

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM AKUNTABILITAS  
KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (SAKIP) DI  
KABUPATEN NGAWI**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya untuk  
Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S. Sos)  
dalam Bidang Ilmu Politik



**UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A**

**Oleh:**

**IRVAN AKBAR PRADANA**

**I91218074**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU POLITIK**

**2023**

**PERNYATAAN  
PERTANGGUNGJAWABAN PENULISAN SKRIPSI**

*Bismillahirrahmaanirrahiim*

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya

Nama : Irvan Akbar Pradana  
NIM : I91218074  
Program Studi : Ilmu Politik  
Judul Skripsi : Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kabupaten Ngawi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

- 1) Skripsi ini tidak pernah dikumpulkan pada lembaga Pendidikan mana pun untuk mendapatkan gelar akademik apa pun.
- 2) Skripsi ini adalah benar-benar hasil karya secara mandiri dan bukan merupakan plagiasi atas karya orang lain.
- 3) Apabila skripsi ini dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan sebagai hasil plagiasi, saya bersedia menanggung segala konsekuensi hukum yang terjadi.

Surabaya, 5 April 2023

Yang Menyatakan



**Irvan Akbar Pradana**

NIM: I91218074

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui serangkaian bimbingan, arahan serta koreksi terhadap penulisan skripsi yang ditulis oleh:

Nama : Irvan Akbar Pradana

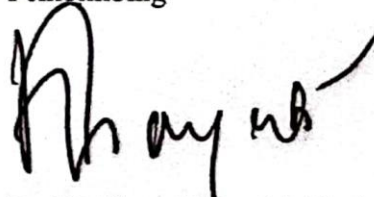
NIM : I91218074

Program Studi : Ilmu Politik

Yang berjudul: **“Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kabupaten Ngawi”**, saya berpendapat bahwa skripsi tersebut telah diperbaiki dan dapat diujikan dalam rangka memperoleh gelar sarjana Ilmu Sosial dalam bidang Ilmu Politik.

Surabaya, 4 April 2023

Pembimbing



Dr. H. Ahmad Suyuthi, M. Ag., M. Si.

NIP. 197407212006041001

## PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi oleh Irvan Akbar Pradana dengan judul: **“Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kabupaten Ngawi”** telah dipertahankan dan dinyatakan lulus di depan Tim Penguji Skripsi pada tanggal 9 Mei 2023

### TIM PENGUJI SKRIPSI

Penguji I



Dr. H. Ahmad Suyuthi, M. Ag., M. Si

NIP. 197407212006041001

Penguji II



Holilah, S. Ag., M. Si

NIP. 197610182008012008

Penguji III



M. Zimamul Khaq, M. Si

NIP. 198212022015031002

Penguji IV



Noor Rohman, MA

NIP. 198510192015031001

Surabaya, 7 Juli 2023

Mengesahkan,

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dekan



Prof. Dr. H. Abd. Chalik., M. Ag

NIP. 197306272000031002



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Irvan Akbar Pradana  
NIM : I91218074  
Fakultas/Jurusan : FISIP/Ilmu Politik  
E-mail address : i91218074@uinsby.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain

(.....)

yang berjudul :

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI  
PEMERINTAH (SAKIP) DI KABUPATEN NGAWI

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 17 Juli 2023

Penulis

(Irvan Akbar Pradana)

## ABSTRAK

**Irvan Akbar Pradana, 2023, Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kabupaten Ngawi**, Skripsi Program Studi Ilmu Politik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Akuntabilitas, SAKIP.

Implementasi kebijakan Perpres No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) cukup memprihatinkan, karena dari awal kebijakan ini di implementasikan masih banyak Kabupaten/Kota dan Provinsi di Indonesia yang belum optimal dalam pelaksanaan kebijakan ini. Di Provinsi Jawa Timur hanya ada 4 Kabupaten/Kota yang bisa secara konsisten dengan baik melaksanakan kebijakan ini yaitu, Kabupaten Banyuwangi, Gresik, Lamongan dan Ngawi. Pada penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kabupaten Ngawi dan apa faktor yang membuat Kabupaten Ngawi bisa optimal dalam pelaksanaan SAKIP. Penelitian ini semoga akan menjadi contoh untuk Pemerintah Daerah di Indonesia agar bisa mengimplementasikan kebijakan SAKIP secara optimal. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini menggunakan teori Van Horn Van Meter, *good governance*, dan *open government* untuk menganalisis proses implementasi kebijakan SAKIP di Kabupaten Ngawi

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada beberapa faktor yang bisa membuat Kabupaten Ngawi mendapat predikat “A” SAKIP selama lima tahun yaitu: (1) kuatnya kepemimpinan setiap sektor dalam pelaksanaan komponen SAKIP yaitu Bappeda pelaksanaan perencanaan dan pengukuran kinerja, Inspektorat pelaksanaan Evaluasi dan Bagian Organisasi Setda pelaksanaan pelaporan kinerja, ketiga OPD tersebut mampu berkomunikasi dan berkolaborasi dengan seluruh OPD di Kabupaten Ngawi secara optimal. (2) inisiatif internal dari Kabupaten Ngawi untuk sering datang ke kantor MenPAN RB supaya bisa mendapatkan predikat “A” menjadi momentum awal Kabupaten Ngawi disaat daerah-daerah lain masih apatis terhadap implementasi kebijakan SAKIP, (3) bermitra dengan perusahaan swasta “SMART ID” karena bisa berdiskusi terkait penyelesaian permasalahan-permasalahan teknis dari implementasi SAKIP. Selain itu ada beberapa kekurangan dalam implementasi SAKIP yaitu (1) belum adanya website khusus untuk mengunggah dokumen SAKIP (2) persentase angka kemiskinan masih tinggi (3) rendahnya tingkat akuntabilitas di desa.

## ABSTRACT

Irvan Akbar Pradana, 2023, Policy Implementation of the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP) in Ngawi Regency, Thesis for the Political Science Study Program, Faculty of Social and Political Sciences, Sunan Ampel State Islamic University, Surabaya.

Keywords: Policy Implementation, Accountability, SAKIP.

Implementation of Presidential Decree no. 29 of 2014 concerning the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP) is quite concerning, because from the start this policy was implemented there are still many districts/cities and provinces in Indonesia that have not been optimal in implementing this policy. In East Java Province there are only 4 Regencies/Cities that can consistently implement this policy, namely, Banyuwangi, Gresik, Lamongan and Ngawi Regencies. In this study, the aim was to find out how to implement the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP) policy in Ngawi Regency and what factors made Ngawi Regency optimal in implementing SAKIP. Hopefully, this research will be an example for local governments in Indonesia to optimally implement SAKIP policies. This study uses a qualitative method with a case study approach. This study uses the Van Horn Van Meter theory, good governance, and open government to analyze the process of implementing the SAKIP policy in Ngawi Regency

The results of this study indicate that there are several factors that can make Ngawi District get the "A" SAKIP title for five years, namely: (1) the strong leadership of each sector in implementing the SAKIP component, namely Bappeda implementing planning and performance measurement, the Inspectorate implementing Evaluation and the Organizational Section Setda for the implementation of performance reporting, the three OPDs are able to communicate and collaborate optimally with all OPDs in Ngawi Regency. (2) an internal initiative from Ngawi Regency to frequently come to the MenPAN RB office so that they can get an "A" title became the initial momentum for Ngawi Regency when other regions were still apathetic towards the implementation of the SAKIP policy, (3) partnered with a private company "SMART ID" because they can discuss solving technical problems from the implementation of SAKIP. In addition, there are several deficiencies in the implementation of SAKIP, namely (1) there is no special website for uploading SAKIP documents (2) the percentage of poverty rates is still high (3) the level of accountability in the village is low.

