dan sekunder terkait sistem akuntabilitas kinerja di Pemerintah Kabupaten Kediri. Sebagai observator, peneliti akan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perolehan nilai evaluasi, serta menganalisis data yang dikumpulkan untuk menyimpulkan hubungan antara berbagai faktor tersebut. Peneliti juga berperan sebagai pewawancara yang akan menggali faktor-faktor pengaruh kepada responden terpilih. Kehadiran peneliti diketahui statusnya sebagai peneliti oleh informan.

Populasi dalam penelitian ini adalah instansi pemerintah di Kabupaten Kediri yang terlibat dalam pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja dan telah ditetapkan dalam Tim SAKIP Kabupaten berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kediri Nomor: 188.45/135/418.08/2017 tentang Pembentukan Tim Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pemerintah Kabupaten Kediri. Adapun sampel yang diambil berdasarkan kriteria instansi yang memiliki peran aktif dalam proses perencanaan, evaluasi dan pelaporan akuntabilitas kinerja, serta memiliki data evaluasi yang dapat dianalisis. Berdasarkan faktor-faktor yang dianalisa dalam penelitian ini maka faktor regulasi dan SDM yang memadahi sumber data penelitian akan diperoleh dari Inspektorat, faktor Perencanaan dan ketersediaan anggaran sumber data penelitian akan diperoleh dari Bappeda serta dukungan sarana prasarana evaluasi sumber data penelitian akan diperoleh dari Bagian Organisasi. Ketiga instansi tersebut akan diwakili oleh Kepala Bidang Analisis Data Pembangunan, Perencanaan Program, Pengendalian, Evaluasi dan Pelaporan pada BAPPEDA beserta satu orang jabatan fungsional, Eselon III Inspektur Pembantu pada Inspektorat beserta satu orang jabatan fungsional, serta Kepala Sub Bidang Akuntabilitas dan Pemberdayaan Aparatur pada Bagian Organisasi beserta satu orang jabatan fungsional.

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

Pemerintah Kabupaten Kediri. Data sekunder berupa dokumen yang berhubungan dengan penerapan SAKIP Pemerintah Kabupaten Kediri, seperti RPJMD, peraturan perundang-undangan, Renstra Perangkat Daerah, IKU, LKjIP Tahun 2023 dan 2024. Data yang terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan analisis tematik. Analisis tema adalah pendekatan yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengorganisir tema-tema utama yang muncul dalam data kualitatif, seperti wawancara, observasi, atau teks. Tujuannya adalah untuk menemukan pola atau ide sentral yang berulang dalam data.

Hasil dan Pembahasan

Nilai hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan kesimpulan hasil penilaian atas variabel dan kriteria yang ada dalam komponen penilaian meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan evaluasi akuntabilitas kinerja internal. Media penilaian menggunakan Lembar Kerja Evaluasi (LKE) yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Masing-masing komponen penilaian memiliki sub komponen yang terbagi secara gradasi level penilaian dan disertai dengan kriteria masing-masing sub komponen berikut bobot penilaianya. Secara matrik pembobotan nilai per komponen dan sub komponen diuraikan sebagai berikut:

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi hasil penilaian SAKIP baik faktor internal maupun faktor eksternal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai evaluasi SAKIP di Pemerintah Kabupaten Kediri dipengaruhi oleh sejumlah faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Beberapa faktor internal yang menjadi pengaruh nilai hasil evaluasi SAKIP adalah perencanaan kinerja yang belum optimal, indikator kinerja kurang SMART, sistem monitoring dan evaluasi lemah, reward and punishment belum efektif, kepemimpinan dan komitmen pimpinan serta budaya kerja dan etos kerja pegawai. Namun dari keenam faktor tersebut, faktor budaya kerja dan etos kerja pegawai, perencanaan kinerja yang belum optimal serta faktor kepemimpinan dan komitmen pimpinan menjadi tiga faktor

dominan yang mempengaruhi nilai SAKIP dari sisi internal.

Dikutip dari hasil wawancara dari informan D (Analisis Akuntabilitas Kinerja Aparatur pada Bagian Organisasi) pada tanggal 12 Mei 2025, bahwa budaya kerja sangat mempengaruhi nilai SAKIP.