## DAFTAR ISI

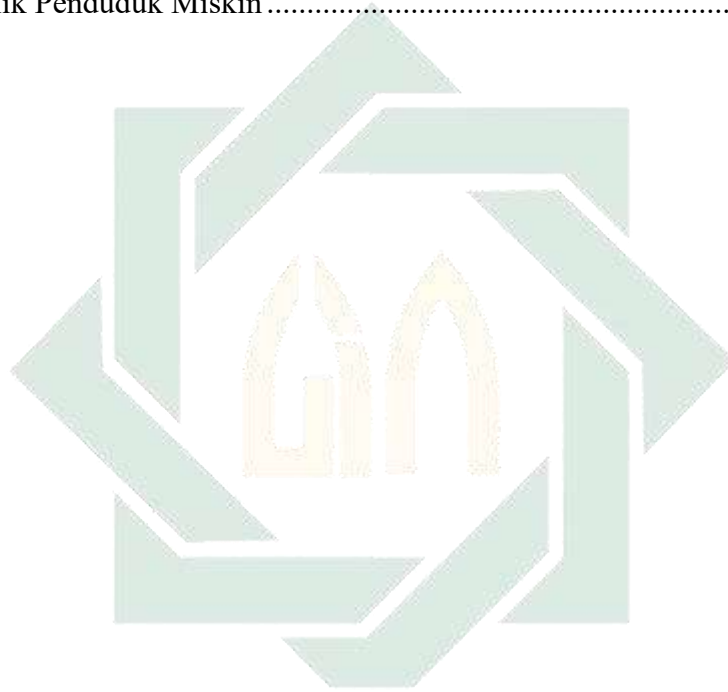
PERNYATAAN PERTANGGUNGJAWABAN PENULISAN SKRIPSI.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
MOTTO .....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR BAGAN .....	xiii
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Definisi Konseptual .....	10
F. Sistematika Pembahasan.....	16
<b>BAB II: KAJIAN TEORITIK</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	18
B. Kajian Pustaka .....	28
a. Perencanaan Strategis .....	32
b. Perjanjian Kinerja .....	33
c. Pengukuran Kinerja .....	34
d. Pengelolaan Data Kinerja .....	35
e. Pelaporan Kinerja .....	36
f. Reviu dan Evaluasi Kinerja .....	37
C. Kerangka Teori .....	38
a. Model Van Horn Van Meter.....	38
b. <i>Good Governance</i> .....	44
c. <i>Open Government</i> .....	47
<b>BAB III: METODE PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan Penelitian.....	49
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	50
C. Pemilihan Subyek Penelitian .....	51





## DAFTAR GAMBAR

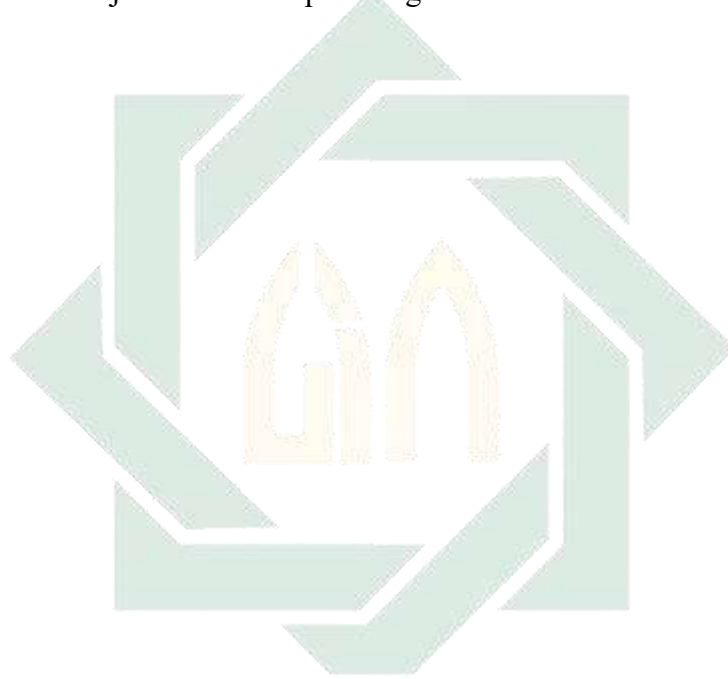
Gambar 1 Siklus SAKIP .....	31
Gambar 2 Peta Kabupaten Ngawi .....	65
Gambar 2 Grafik Pertumbuhan Ekonomi .....	83
Gambar 3 Grafik Penduduk Miskin .....	85



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR TABEL

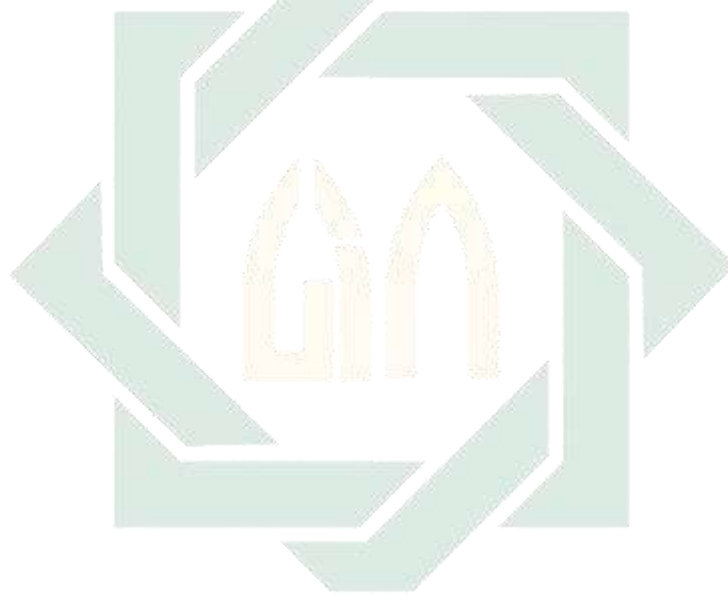
Tabel 1 Hasil SAKIP & RB Award Kabupaten Ngawi .....	2
Tabel 2 Penelitian Terdahulu .....	18
Tabel 3 Informan Penelitian.....	52
Tabel 4 Indikator Kinerja Utama Kabupaten Ngawi .....	72



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR BAGAN

Bagan 1 Model Implementasi Kebijakan Van Horn Van Meter.....	43
Bagan 2 Triangulasi Dengan Sumber Banyak .....	63
Bagan 3 Triangulasi Dengan Teknik Banyak .....	63
Bagan 4 Struktur Organisasi Kabupaten Ngawi .....	67
Bagan 5 Struktur Tim SAKIP Kabupaten Ngawi .....	69



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam Upaya mewujudkan cita-cita birokrasi, pemerintah saat ini sedang serius untuk memperbaiki delapan area perubahan reformasi birokrasi. Salah satu area yang menjadi fokus yaitu peningkatan akuntabilitas kinerja.<sup>2</sup> Untuk mempercepat perbaikan tersebut pemerintah telah membuat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014. Peraturan Presiden tersebut yang nantinya akan menjadi pedoman pemerintah pusat dan pemerintah daerah untuk mengimplementasikan SAKIP. Mengutip dari Pasal 1 Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur, yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah. Tujuan dari SAKIP ini agar bisa mendorong terciptanya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang baik dan terpercaya serta dapat digunakan pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan pembangunan. SAKIP ini tentunya akan

---

<sup>2</sup> Fikri Habibi, "Pemetaan Riset Reformasi Birokrasi di Indonesia", Jurnal Borneo Administrator, (Vol. 16, No. 2, 2020), hlm 2407-6767

menjadi ujung tombak dalam reformasi birokrasi saat ini yang disebabkan karena lemahnya akuntabilitas kinerja pada instansi pemerintah.<sup>3</sup>

Pada setiap tahunnya pemerintah pusat melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi rutin melaksanakan kegiatan “SAKIP & RB AWARD”. Acara ini akan menyampaikan hasil dari implementasi SAKIP dari seluruh pemerintah pusat dan pemerintah kota/daerah. Acara tersebut diharapkan untuk bisa menambah motivasi bagi para daerah di Indonesia untuk terus meningkatkan implementasi SAKIP agar reformasi birokrasi bisa segera tercapai. Dalam hal ini pemerintah daerah Kabupaten Ngawi dinilai telah mengimplementasikan SAKIP sangat baik. Hal tersebut bisa dibuktikan dengan hasil penilaian dari acara “SAKIP & RB AWARD” menunjukkan bahwa Kabupaten Ngawi berhasil mendapatkan nilai yang tinggi. Nilai tersebut bisa menjadi tolak ukur untuk melihat bagaimana akuntabilitas kinerja instansi-instansi pemerintah Kabupaten Ngawi setiap tahunnya. Berikut adalah tabel penilaian SAKIP pemerintah Kabupaten Ngawi:

*Tabel 1 Hasil SAKIP & RB AWARD Kabupaten Ngawi*

<i>Tahun</i>	<i>Predikat</i>	<i>Nilai</i>	<i>Interpretasi</i>
2018	A	80,20	Baik
2019	A	80,56	Baik
2020	A	81,23	Baik
2021	A	81,60	Baik
2022	A	82.00	Baik

*Sumber 1: <https://ro-organisasi.jatimprov.go.id/dashboard/sakip>*

<sup>3</sup> Ahmad Rifai'I & Albetris, “Implementasi Reformasi Birokrasi”, Jurnal Manajemen dan Sains. (Vol 7, No. 2, 2022) hlm 606-609

Berdasarkan tabel tersebut pemerintah Kabupaten Ngawi secara konsisten bisa mendapatkan predikat “A” selama lima tahun berturut-turut. Hal ini bisa dibilang sangat membanggakan, karena dari 38 Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Timur, Kabupaten Ngawi menjadi kabupaten keempat yang berhasil konsisten bisa mendapatkan predikat “A” selama lima tahun berturut-turut dari tahun 2018 setelah Kabupaten Lamongan, Gresik, dan Banyuwangi. Hal ini merupakan berita yang sangat Bahagia dan di sisi lain juga sangat menyedihkan, karena dari 38 Kabupaten/Kota hanya 4 Kabupaten/Kota yang berhasil konsisten dalam mengimplementasikan SAKIP hal ini juga diperparah bahwa setelah 5 tahun Kebijakan SAKIP ini dilaksanakan ternyata yang bisa konsisten mendapat predikat A di seluruh Indonesia sangat sedikit. Dari penelusuran yang dilakukan penulis melalui webinar-webinar mengenai SAKIP ternyata masih banyak Kabupaten/Kota yang belum memahami secara mendalam apa itu SAKIP sehingga dalam implementasinya Kabupaten/Kota di Indonesia masih banyak yang berkuat dengan petunjuk-petunjuk teknis pelaksanaan SAKIP. Seperti yang peneliti temukan pada webinar 19 Agustus 2021 tentang Kiat-Kiat Persiapan Evaluasi SAKIP Tahun 2021 yang bisa diakses di *Youtube* masih ada yang belum bisa mengkoordinasikan instansi-instansi pemerintahannya terutama komitmen pimpinan yang belum tercipta. Kemudian pada webinar 31 Maret 2022 tentang Gerak Cepat Persiapan Evaluasi SAKIP Tahun 2022 yang ditayangkan di *Youtube* masih banyak yang belum memahami teknis pelaksanaan SAKIP karena masih banyak pertanyaan seputar teknis dalam

pelaksanaan SAKIP seperti, apa urgensi melakukan evaluasi internal? apa perbedaan Renja dengan PK? Apa perbedaan LKJIP dengan LKPJ? Apakah dokumen perencanaan hanya disusun di tingkat daerah saja dan tidak disusun oleh OPD? Kemudian pada webinar 9 Februari 2023 tentang Memahami SAKIP berdasarkan Perpres Nomor 29 Tahun 2014 yang ditayangkan di *Youtube* masih banyak yang bertanya bagaimana cara untuk menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU) daerah. Hal tersebut menunjukkan bahwa setelah 5 tahun pelaksanaan SAKIP (2016-2020) masih banyak pemerintah daerah di seluruh Indonesia yang masih belum cukup paham dalam mengimplementasikan SAKIP, jadi mereka hanya menerima perintah saja tanpa tahu apa yang harus dilakukan. Dalam hal ini Kabupaten Ngawi memiliki fokus khusus terhadap implementasi SAKIP karena bisa konsisten meraih predikat “A” selama lima tahun berturut-turut. Tentunya ini menjadi prestasi yang cukup membanggakan bagi Kabupaten Ngawi dan angin segar untuk reformasi birokrasi di Indonesia. Fenomena ini yang akan menjadi fokus peneliti. Peneliti tertarik untuk meneliti terkait dengan bagaimana proses implementasi SAKIP di lingkungan pemerintah Kabupaten Ngawi dan ingin mengetahui apa saja faktor yang membuat pemerintah Kabupaten Ngawi bisa mendapatkan predikat “A” selama lima tahun berturut-turut. Fenomena ini sangat menarik untuk di eksplorasi secara lebih jauh.

Dalam implementasi SAKIP keselarasan perencanaan dan penganggaran hingga capaian keberhasilan atau kegagalan pada SAKIP



merupakan tingkat kecocokan persepsi yang diperlukan oleh para pemangku kepentingan yang bersangkutan pada seluruh jajaran Perangkat Daerah di suatu Pemerintah daerah dalam proses diskusi mengenai permasalahan yang ada. Adanya kesamaan persepsi mengenai keselarasan yang seharusnya dilakukan menciptakan koordinasi dan kerja sama yang baik antara pemangku kepentingan, sehingga hal tersebut memudahkan dalam meningkatkan SAKIP di suatu Pemerintah Daerah. Kesesuaian antara target capaian kinerja pembangunan yang direncanakan dengan anggaran dan dokumen pelaksanaan anggaran merupakan ukuran kualitas perencanaan dan penganggaran di Pemerintah Daerah. Dari webinar mengenai SAKIP yang diikuti oleh seluruh ASN Pemerintah Daerah di Indonesia masih banyak yang kesulitan untuk bisa menyelaraskan hal tersebut, selain itu kurangnya komitmen dari pimpinan sehingga tidak ada yang bisa untuk menyatukan mereka.<sup>4</sup>

Kesejahteraan masyarakat tidak akan tercapai secara konsisten tanpa adanya akuntabilitas dan transparansi pelaksanaan ke pemerintahan dalam memberikan pelayanan publik. Pemerintah atau organisasi yang transparan dan akuntabel terhadap kinerjanya akan mendapatkan kepercayaan masyarakat yang dilayaninya dalam menjalankan fungsinya. Membangun akuntabilitas melalui pelaporan kinerja pembangunan secara transparan kepada publik perlu dilakukan oleh pemerintah yang ingin mendapatkan

---

<sup>4</sup> Putri Ayudia dan Syukriy Abdullah, “Analisis Keselarasan Dokumen Perencanaan, Penganggaran, dan Akuntabilitas Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Kasus Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata)”, *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*(Vol. 23 No. 1, 2023) hal 35-44

kepercayaan dari masyarakatnya. Hanya pemerintahan yang dinilai memihak untuk kepentingan publik akan dipercaya dan mendapat dukungan masyarakat untuk Bersama mencapai keberhasilan dari setiap program dan aktivitasnya.<sup>5</sup> Pemerintah bertanggung jawab untuk menyediakan berbagai pelayanan publik dan menjalankan fungsi yang diwajibkan berdasarkan regulasi yang ada. Untuk itu, pemerintah di jenjang mana pun diharapkan mampu dengan tepat mengenali masalah, menetapkan agenda, arah, dan strategi yang tepat. Selanjutnya pemerintah harus dapat merealisasikan janji-janjinya kepada masyarakat, dan mengukur segala langkah yang dilakukan melalui pemantauan dan evaluasi kinerjanya untuk menjadi *input* perbaikan kembali kebijakan-kebijakan pembangunan yang belum memberikan hasil yang optimum dalam pelaksanaannya. Hal ini yang akan menjadi tuntutan *civil society* (masyarakat madani) yang semakin matang dalam berdemokrasi, sehingga menghendaki akuntabilitas yang transparan terhadap penggunaan beban pajak yang mereka bayarkan kepada pemerintah.<sup>6</sup> Bagian penting dari upaya pengendalian pembangunan adalah mengevaluasi kinerja proses dan hasil kegiatan pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Tidak hanya hasil pembangunan yang dilakukan oleh individu unit instansi pemerintah maupun keseluruhan pemerintah secara kolektif, tetapi juga kinerja individu para pegawai di

---

<sup>5</sup> Penny Kusumastuti Lukito, *Membumikan Transparansi dan Akuntabilitas Sektor Publik Tantangan Berdemokrasi ke Depan*, ed. Gun Creative, Pertama. (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2014).