“Iya cukup berpengaruh. Tapi secara umum, budaya kerja akuntabel itu memang secara tidak langsung akan memengaruhi implementasi Sakip. Ketertiban dokumen sakip juga merupakan salah satu bentuk budaya kerja yang baik.”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa budaya kerja yang akuntabel memiliki peran penting dalam mendukung implementasi SAKIP, meskipun pengaruhnya tidak selalu bersifat langsung. Ketertiban dalam penyusunan dokumen SAKIP diidentifikasi sebagai cerminan dari budaya kerja yang baik, yang menandakan adanya kedisiplinan, keteraturan, dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas. Hal ini sejalan dengan konsep budaya organisasi yang menyatakan bahwa nilai, norma, dan perilaku kolektif pegawai dapat memengaruhi efektivitas sistem manajemen kinerja di sektor publik. Dengan demikian, penguatan budaya kerja akuntabel menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan dan hasil evaluasi SAKIP.

Selaras dengan yang disampaikan oleh informan D di atas, informan E (Inspektur Pembantu pada Inspektorat) pada tanggal 12 Mei 2025 juga menyampaikan hal yang sama bahwa budaya kerja yang baik berpengaruh terhadap lingkungan kerja yang akan menciptakan kinerja yang bertanggung jawab dan akuntabel.

”Benar sekali. Budaya kerja yang baik menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa bertanggung jawab atas tugas dan hasil kerjanya. Ketika budaya kerja menanamkan nilai integritas, komitmen, dan disiplin, maka kinerja akan lebih mudah dipertanggungjawabkan. Etos kerja yang tinggi, seperti kerja keras, kejujuran, dan sikap proaktif, mendorong pegawai untuk bekerja secara profesional. Profesionalisme ini penting

dalam memastikan bahwa setiap tindakan dan keputusan bisa dijelaskan dan dilaporkan secara transparan (akuntabel).”

Informan menegaskan bahwa nilai-nilai budaya organisasi seperti integritas, komitmen, dan disiplin memiliki pengaruh signifikan terhadap akuntabilitas kinerja pegawai. Budaya kerja yang ditanamkan secara kuat mampu membentuk perilaku kerja yang profesional, di mana pegawai tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga mampu mempertanggungjawabkan hasil kerjanya secara terbuka dan transparan. Etos kerja yang tinggi tercermin dalam kerja keras, kejujuran, dan sikap proaktif merupakan elemen penting dalam mendukung implementasi SAKIP yang efektif. Profesionalisme yang dibentuk oleh budaya kerja tersebut menjadi landasan dalam pengambilan keputusan yang rasional, dokumentasi yang tertib, serta pelaporan kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, budaya kerja yang kuat tidak hanya memperkuat kinerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian nilai evaluasi SAKIP yang lebih baik.

Faktor berikutnya yaitu perencanaan kinerja yang belum optimal, juga menjadi pengaruh dalam perolehan nilai evaluasi SAKIP. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Aziz (2020), bahwa kelemahan Perencanaan Kinerja pada Pemerintah dalam hal ini yaitu indikator kinerja sasaran Pemerintah masih berorientasi output berpengaruh terhadap perolehan nilai evaluasi SAKIP. Perencanaan kinerja dilaksanakan dengan berbagai tahapan salah satunya adalah dilaksanakan rapat Musrenbang (Musyawarah Perencanaan Pembangunan) oleh Bappeda selaku leading sektor perencanaan yang diikuti oleh seluruh SKPD di Kabupaten Kediri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan kinerja pada Kabupaten Kediri belum optimal, sehingga berpengaruh terhadap penurunan nilai SAKIP. Hal ini dinyatakan oleh informan C (Analisis Kebijakan Ahli Muda pada Bagian Organisasi) pada tanggal 15 Mei 2025, bahwa

”Faktor perencanaan yang sesuai logical framework. Kalau di Kabupaten Kediri karena nilainya B, jadi ya belum optimal.”