<sup>6</sup> Lukito, *Membumikan Transparansi dan Akuntabilitas Sektor Publik Tantangan Berdemokrasi ke Depan*,

lingkungan birokrasi itu sendiri. Hal ini merupakan salah satu fokus dari reformasi birokrasi, dengan meningkatnya efektivitas dan kinerja pegawai ASN dan penyelenggara negara diharapkan akan menjadi salah satu Langkah penting untuk peningkatan kualitas pelayanan publik sekaligus pencegahan dan bebasnya birokrasi dari korupsi, kolusi dan nepotisme.<sup>7</sup>

Dalam kegiatan penganggaran pemerintah, usulan anggaran yang didukung oleh informasi kinerja suatu program/kegiatan akan memberikan basis rasionalitas dalam proses pengambilan keputusannya. Data/informasi kinerja dapat digunakan sebagai bahan yang dilakukan melalui dialog Bersama antara pihak legislatif dan pemerintah. Dengan demikian, merupakan juga kepentingan bagi parlemen untuk mendapatkan laporan hasil pengukuran dan evaluasi kinerja sebagai bentuk akuntabilitas dan transparansi penyelenggaraan pemerintahan. Dialog yang sejajar dan rasional di antara para pemangku kepentingan dalam proses penganggaran ini akan membuat komunikasi yang lebih fokus pada pilihan alokasi berdasarkan data/informasi kinerja hasil yang valid.<sup>8</sup> Berdasarkan paparan latar belakang tersebut, peneliti memilih lokasi penelitian di Pemerintah Kabupaten Ngawi, karena dari 38 kabupaten/kota di Provinsi Jawa Timur hanya enam Kabupaten/kota yang bisa mendapatkan predikat “A” untuk nilai SAKIP tahun 2021. Dalam hal ini Kabupaten Ngawi menjadi salah satu dari empat kabupaten di Jawa Timur yang berhasil konsisten selama lima

---

<sup>7</sup> Lukito, *Membumikan Transparansi dan Akuntabilitas Sektor Publik Tantangan Berdemokrasi ke Depan*,

<sup>8</sup> Lukito, *Membumikan Transparansi dan Akuntabilitas Sektor Publik Tantangan Berdemokrasi ke Depan*,

tahun terakhir mempertahankan predikat “A” untuk nilai SAKIP hal tersebut yang menjadi alasan kuat peneliti untuk melakukan penelitian terkait dengan “Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kabupaten Ngawi”.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan paparan latar belakang masalah tersebut rumusan masalahnya adalah “Bagaimana proses implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ngawi yang bisa konsisten selama lima tahun mendapat predikat “A”?”

#### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan paparan rumusan masalah tersebut tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Implementasi SAKIP di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ngawi dan apa faktor yang menyebabkan Pemerintah Kabupaten Ngawi bisa mempertahankan predikat “A” nilai implementasi SAKIP secara konsisten selama lima tahun berturut-turut yang belum banyak bisa dilakukan oleh Pemerintah Daerah di seluruh Indonesia.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada beberapa aspek, antara lain:

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmu pengetahuan dalam yang terkait dengan Akuntabilitas birokrasi di pemerintahan khususnya Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Ngawi, serta dapat dijadikan referensi untuk pemerintah daerah yang memiliki nilai SAKIP rendah untuk meningkatkan nilai SAKIP.

### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta masukan kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Ngawi terutama dalam mempertahankan nilai “A” dalam implementasi SAKIP dan juga bisa memberikan motivasi kepada pemerintah daerah yang ada di Indonesia untuk terus meningkatkan nilai SAKIP.

### **3. Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi motivasi untuk mahasiswa maupun masyarakat umum agar mengetahui Akuntabilitas Kinerja dari Pemerintah Daerah Kabupaten Ngawi dalam melaksanakan program- program pembangunan dan visi misi daerahnya serta juga sebagai sarana informasi untuk pertumbuhan reformasi birokrasi yang semakin membaik walaupun perkembangannya cukup pelan.

## E. Definisi Konseptual

### 1. Implementasi Kebijakan

Menurut Edward III (1980) menyatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan tahap pembuatan kebijakan antara pembentukan kebijakan dan konsekuensi atau akibat dari kebijakan pada kelompok sasaran yang dipengaruhinya. Jika suatu kebijakan tidak tepat untuk mengurangi masalah yang merupakan sasaran kebijakan, maka kebijakan itu mungkin akan mengalami kegagalan sekalipun kebijakan itu di implementasikan dengan sangat baik, bahkan kebijakan yang cemerlang di implementasikan dengan sangat baik, cenderung akan mengalami kegagalan untuk mencapai tujuan.<sup>9</sup> Terkait dengan kegagalan inilah maka Edward III melihat bahwa struktur birokrasi mempunyai dampak atas implementasi kebijakan dalam arti bahwa penerapan kebijakan tidak akan berhasil jika terdapat kekurangan dalam struktur birokrasi tersebut. Dalam hal ini Edward III lebih memfokuskan perhatian terhadap dua karakteristik birokrasi yang umum yaitu penggunaan sikap dan prosedur yang rutin serta fragmentasi dalam pertanggung jawaban di antara berbagai unit organisasi.<sup>10</sup> Pandangan Edward III bahwa terlampau banyak instansi yang mengerjakan banyak hal, sukar melakukan koordinasi, membelanjakan terlampau banyak uang, dan bekerja terlampau sedikit

---

<sup>9</sup> Syahrudin, *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Studi kasus*, ed. Nusamed Studio, Pertama. (Bandung: Nusa Media, 2018).

<sup>10</sup> Syahrudin, *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Studi kasus*.

untuk mengatasi pembuat kebijakan terhadap kebijakan yang telah di implementasikan. Untuk lebih mengefisiensikan implementasi kebijakan sangat dibutuhkan Langkah-langkah koordinasi antar instansi, agar tidak saling terjadi perebutan wilayah kerja dan berbuntut pada tidak terawasinya kebijakan.<sup>11</sup>

Implementasi kebijakan itu pada prinsipnya adalah cara atau Langkah yang dilakukan agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, oleh Mazmanian dan Sabatier (1983) implementasi kebijakan adalah Upaya melaksanakan keputusan. Peter de Leon dan Linda de Leon (2001) menyatakan bahwa pendekatan-pendekatan dalam implementasi kebijakan publik dapat dikelompok menjadi tiga generasi, (1) pada tahun 1970-an, memahami implementasi kebijakan sebagai masalah-masalah yang terjadi antara kebijakan dengan eksekusinya. Pada generasi ini, implementasi kebijakan berimpitan dengan studi pengambilan keputusan di sektor publik. (2) pada tahun 1980-an, adalah generasi yang mengembangkan pendekatan implementasi kebijakan yang bersifat “dari atas ke bawah”. Perspektif ini lebih fokus pada tugas birokrasi untuk melaksanakan kebijakan yang telah diputuskan secara politik. (3) pada tahun 1990-an memperkenalkan pemikiran bahwa variabel perilaku dari aktor pelaksana implementasi kebijakan yang lebih menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Pendekatan kontingensi atau situasional dalam

---

<sup>11</sup> Syahrudin, *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Studi kasus*.

implementasi kebijakan yang mengemukakan bahwa implementasi kebijakan banyak didukung oleh adaptabilitas implementasi kebijakan tersebut. Mengimplementasikan suatu kebijakan publik dapat dilakukan dua pilihan, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program dan diimplementasikan melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dari suatu kebijakan publik.<sup>12</sup>