Kutipan wawancara informan C tersebut mencerminkan pentingnya kualitas perencanaan kinerja dalam sistem evaluasi

SAKIP. Informan menyoroti bahwa penggunaan *logical framework* atau kerangka logis merupakan pendekatan yang ideal dalam merancang perencanaan kinerja yang terukur, terstruktur, dan fokus pada hasil (*outcome*). Namun, kondisi di Kabupaten Kediri yang masih memperoleh nilai "B" menunjukkan bahwa penerapan kerangka logis dalam proses perencanaan belum berjalan secara optimal. Hal ini dapat mengindikasikan masih adanya kelemahan dalam merumuskan indikator kinerja, menyusun keterkaitan antara input, *output*, dan *outcome*, serta memastikan konsistensi antara dokumen perencanaan dan pelaksanaan. Dalam konteks SAKIP, perencanaan yang tidak sesuai dengan prinsip *logical framework* berpotensi menghambat efektivitas pelaksanaan program serta memperlemah akuntabilitas kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas perencanaan berbasis kerangka logis menjadi kunci dalam mendorong pencapaian nilai evaluasi yang lebih baik. Hal serupa juga dinyatakan oleh informan ke E (Inspektur Pembantu pada Inspektorat) pada tanggal 12 Mei 2025, bahwa faktor perencanaan sangat berpengaruh terhadap perolehan nilai SAKIP.

"Penyusunan dokumen perencanaan masih sangat berpengaruh terhadap nilai evaluasi SAKIP selama ini, karena akan berdampak pada saat pengukuran dan pelaporan kinerja yang dilakukan oleh Perangkat Daerah maupun Kinerja Pemerintah Daerah."

Kepemimpinan dan komitmen pimpinan juga menjadi faktor utama dalam peningkatan nilai evaluasi SAKIP, hal ini didukung dengan kutipan wawancara informan F (Jabatan Fungsional Ahli Muda pada Inspektorat) yang menyatakan bahwa komitmen Pimpinan secara berkelanjutan melaksanakan kontroling akan mempengaruhi peningkatan nilai SAKIP, karena hal tersebut otomatis akan mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan ketertiban.

"Sangat berpengaruh. ketika pimpinan berkomitmen dan secara *continue* melakukan kontrol, maka seluruh pegawai akan mengikuti."

Hal yang sama disampaikan informan ke E (Inspektur Pembantu pada Inspektorat), bahwa Pimpinan sebagai penanggung jawab atas

akuntabilitas pemerintah daerah sekaligus perangkat daerahnya berpengaruh terhadap hasil evaluasi SAKIP.

"Komitmen pimpinan menjadi faktor utama terhadap hasil evaluasi SAKIP, sebagai penanggungjawab atas akuntabilitas pemerintah daerah atau perangkat daerah yang dipimpin." Informan menekankan peran strategis kepemimpinan dalam menentukan kualitas implementasi SAKIP. Komitmen pimpinan, terutama kepala daerah atau kepala perangkat daerah, menjadi elemen kunci karena mereka memiliki otoritas dalam menetapkan arah kebijakan, menggerakkan sumber daya, serta memastikan bahwa prinsip akuntabilitas diterapkan secara konsisten di seluruh jenjang organisasi. Kepemimpinan yang kuat dan berkomitmen akan mendorong terciptanya budaya kinerja yang akuntabel, peningkatan kedisiplinan dalam penyusunan laporan, serta kepatuhan terhadap perencanaan dan pengukuran kinerja berbasis hasil.

Sejalan dengan hasil penelitian dari (Darmono, Ratna Dewi Mulyaningtyas, 2024) bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mempunyai sifat-sifat atau kualitas tertentu yang diinginkan seperti charisma, berpandangan ke depan memberikan pengaruh terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Sedangkan faktor eksternal yang sangat dominan menjadi pengaruh nilai evaluasi SAKIP adalah peran pengawasan Inspektorat dan eksternal, pengaruh kebijakan Kementerian PAN-RB serta respon terhadap rekomendasi evaluator eksternal. Ketiga faktor tersebut sama-sama dominan dalam hasil penelitian ini, seluruh informan mengungkapkan bahwa ketiga faktor eksternal tersebut sangat memengaruhi nilai SAKIP. Para informan mengungkapkan bahwa peran pengawasan Inspektorat dan

Eksternal sangat berpengaruh terhadap perolehan nilai SAKIP, seperti kutipan wawancara informan ke E (Inspektur Pembantu pada Inspektorat) pada tanggal 12 Mei 2025, bahwa:

“1. Inspektorat memastikan bahwa seluruh proses dalam SAKIP sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Ini penting agar perangkat daerah tidak hanya menghasilkan laporan, tapi juga benar-benar mengimplementasikan prinsip-prinsip akuntabilitas kinerja. Inspektorat juga membantu menilai apakah tujuan, sasaran, dan indikator kinerja dalam dokumen perencanaan (Renstra, Renja) relevan, terukur, dan selaras dengan tujuan pembangunan nasional/daerah. Hal ini mendorong instansi menyusun perencanaan yang lebih baik; 2. Pengawasan eksternal yang profesional, objektif, dan terstruktur mendorong instansi memiliki komitmen terhadap akuntabilitas, bukan hanya sekadar formalitas administrasi. Ini berdampak langsung pada kualitas implementasi SAKIP.”

Mendukung pernyataan tersebut juga dinyatakan oleh informan ke A (Kabid Perencanaan, Pengendalian, dan Evaluasi Pembangunan Daerah pada Bappeda) pada tanggal 13 Mei 2025, bahwa peran Inspektorat sebagai evaluator internal diharapkan dapat mendorong peningkatan nilai SAKIP.

“Inspektorat selaku instansi yang memiliki peran pengawasan diharapkan dapat mendorong peningkatan kualitas SAKIP dengan cara memberikan saran/masukan/perbaikan bagi OPD dalam mengimplementasikan SAKIP dan menuangkannya dalam dokumen secara tertulis.”

Informan menggarisbawahi fungsi strategis Inspektorat sebagai pengawas internal pemerintah daerah dalam memperkuat sistem akuntabilitas kinerja. Dalam konteks ini, peran

Inspektorat tidak hanya sebatas melakukan audit kepatuhan, tetapi juga sebagai mitra pembina yang berkontribusi aktif dalam memberikan umpan balik konstruktif kepada Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

Pengaruh kebijakan Kementerian PAN-RB juga merupakan faktor dominan yang mempengaruhi nilai perolehan SAKIP. Sejalan dengan hasil penelitian Pratiwi (2022) bahwa kepatuhan terhadap pedoman SAKIP untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan SAKIP. Regulasi Kementerian PAN-RB juga merupakan pedoman utama dalam evaluasi SAKIP. Hal tersebut dinyatakan oleh informan ke E (Inspektur Pembantu pada Inspektorat), pada tanggal 12 Mei 2025 bahwa:

“Kebijakan dari Kementerian PAN-RB (KemenPAN-RB) memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap capaian nilai evaluasi SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), diantaranya penetapan standar dan kriteria evaluasi. Kebijakan KemenPAN-RB berfungsi sebagai kompas dan pengungkit utama dalam sistem evaluasi SAKIP. Instansi yang responsif, adaptif, dan konsisten mengikuti arah kebijakan ini akan lebih mudah mencapai nilai evaluasi SAKIP yang tinggi.”

Pernyataan tersebut berarti bahwa regulasi dan kebijakan yang ditetapkan oleh KemenPAN-RB berperan sebagai kerangka utama yang mengarahkan implementasi dan evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Penetapan standar, indikator, dan kriteria evaluasi oleh kementerian tersebut menjadi acuan baku yang harus diikuti oleh seluruh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Dalam konteks ini, kebijakan KemenPAN-RB berfungsi sebagai kompas yang menentukan arah kebijakan kinerja, serta sebagai pengungkit yang mendorong reformasi birokrasi dan peningkatan akuntabilitas. Responsivitas, adaptabilitas, dan konsistensi instansi terhadap arah kebijakan tersebut menjadi kunci dalam pencapaian skor evaluasi yang tinggi. Artinya, organisasi yang mampu menerjemahkan kebijakan pusat ke dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kinerja secara sistematis akan lebih siap dalam menghadapi proses evaluasi dan memenuhi

ekspektasi akuntabilitas publik. Oleh karena itu, sinergi antara kebijakan nasional dan kesiapan implementasi di tingkat daerah menjadi determinan penting dalam keberhasilan pelaksanaan SAKIP.