Implementasi kebijakan selalu mencakup tiga hal, yaitu: (1) adanya tujuan atau sasaran kebijakan, (2) adanya aktivitas atau kegiatan pencapaian tujuan, dan (3) adanya hasil kegiatan. Jelas sekali bahwa dalam implementasi kebijakan ada tujuan atau sasaran tertentu yang hendak dicapai atau dipenuhi melalui suatu aksi atau kegiatan yang menghasilkan suatu *output* dan *outcomes* tertentu.. kebijakan diturunkan dalam bentuk program-program, yang kemudian dioperasionalkan sebagai proyek-proyek yang wujudnya adalah kegiatan-kegiatan, baik yang dilakukan oleh pemerintah, masyarakat maupun kerja sama pemerintah dengan masyarakat. Program, proyek dan kegiatan merupakan bagian dari implementasi kebijakan, hasilnya berupa “produk” yang merupakan *output* dan *outcomes* dari suatu kebijakan. Baik *output* maupun *outcomes* adalah luaran dari suatu proses atau kegiatan menghasilkan. *Output* berkenaan dengan hasil langsung atau segera yang dapat dilihat atau dirasakan, sedangkan

---

<sup>12</sup> Jumria Mansur, “Implementasi Konsep Pelaksanaan Kebijakan dalam Publik”, Jurnal Ekonomi Islam, (Vol. 6 No. 2, 2021) hal 324-334



*outcomes* merujuk pada efek, dampak, manfaat, harapan (perubahan), yang biasanya bersifat jangka Panjang, dari suatu proses atau kegiatan. *Output* kebijakan adalah berbagai hal yang dilakukan oleh pemerintah, misalnya pembangunan dan rehabilitasi jalan raya dan jembatan, pembayaran tunjangan kesejahteraan atau tunjangan profesi. Sedangkan *outcomes* (dampak) adalah keseluruhan efek yang ditimbulkan oleh suatu kebijakan dalam kondisi kehidupan nyata, misalnya dengan dioperasikannya jalan tol maka laju percepatan logistik sangat tinggi dan ekonomi bisa berkembang.<sup>13</sup>

Pelaksanaan kebijakan adalah sesuatu yang penting bahkan mungkin jauh lebih penting dari pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan hanya akan sekadar berupa impian atau rencana bagus yang tersimpan rapi dalam arsip kalau tidak diimplementasikan. Perencanaan kebijakan publik bisa menyumbang setidaknya 20% keberhasilan sedangkan 60% adalah bagaimana cara implementasi kebijakan tersebut, dan sisanya adalah bagaimana implementasi itu dikendalikan. Implementasi kebijakan publik merupakan studi yang sangat “*Crucial*” pada proses kebijakan publik. Yang dimaksudkan adalah betapa baiknya suatu kebijakan publik kalau tidak dipersiapkan dan direncanakan dengan baik pada tataran implementasi, maka apa yang menjadi tujuan kebijakan publik tidak akan pernah terwujud.

---

<sup>13</sup> Y. Gede Sutmasa, “Memastikan Efektivitas Implementasi Kebijakan Publik”, Jurnal Cakrawati (Vol. 4 No. 1, 2021), hal 25-36

Sebaliknya, bagaimana pun persiapan dan perencanaan implementasi kebijakan publik, kalau suatu kebijakan tidak dirumuskan dengan baik, maka apa yang menjadi tujuan kebijakan publik juga tidak akan bisa diwujudkan.

## 2. Akuntabilitas Kinerja

Kata akuntabilitas berasal dari Bahasa Inggris *accountability* yang berarti keadaan yang dapat dipertanggungjawabkan. Itulah sebabnya, akuntabilitas menggambarkan suatu keadaan atau kondisi yang dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Tim Studi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah BPKP, akuntabilitas adalah perwujudan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan atas pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui suatu media pertanggungjawaban secara periodik. Menurut LAN dan BPKP akuntabilitas kinerja adalah kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan Tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau yang berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.<sup>14</sup> Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah refleksi atau bagian dari kinerja organisasi publik. Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah instrumen yang

---

<sup>14</sup> Dang Panagaman Tamba, *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating pada Seluruh Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Simalungun*, Tesis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2021

digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan misi organisasi, terdiri dari berbagai komponen yang merupakan satu kesatuan, yaitu perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja. Kinerja instansi pemerintah adalah 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.

Adapun persyaratan yang harus terpenuhi agar akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tercapai antara lain adalah sistem pemerintah harus dapat menjamin bahwa segala sumber daya yang dimiliki harus mampu memiliki aksesibilitas secara umum, pimpinan dan seluruh staf di instansi tersebut memiliki komitmen tinggi, dapat menunjukkan hasil pencapaian kinerja dengan baik, selalu berusaha untuk mencapai visi dan misi organisasinya, memiliki manfaat yang besar, transparan, objektif, jujur, akurat dan mampu menyampaikan capaian baik keberhasilan maupun kegagalan terhadap target sasaran dan tujuan yang diinginkan.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Dri Asmawanti S, Aisyah Mayang Sari, dkk, “Dimensi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah”, *Jurnal of Applied Accounting and Taxation*, (Vol. 5, No. 1 2020) hal 85-94

## **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan untuk penelitian ini terbagi menjadi lima bagian bab yang masing-masing bab memiliki tujuan sebagai sebuah kerangka berpikir yang terstruktur agar mempermudah dalam menyajikan data hasil penelitian, berikut sistematika pembahasan:

Bab pertama pendahuluan, menjelaskan mengenai latar belakang masalah penelitian dari topik SAKIP yang akan diteliti, rumusan masalah dari topik penelitian yang akan diteliti, tujuan penelitian, manfaat dilakukannya penelitian, dan definisi konseptual dari judul penelitian serta yang terakhir adalah sistematika pembahasan dalam penulisan skripsi.

Bab kedua kajian teoritis, menjelaskan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian yang diambil. Kemudian menjelaskan kajian pustaka atau menjabarkan secara umum definisi dari judul skripsi. Yang terakhir ada kerangka teori yang berisi tentang teori-teori yang digunakan untuk menganalisis masalah dari penelitian.

Bab ketiga metode penelitian, menjelaskan secara rinci terkait pendekatan penelitian, pemilihan lokasi penelitian, pemilihan waktu penelitian, pemilihan subjek penelitian, tahapan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan yang terakhir teknik pemeriksaan keabsahan data.

Bab keempat penyajian dan analisis data, sebelum menguraikan data akan dijelaskan terlebih dahulu terkait dengan gambaran lokasi penelitian dan deskripsi terkait dengan objek penelitian. Menguraikan penyajian data

dan analisis data yang diperoleh peneliti dari teknik analisis data selama turun ke lapangan. Dalam bab ini akan menjelaskan hasil dari topik penelitian yang diperoleh dari lapangan dalam bentuk teks naratif.

Bab kelima penutup, meriapkan bagian terakhir dari penelitian ini yang memuat kesimpulan penelitian pada beberapa permasalahan yang telah dianalisis pada bab sebelumnya. Kemudian akan membahas juga saran dari peneliti kepada pihak yang bersangkutan agar bisa memberikan penyelesaian permasalahan dalam penelitian tersebut.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB II

### KAJIAN TEORITIK

#### A. Penelitian Terdahulu

Terdapat sepuluh penelitian terdahulu yang digunakan untuk referensi dalam melakukan penelitian implementasi kebijakan SAKIP di Kabupaten Ngawi, penelitian terdahulu ini dibutuhkan untuk membantu peneliti dalam mengembangkan kajian penelitian agar lebih terarah dan terukur. Selain itu penelitian terdahulu juga berfungsi sebagai tanda bahwa penelitian ini tidak ada unsur plagiarisme dengan penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan topik penelitian. Pada tabel di bawah ini akan ditunjukkan perbedaan-perbedaan dan kesamaan-kesamaan dari penelitian ini dan penelitian terdahulu, sebagai berikut.