Hasil evaluasi SAKIP selain mengeluarkan output berupa nilai dan predikat juga terdapat saran atau rekomendasi perbaikan. Dari penelitian ini, menunjukkan bahwa respon terhadap rekomendasi evaluator eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi perolehan nilai SAKIP. KemenPAN-RB sebagai evaluator eksternal memberikan saran atau rekomendasi perbaikan yang harus ditindaklanjuti secara nyata dan sistematis oleh Pemerintah Kabupaten Kediri untuk perbaikan di periode penilaian selanjutnya. Selaras dengan hal tersebut, informan ke D (Analis Akuntabilitas Kinerja Aparatur pada Bagian Organisasi) mengungkapkan bahwa tidak lanjut telah dilaksanakan namun demikian belum sempurna. Terdapat keterbatasan dalam memahami substansi rekomendasi dapat menghambat pelaksanaan tindak lanjut secara optimal.

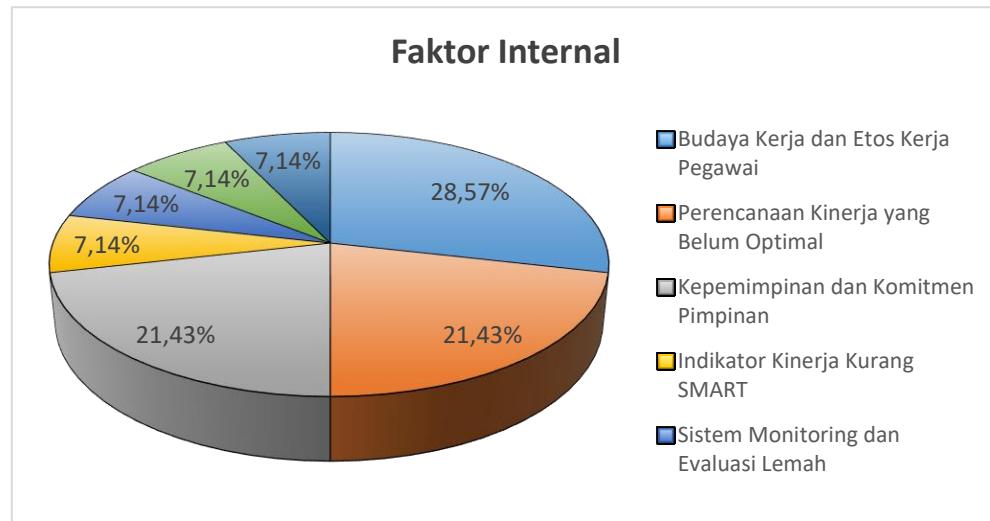
“Ya kami tindaklanjuti. Terkadang karena bahasanya

belum detail, maka tindak lanjut yang kami laksanakan juga belum detail juga. Iya, kira kira begitu.”

Demikian juga informan ke A (Kabid Perencanaan, Pengendalian, dan Evaluasi Pembangunan Daerah pada Bappeda) menyatakan telah berupaya menindaklanjuti rekomendasi hasil evaluasi dari evaluastor eksternal sesuai ketersediaan data. (Wawancara, tanggal 13 Mei 2025),

“Rekomendasi hasil evaluasi dari evaluator eksternal ditindaklanjuti sesuai dengan ketersediaan data.”

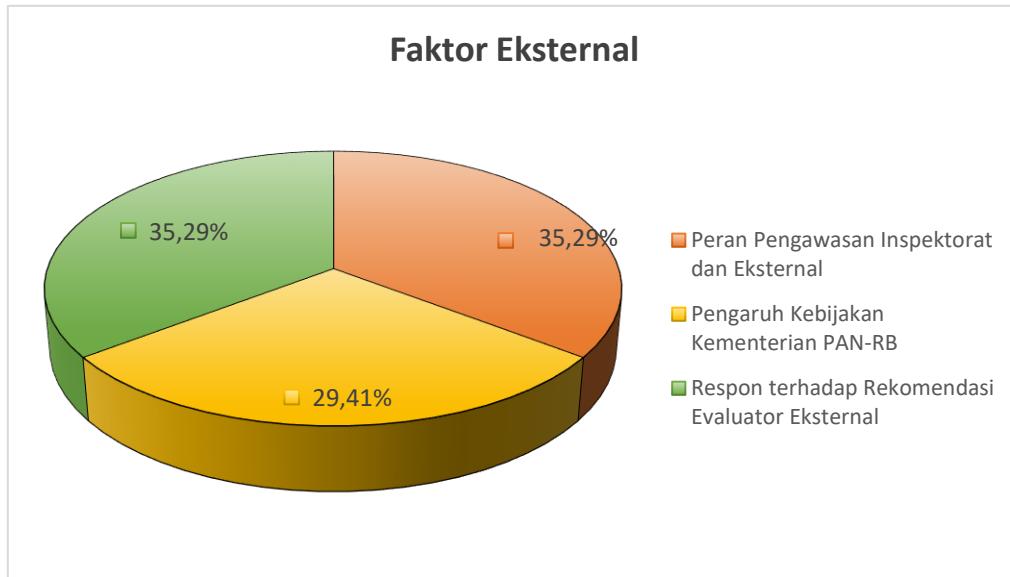
Berdasarkan hasil analisa terhadap faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi peningkatan nilai hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah khususnya pada Pemerintah Kabupaten Kediri, terdapat tiga faktor dominan yang mempengaruhi secara internal yaitu faktor budaya kerja dan etos kerja pegawai, perencanaan kinerja yang belum optimal serta faktor kepemimpinan dan komitmen pimpinan, seperti yang ditunjukkan pada gambar 1 diagram faktor pengaruh internal berikut:



Gambar 1. Faktor Pengaruh Internal

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa tiga faktor eksternal yang mempengaruhi nilai hasil evaluasi SAKIP seluruhnya bersifat dominan berpengaruh, antara lain faktor peran pengawasan Inspektorat

dan eksternal, faktor pengaruh kebijakan Kementerian PAN-RB serta faktor respon terhadap rekomendasi evaluator eksternal, seperti yang ditunjukkan pada gambar 2 diagram faktor pengaruh eksternal berikut:

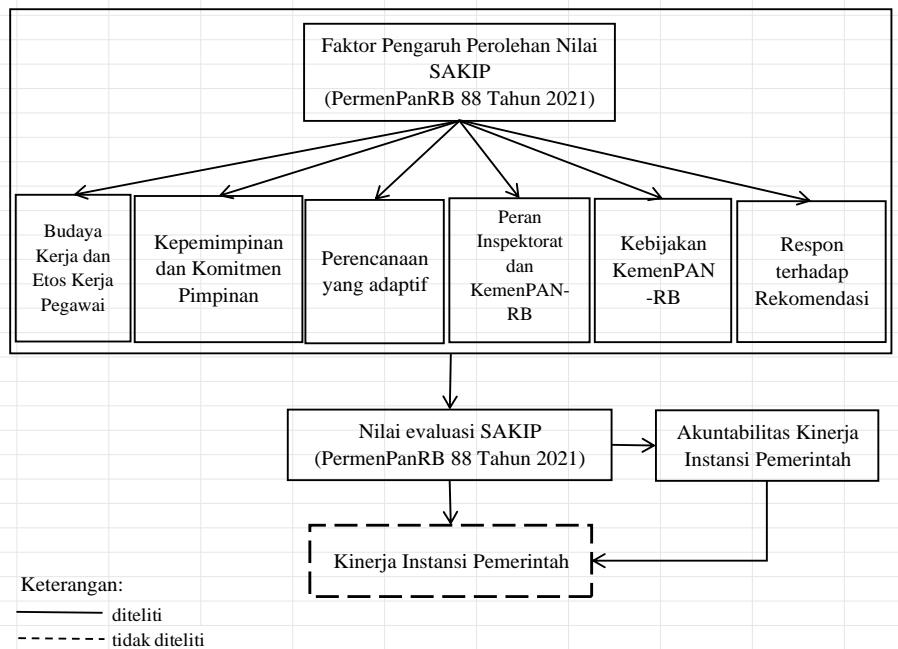


Gambar 2. Faktor Pengaruh Eksternal

Hasil analisis data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci dari 3 (tiga) perangkat daerah inti, ditemukan bahwa perolehan nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dipengaruhi oleh beberapa isu strategis, antara lain budaya kerja dan etos kerja pegawai, perencanaan kinerja yang belum optimal, kepemimpinan dan komitmen pimpinan, peran pengawasan Inspektorat dan eksternal, pengaruh kebijakan Kementerian PAN-RB serta respon terhadap rekomendasi evaluator eksternal. Perbedaan dengan variabel awal yang diuji menunjukkan bahwa Pemerintah Kabupaten Kediri telah memiliki SDM yang memadahi, mempunyai sarana dan prasarana pendukung terlaksananya SAKIP yang cukup serta telah memiliki anggaran yang memadahi. Namun demikian, berdasarkan temuan-temuan variabel baru tersebut menjadi dasar dalam merumuskan rekomendasi yang berfokus pada perbaikan budaya kerja, kebutuhan akan