*Tabel 2 Penelitian Terdahulu*

No.	Judul Penelitian Terdahulu	Hasil Temuan	Persamaan & Perbedaan
1.	(Nauli, Agasya, dan Jatnika 2022, Urgensi Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Desa Pamengkang Kabupaten Cirebon)	Penelitian yang dilakukan di Desa Pamengkang menemukan bahwa Pemerintah Desa belum menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja. Hal ini menyebabkan evaluasi atas akuntabilitas kinerja belum dapat dinilai secara valid. Penelitian ini bisa dijadikan gambaran untuk desa-desa di seluruh Indonesia yang ternyata belum ada Peraturan	Pada penelitian tersebut memiliki persamaan yaitu pada tema penelitian tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Untuk perbedaannya penelitian tersebut lebih fokus pada level pemerintahan di Desa dan lebih meneliti pada memastikan apakah







		listrik pegawai tidak dapat melaksanakan tugas. Faktor pendukung yang mempengaruhi efektivitas adalah: Adanya SOP, SDM yang memadai, fasilitas sudah memadai dalam proses pelaksanaan kegiatan operasional. Dukungan APBN & APBD	SAKIP “A” selama lima tahun.
4.	(Darmawanty, Jeddawi, dan Lukman 2020 Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Sekretariat Daerah Kota Depok Provinsi Jawa Barat)	Proses implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) belum mencapai target yang telah ditetapkan, karena dipengaruhi oleh berbagai faktor. Untuk mencapai target dan memperbaiki implementasi SAKIP perlu dilakukan strategi-strategi sebagai berikut: a. memberikan intervensi dan dukungan yang lebih besar dari kelompok kepentingan agar suksesnya realisasi target kebijakan SAKIP b. peningkatan sumber dana untuk membiayai program kebijakan SAKIP c. peningkatan kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana pelaksana kebijakan SAKIP	Pada penelitian tersebut memiliki persamaan tema penelitian terkait SAKIP. Untuk perbedaannya penelitian tersebut berfokus pada upaya untuk meningkatkan implementasi SAKIP yang ternyata implementasinya masih jauh dari target sasaran serta bagaimana strategi-strategi yang harus dilakukan untuk meningkatkan implementasi SAKIP. Sedangkan pada penelitian ini berfokus pada meneliti bagaimana Implementasi SAKIP dan Faktor yang menyebabkan Pemerintah Kabupaten Ngawi berhasil mendapatkan nilai

			SAKIP “A” selama lima tahun.
5.	(Agus Prianto 2020 Implementasi Kebijakan Tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Kasus di Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya)	Terdapat faktor-faktor yang menjadi penyebab penerapan kebijakan mengenai pedoman evaluasi pelaksanaan SAKIP. Studi di Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya belum efektif, di antaranya kemampuan mengkomunikasikan ketentuan yang terdapat dalam SAKIP antara penanggungjawab dengan pegawai, sehingga pelaporan terhambat karena kurangnya kesadaran pegawai. Aspek lain berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan, di mana masih terdapat beberapa pekerjaan yang belum mencapai target yang telah ditentukan sesuai rencana, selain itu kurangnya respons dari karyawan tentang pentingnya membuat laporan kinerja sebagaimana dituangkan dalam SAKIP. Strategi yang harus dilakukan adalah mengkoordinasikan seluruh kegiatan dan memberikan tugas khusus kepada karyawan yang dinilai memiliki kapabilitas kinerja yang baik untuk	Pada penelitian tersebut memiliki persamaan tema penelitian terkait SAKIP. Untuk perbedaannya penelitian tersebut berfokus pada mengevaluasi implementasi SAKIP yang ternyata pada implementasinya masih kurang baik dan memberikan strategi untuk bisa meningkatkan dan memperbaiki implementasi SAKIP. Sedangkan pada penelitian ini berfokus pada meneliti bagaimana Implementasi SAKIP dan Faktor yang menyebabkan Pemerintah Kabupaten Ngawi berhasil mendapatkan nilai SAKIP “A” selama lima tahun.

		melaksanakan tugas yang berkaitan dengan pelaporan kinerja organisasi, sehingga pencapaian tujuan berjalan dengan efektif.	
6.	(Ardiyansah, 2020 Strategi Peningkatan Predikat Daerah Tertinggal di Kabupaten Pandeglang Provinsi Banten)	Tahun 2015 Kabupaten Pandeglang ditetapkan sebagai daerah tertinggal, hal tersebut membuat pemerintah kabupaten berpikir keras untuk meningkatkan predikat tersebut. Beberapa perbaikan di berbagai sektor telah dilakukan salah satunya melakukan strategi efisiensi penggunaan anggaran melalui pemangkasan beberapa program yang dampaknya terhadap peningkatan kenaikan penilaian SAKIP setiap tahunnya. Strategi tersebut juga memberikan dampak terhadap predikat daerah tertinggal, selain itu juga telah melakukan skema pengembangan ekonomi dalam meningkatkan predikat daerah tertinggal melalui skema yang digagas Kementerian PDT yaitu dengan transportasi petani, Pelabuhan dan konsumen, skema farming, dan skema pendataan jumlah	Persamaannya adalah ada keterkaitan dengan SAKIP akan tetapi hanya Sebagian. Untuk perbedaannya penelitian tersebut lebih berfokus kepada strategi peningkatan daerah tertinggal yang salah satu strateginya adalah peningkatan implementasi SAKIP. Sedangkan pada penelitian ini berfokus pada meneliti bagaimana Implementasi SAKIP dan Faktor yang menyebabkan Pemerintah Kabupaten Ngawi berhasil mendapatkan nilai SAKIP "A" selama lima tahun.

		pohon buah di daerah tertinggal	
7.	(Aziz, 2020 Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Pemerintah Kabupaten Gunung Kidul)	<p>a. Perencanaan kinerja terutama pada indikator kinerja sasaran masih berorientasi pada <i>output</i></p> <p>b. Pengukuran kinerja terutama pada Indikator Kinerja Utama (IKU) masih memiliki banyak indikator yang berorientasi <i>output</i> dan belum memiliki sistem pengumpulan data kinerja yang terintegrasi atau masih secara manual. Tidak melaksanakan reuiu IKU dan pengumpulan data kinerja secara tahunan</p> <p>c. Pelaporan kinerja terutama pada anggaran penyusunan LAKIP dan isi LAKIP, anggaran penyusunan LAKIP tidak maksimal. Hasil reuiu LAKIP juga tidak dilampirkan pada LAKIP yang akan disampaikan pada Presiden dan KemenPAN &amp; RB</p> <p>Strategi untuk meningkatkan SAKIP sebagai berikut:</p> <p>a. Pemerintah Daerah berserta seluruh</p>	<p>Persamaannya adalah penelitian tersebut juga berfokus pada implementasi SAKIP. Untuk perbedaannya penelitian tersebut lebih berfokus pada strategi dan cara bagaimana untuk peningkatan implementasi SAKIP agar mendapat nilai SAKIP yang baik. Sedangkan pada penelitian ini berfokus pada meneliti bagaimana Implementasi SAKIP dan Faktor yang menyebabkan Pemerintah Kabupaten Ngawi berhasil mendapatkan nilai SAKIP "A" selama lima tahun.</p>



8.	(Deviani, Novaria, dan Widiyanto, 2022, Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dalam Meuwujudkan Good Governance Studi Pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Sidoarjo)	<p>Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian tersebut adalah bahwa penerapan SAKIP dalam mewujudkan <i>Good Governance</i> pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Sidoarjo masih belum terlaksana dengan optimal karena masih ada 3 prinsip yang belum tercapai dalam penerapannya yaitu membangun konsensus, responsif dan kesetaraan.</p> <p>Adapun faktor penghambat yang perlu untuk diperbaiki yaitu, faktor birokrasi berkaitan dengan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan menganggap birokrasi sebagai alat untuk menindas mereka, data belum terpusat artinya data yang diolah belum mempunyai basis data terpusat sehingga akan mempengaruhi beberapa hal seperti, minimnya integritas data, keamanan data dan kesulitan mengubah/mengatur ulang data tersebut dan terakhir kurangnya sumber daya manusia yang sesuai bidang.</p>	<p>Penelitian tersebut berfokus tentang Penerapan SAKIP yang maksimal dan optimal ternyata bisa mewujudkan <i>good governance</i>. Sedangkan pada penelitian ini berfokus pada meneliti bagaimana Implementasi SAKIP dan Faktor yang menyebabkan Pemerintah Kabupaten Ngawi berhasil mendapatkan nilai SAKIP “A” selama lima tahun.</p>
9.	(Fendik Ari Wibowo, 2022, Implementasi	Kesimpulan yang bisa diambil dari penelitian tersebut adalah bahwa	Penelitian tersebut memiliki kesamaan topik terkait