komitmen Pimpinan, sistem perencanaan dan pengelolaan kinerja, penguatan fungsi pengawasan, serta peningkatan kapasitas aparatur dalam merespon rekomendasi perbaikan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan gambaran komprehensif mengenai keterkaitan antara kualitas implementasi SAKIP dan akuntabilitas kinerja, serta arah perbaikan yang dapat dilakukan oleh pemerintah daerah. Keseluruhan variabel yang diuji memberikan pengaruh dalam hasil penilaian SAKIP sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun

2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Berikut adalah visualisasi hubungan antar faktor yang memengaruhi perolehan nilai evaluasi SAKIP khususnya pada Pemerintah Kabupaten Kediri sesuai hasil penelitian ditunjukkan pada gambar 3 Model Faktor Pengaruh berikut:



Gambar 3. Model Faktor Pengaruh Perolehan Nilai SAKIP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif yang dilakukan terhadap implementasi dan evaluasi SAKIP di Pemerintah Kabupaten Kediri, dapat disimpulkan bahwa perolehan nilai evaluasi SAKIP dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang saling berinteraksi. Berikut ini adalah kesimpulan utama yang dapat diambil sebagai berikut.

Hasil identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi nilai hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah khususnya pada Pemerintah Kabupaten Kediri, disimpulkan terdapat 3 faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi. Tiga faktor internal yang mempengaruhi nilai hasil evaluasi SAKIP antara lain sebagai berikut:

1. Budaya Kerja dan Etos Kinerja Pegawai Perlu Diperkuat
Nilai-nilai budaya organisasi yang mendukung prinsip akuntabilitas masih lemah di beberapa unit kerja. Rendahnya motivasi dan kurangnya sistem penghargaan berbasis kinerja menyebabkan implementasi SAKIP bersifat formalitas.
2. Kepemimpinan dan Komitmen Pimpinan Menjadi Faktor Penggerak Utama
Keberhasilan dalam pelaksanaan dan pencapaian nilai evaluasi sangat bergantung pada peran aktif pimpinan dalam memberikan arahan, pengawasan,

serta membangun komitmen organisasi terhadap prinsip akuntabilitas kinerja.

3. Kualitas Perencanaan dan Indikator Kinerja Masih Perlu Diperbaiki
Indikator kinerja yang belum sepenuhnya SMART dan perencanaan yang belum berjenjang secara komprehensif menjadi hambatan dalam mewujudkan akuntabilitas yang substantif. Hal ini berdampak pada ketidakterpaduan antara tujuan strategis dan output yang dihasilkan. Sedangkan tiga faktor eksternal yang mempengaruhi nilai hasil evaluasi SAKIP adalah:
 1. Peran Evaluator Internal dan Eksternal
Peran Inspektorat sebagai pengawas internal berkontribusi dalam menjamin kualitas dan kesesuaian dokumen dengan standar evaluasi nasional. Evaluator eksternal KemenPAN-RB memberikan rekomendasi secara level instansi yang harus dapat diterjemahkan sampai dengan level perangkat daerah.
 2. Kebijakan Pusat Menjadi Rujukan Penting, Namun Adaptasinya Perlu Ditingkatkan
Kebijakan dari Kementerian PAN-RB menjadi pedoman utama dalam evaluasi SAKIP. Namun, perubahan regulasi yang cepat seringkali tidak diikuti dengan kesiapan teknis dan SDM di daerah.
 3. Respon terhadap Rekomendasi

KemenPAN-RB sebagai evaluator eksternal memberikan saran atau rekomendasi perbaikan yang harus ditindaklanjuti secara nyata dan sistematis oleh Pemerintah Kabupaten Kediri untuk perbaikan di periode penilaian selanjutnya.

Hasil penelitian atas faktor-faktor yang mempengaruhi nilai hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah khususnya pada Pemerintah Kabupaten Kediri, masih terdapat kelemahan yaitu budaya dan etos kinerja pegawai yang lemah, Indikator kinerja yang belum sepenuhnya SMART dan perencanaan yang belum berjengang secara komprehensif, perubahan regulasi yang cepat seringkali tidak diikuti dengan kesiapan teknis dan SDM di daerah. Sehingga peneliti memberikan saran perbaikan sebagai berikut:

1. Bupati Kediri mendorong peningkatan budaya dan etos kerja melalui himbauan kepada seluruh ASN di Kabupaten Kediri untuk membangun budaya kerja berbasis hasil dan tanggung jawab, misalnya dengan menetapkan indikator kinerja individu, melakukan monitoring rutin, dan memberikan penghargaan atas capaian kinerja;
2. Inspektorat Kabupaten Kediri bersama seluruh SKPD senantiasa melaksanakan peningkatan pemahaman berkelanjutan melalui Sosialisasi dan Pelatihan Tematik kepada SDM pelaksana teknis dan evaluator internal. Pemerintah daerah perlu melakukan sosialisasi dan pelatihan yang menyeluruh kepada seluruh unit kerja, tidak hanya terbatas pada Tim SAKIP. Materi pelatihan harus menekankan pemahaman substansi manajemen kinerja dan penyusunan indikator SMART dan adaptif terhadap perubahan regulasi. Strategi peningkatan kapasitas harus bersifat sistemik, melalui pelatihan teknis lanjutan, coaching, dan pendampingan berkelanjutan.
3. Bappeda Kabupaten Kediri mengoptimalkan penyusunan perencanaan kinerja secara terintegrasi, berbasis data, dan responsif terhadap kondisi aktual. Melaksanakan kolaborasi dengan Bagian Organisasi Sekretariat Kabupaten Kediri untuk pelaksanaan evaluasi secara berkala dan menjadi dasar untuk penyusunan rencana perbaikan (*action plan*) serta

membangun sistem informasi kinerja yang terintegrasi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi.

Selain saran teknis tersebut, mengingat kelemahan penelitian ini maka disarankan pada penelitian selanjutnya dapat melibatkan sampel SKPD yang lebih beragam, menggunakan instrumen yang disesuaikan konteks lokal, serta memasukkan variabel tambahan dan desain longitudinal.

Referensi

- Anggraini, F.A. & Akbar, R. (2022). *Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada Pemerintah Kota Yogyakarta)*. Pemerintah Kota Yogyakarta, Indonesia Departemen Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada.
- Aziz M.I., (2020). Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sakip) Pada Pemerintah Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Ekonomika* Volume XI Nomor 1 Januari 2020.
- Creswell, J.W., (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* 4th ed., USA: SAGE Publication.
- Darmawaty, Jeddawi M., Lukman S. (2020). Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Di Sekretariat Daerah Kota Depok Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah* Volume XII, Edisi 1.
- Darmono, Ratna Dewi Mulyaningtyas. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Di Dinas Pendidikan Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Otonomi*. Vol. 24 Nomor 1 Edisi April 2024
- Dilapanga R., Puluhulawa F.U., dan Kasim N.M., (2023). Optimalisasi Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) Dalam Mewujudkan Good Governance Melalui Asas Akuntabilitas Kinerja Instansi. *Jurnal Sinta* Volume 09, Nomor 02, Maret-Juni 2023.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2012). *Qualitative Research Methods*. SAGE Publications Ltd.

- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Monalisa, A.M. Br, Madani M. & Tahir, N. (2022). Efektivitas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Di Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo. *Jurnal Unismuh* Volume 3, Nomor 4, Agustus 2022
- Pratiwi, S., Martono, S., Mahmud, A., (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Perguruan Tinggi Negeri. *Business and Economic Analysis Journal*.
- Stephani, W., Yonnidi, E., (2024). Analisis Efektivitas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. *Journal Publicoho*. Volume 7 No. 3
- Friedman, M., (2009). *Trying Hard Is Not Good Enough* 1st ed., Booksurge Publishing.
- Wijayanto, Y. (2016). *Evaluasi Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Kudus)*
- Mahsun, M., (2016). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFEYogyakarta.
- Patton, M.Q., (2002). *The logic and power of purposeful sampling lies in selecting information-rich cases for study in depth. Qualitative Research and Evaluation Methods** (3rd ed.). Sage Publications.
- _____, Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- _____, Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.