	<p>Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Ponorogo)</p>	<p>pelaksanaan SAKIP di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Ponorogo sudah berjalan cukup baik dianalisis menggunakan Teori George C. Edward III yang terdiri dari 4 variabel yaitu Komunikasi, Sumber daya, Sikap pelaksana dan Struktur Birokrasi</p> <p>Hanya variabel komunikasi yang masih belum optimal pelaksanaannya karena Kantor Induk Dinas PUPR dan kantor cabangnya terpisah-pisah sehingga membutuhkan waktu dalam mengirim informasi</p>	<p>implementasi kebijakan SAKIP akan tetapi perbedaan dengan penelitian ini terletak pada lingkup penelitian, penelitian tersebut hanya berfokus pada lingkup yang cukup kecil yaitu 1 kantor Dinas PUPR sedangkan penelitian ini memiliki lingkup yang cukup luas yaitu pemerintah Kabupaten Ngawi kemudian terjadi perbedaan teori yang digunakan, di penelitian tersebut menggunakan teori George C. Edward sedangkan penelitian ini menggunakan Teori Van Horn Van Meter dan <i>Good Governance</i>.</p>
10.	<p>(Suparno, Harsoyo, dan Billy, 2021, Penerapan SAKIP di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah)</p>	<p>Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dari awal pelaksanaan kebijakan SAKIP di Tahun 2014 Provinsi Jawa Tengah mengalami pelaksanaan kebijakan SAKIP yang cukup fluktuatif, akan tetapi pemerintah provinsi Jawa Tengah berhasil konsisten dalam melaksanakan SAKIP. Ada beberapa hambatan yang</p>	<p>Terdapat persamaan dalam topik penelitian yaitu implementasi kebijakan SAKIP yang menjadi perbedaan ialah penggunaan teori dan permasalahan yang akan diidentifikasi penelitian ini berfokus pada proses implementasi kebijakan SAKIP</p>





yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.<sup>16</sup> Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan rangkaian proses yang sudah disusun secara sistematis dan komprehensif yang mencakup berbagai dimensi mulai dari perencanaan, penggunaan alat pengukuran sampai dengan prosedur pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) demi melihat keberhasilan sebuah instansi pemerintahan melalui berbagai laporan pertanggungjawaban yang disusun dan disampaikan kepada pemerintah pusat melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi (MENPAN RB) untuk dilakukan penilaian apakah kinerja instansi pemerintah mengalami kenaikan, penurunan atau tetap tidak berubah.<sup>17</sup> Menurut pendapat lain Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah suatu instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggungjawabkan segala aktivitas ataupun kegiatan yang

---

<sup>16</sup> Peraturan Presiden RI, “Peraturan Presiden Republik Indonesia tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) (Perpres No. 29 Tahun 2014)”, Jakarta, 2014

<sup>17</sup> Feri Sanjaya, “Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dalam Mewujudkan *Good Governance* di Sekretariat Daerah Kabupaten Mesuji Tahun 2020”, Skripsi Universitas Muhammadiyah Lampung, 2021. 14-15

dijalankan oleh instansi pemerintah, apakah suatu instansi pemerintah dapat melaksanakan sebuah visi dan misi yang ada.<sup>18</sup>

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan salah satu sistem yang dibuat pemerintah untuk mendukung terwujudnya *good governance*. Penerapan SAKIP yang efektif, menunjukkan bahwa usaha pemerintah dalam mewujudkan *good governance* berjalan dengan baik. *Good governance* ditandai dengan meningkatnya akuntabilitas kinerja, transparansi atas penyerapan anggaran dan laporan program serta kegiatan pemerintah yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan sebuah kebijakan yang diambil pemerintah untuk dilaksanakan oleh para aparatur pemerintah dalam meningkatkan akuntabilitas kerjanya yang di dalamnya terdiri atas rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas yang terukur sejalan tujuan yang ingin diraih,<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Aditya Ramadhani, "Evaluasi Kinerja Birokrasi Melalui Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis", Skripsi, Universitas Brawijaya Malang, 2018. 46

<sup>19</sup> Andi Mitha Monalisa BR, "Efektivitas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo." Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar, 2022. 27-28



### a. Perencanaan Strategis

Perencanaan Strategis merupakan dokumen yang di susun oleh pemerintah daerah dalam periode lima tahunan yang memuat strategi dan arahan untuk menjadi pedoman bagi pemerintah daerah dalam membangun daerahnya selama lima tahun ke depan. Dokumen tersebut juga menjadi pedoman bagi pemerintah daerah dalam mengalokasikan sumber daya manusia dan modal yang akan digunakan. Perencanaan strategis ini juga digunakan sebagai dokumen perencanaan untuk arah pelaksanaan program dan kegiatan serta menjadi landasan dalam penyelenggaraan SAKIP. Pada komponen ini terdapat beberapa dokumen perencanaan yang perlu dibuat oleh pemerintah daerah dan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) diantaranya adalah:

Dokumen Level Daerah	Dokumen Level Organisasi Perangkat Daerah
RPJMD 5 Tahunan	Renstra 5 Tahunan OPD
RKPD 1 Tahunan	Renja OPD
Perubahan RKPD	Perubahan Renja
Rencana Kerja dan Anggaran) RKA dan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA)	RKA dan DIPA
Indikator Kinerja Utama (IKU)	Indikator Kinerja Utama (IKU) OPD

dalam pembuatan dokumen di atas, RPJMD menjadi dasar penyusunan Renstra OPD, RKPD menjadi dasar penyusunan Renja OPD, Renstra dan Renja menjadi dasar penyusunan RKA OPD. Dari dokumen-dokumen tersebut harus memperhatikan keselarasan

dalam setiap dokumen semisal sasaran dan indikator kinerja RPJMD menjadi tujuan dan indikator tujuan pada Renstra OPD kemudian keselarasan antara nomenklatur program, kegiatan, dan sub kegiatan pada RPJMD, RKPD, Renstra, Renja, RKA. Selain dokumen-dokumen tadi penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) daerah dan OPD harus selaras, biasanya IKU berada di RPJMD dan OPD harus pandai-pandai dalam menjabarkan IKU menurut bidang OPD masing-masing. Jika dokumen itu tidak bisa di susun dengan selaras maka dari itu pemerintah daerah tersebut juga bisa dipastikan akan kehilangan nilai SAKIP sebesar 30% sehingga komponen ini sebenarnya menjadi komponen yang bisa menentukan predikat SAKIP suatu daerah.

#### **b. Perjanjian Kinerja**

Perjanjian kinerja merupakan dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program dan kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Melalui dokumen ini diharapkan terwujudnya komitmen penerima Amanah dan kesepakatan antara penerima dan pemberi amanah atas kinerja terukur tertentu berdasarkan tugas, fungsi, dan wewenang. Dengan adanya perubahan evaluasi SAKIP pada tahun 2022 pada komponen ini ada beberapa dokumen yang harus dipenuhi dan jika ingin mendapatkan Predikat SAKIP “AA” maka pembuatan dokumen









karena keempat dokumen tersebut akan menjadi dasar dalam penyusunan LKJIP baik di level daerah maupun di level OPD.

#### **f. Reviu dan Evaluasi Kinerja**

Reviu adalah penelaahan atas laporan kinerja untuk memastikan bahwa laporan kinerja telah menyajikan informasi kinerja yang andal, akurat dan berkualitas. Tujuannya ialah agar membantu penyelenggaraan SAKIP dan memberikan keyakinan terbatas mengenai akurasi, keandalan, dan keabsahan data atau informasi kinerja instansi pemerintah sehingga dapat menghasilkan laporan kinerja yang berkualitas. Untuk mencapai hal tersebut, maka apabila pereviu menemukan kelemahan dalam penyelenggaraan manajemen kinerja, dan kesalahan penyajian data atau informasi dan penyajian laporan kinerja, maka unit pengelola kinerja harus segera melakukan perbaikan atau evaluasi atas kelemahan atau kesalahan tersebut secara berjenjang

Dokumen Level Daerah	Dokumen Level Organisasi Perangkat Daerah
Dokumentasi Pelaksanaan Evaluasi Kinerja	Dokumentasi Pelaksanaan Evaluasi Kinerja level OPD

Pada komponen ini sebenarnya pemerintah pusat memberikan peran yang lebih dalam hal evaluasi karena pemerintah pusat telah menunjuk secara langsung evaluator daerah yang biasanya ada pada OPD Inspektorat sehingga dalam mengawasi kinerja di seluruh pemerintah daerah peran pimpinan daerah dan inspektorat sangat dibutuhkan, karena jika pemerintah daerah bisa

melakukan evaluasi mandiri dengan optimal maka bisa dipastikan pemerintah daerah tersebut akan mendapatkan nilai SAKIP yang optimal. Pada komponen ini pemerintah daerah harus pandai-pandai dalam menetapkan strategi evaluasi dan memonitor kinerja seluruh OPD di daerahnya.

### **C. Kerangka Teori**

#### **a. Model Van Meter Van Horn**

Model pertama yang diperkenalkan oleh duet Donald Van Meter dengan Carl Van Horn (1975), (Abdul Wahab, 1997). Mendefinisikan implementasi kebijakan, merupakan Tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan. Pada penelitian kali ini peneliti memilih menggunakan model kebijakan publik milik Van Horn Van Meter adalah bertujuan untuk mengetahui dapur dari Pemerintah Kabupaten Ngawi dalam pelaksanaan dan proses implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), 6 variable yang disuguhkan Van Horn Van Meter sangat relevan dengan topik penelitian yang akan diteliti dan cocok untuk menjawab rumusan masalah yang pertama pada penelitian ini.

Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari kebijakan publik. Beberapa variabel yang

dimasukkan sebagai variabel yang mempengaruhi kebijakan publik adalah variabel berikut:

### **1. Standar dan Sasaran Kebijakan**

Setiap kebijakan harus mempunyai standar dan suatu sasaran kebijakan jelas dan terstruktur dengan ketentuan tersebut dapat terwujud.<sup>20</sup> Pengukuran tingkat keberhasilan dari kinerja implementasi kebijakan dapat diukur melalui tujuan kebijakan yang ada di level pelaksana kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio-kultur. Jika ukuran dan sasaran kebijakan yang akan diterapkan terlalu ideal (utopis), maka kebijakan tersebut akan sulit untuk direalisasikan.<sup>21</sup>

### **2. Sumber Daya**

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia adalah sumber daya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu proses implementasi. Tahap-tahap tertentu dari keseluruhan proses implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara publik. Ketika kompetensi dan kapabilitas dari sumber-sumber daya yaitu minim, maka kinerja kebijakan publik agak sulit diharapkan secara

---

<sup>20</sup> Syahrudin, *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Studi Kasus*

<sup>21</sup> Wahyu Kurniawan dan Karjuni Dt. Maani, "Implementasi Kebijakan Pembangunan Infrastruktur Jalan di Kecamatan Tabir Selatan Kabupaten Merangin dengan Menggunakan Model Donald Van Metter dan Carl van Horn", *Jurnal Mahasisesa Ilmu Administrasi Publik* (Vol. 1 No. 4, 2019) 67-78

optimal. Di Indonesia masalah kompetensi dan kapabilitas sumber daya manusia tampak terabaikan terutama pembangunan yang berorientasi pada masyarakat miskin, kesenjangan antar wilayah, sehubungan standar kebijakan publik untuk dilaksanakan di level warga.<sup>22</sup> Sumber daya finansial menentukan keterlaksanaannya suatu kebijakan. Jika sumber daya finansial bermasalah maka implementasi kebijakan akan terganggu atau bahkan terhambat. Sumber daya kebijakan tidak kalah pentingnya dengan komunikasi. Sumber daya kebijakan ini harus juga tersedia dalam rangka untuk memperlancar administrasi implementasi suatu kebijakan. Sumber daya ini terdiri atas dana atau insentif lain yang dapat memperlancar pelaksanaan suatu kebijakan terbatasnya dana atau insentif lain dalam implementasi kebijakan merupakan sumbangan besar terhadap gagalnya implementasi kebijakan.<sup>23</sup>

### **3. Komunikasi Antar Organisasi**

Koordinasi merupakan mekanisme yang Tangguh dalam implementasi kebijakan publik. Semakin baik koordinasi dan arus komunikasi di antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses implementasi, maka semakin kecil kemungkinannya akan terjadi kesalahan yang dapat menimbulkan konflik, begitu pula

---

<sup>22</sup> Syahrudin, *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Studi Kasus*

<sup>23</sup> Wahyu Kurniawan dan Karjuni Dt. Maani, "Implementasi Kebijakan Pembangunan Infrastruktur Jalan di Kecamatan Tabir Selatan Kabupaten Merangin dengan Menggunakan Model Donald Van Metter dan Carl van Horn", *Jurnal Mahasisesa Ilmu Administrasi Publik* (Vol. 1 No. 4, 2019) 67-78

sebaliknya<sup>24</sup> Standar dan tujuan implementasi kebijakan harus dikomunikasikan dengan baik kepada para agen pelaksana. Oleh karena itu apa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh setiap implementor. sikap<sup>25</sup>

#### 4. Karakteristik Organisasi dan Implementor

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan publik. Hal ini sangat penting karena kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik para pelaksana. Misalnya, implementasi kebijakan publik yang berusaha untuk merubah perilaku masyarakat agar tidak radikal menerima keputusan apa pun dari para pembuat kebijakan, maka agen pelaksana haruslah berkarakteristik tegas pada aturan hukum sebagai pedoman kebijakan.<sup>26</sup> Selain itu dengan berkembang pesatnya teknologi digital dewasa ini menuntut untuk para implementor memiliki karakter yang adaptif dalam mengimplementasikan kebijakan tentunya dalam hal ini teknologi digital harus bisa dimanfaatkan dengan sebaik mungkin.

---

<sup>24</sup> Syahrudin, *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Studi Kasus*

<sup>25</sup> Wahyu Kurniawan dan Karjuni Dt. Maani, "Implementasi Kebijakan Pembangunan Infrastruktur Jalan di Kecamatan Tabir Selatan Kabupaten Merangin dengan Menggunakan Model Donald Van Metter dan Carl van Horn"

<sup>26</sup> Syahrudin, *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Studi Kasus*

## 5. Disposisi atau Sikap Para Implementor

Sikap penerimaan atau penolakan dari para pelaksana sangatlah mempengaruhi berhasil dan tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Di Indonesia, hal tersebut sangatlah mungkin dapat terjadi, mengingat proses kebijakan publik bukanlah lahir atau hasil formulasi masyarakat setempat yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka hadapi. Tetapi kebijakan yang lahir atas (*top-down*) yang cenderung bersifat General. Pada hal permasalahan yang dihadapi di satu daerah belum tentu persis sama dengan permasalahan yang ada di daerah lain.<sup>27</sup> Sikap para pelaksana dipengaruhi oleh bagaimana pandangan dan cara melihat mereka terhadap pengaruh kebijakan kepentingan-kepentingan organisasi dan kepentingan-kepentingan pribadinya. Implementasi kebijakan dengan *befiltered* (penyaringan) lebih dahulu dari persepsi para pelaksana (*implementors*) dan dalam batas mana kebijakan itu akan dilaksanakan. Ada tiga macam elemen respon yang dapat mempengaruhi kemampuan dan kemauan dari para pelaksana/implementor untuk melaksanakan suatu kebijakan. Antara lain yaitu: (1) Pengetahuan (*cognition*), pemahaman dan pendalaman (*comprehension and understanding*) terhadap kebijakan

---

<sup>27</sup> Syahrudin, *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Studi Kasus*



## b. *Good Governance*

Konsep *good governance* sebenarnya telah lama dilaksanakan oleh semua pihak yaitu pemerintah, swasta, dan masyarakat. Namun demikian, masih banyak yang rancu memahami konsep *governance*. Secara sederhana, banyak pihak menerjemahkan *governance* sebagai tata pemerintahan. Tata pemerintahan di sini bukan hanya dalam pengertian struktur dan manajemen Lembaga yang disebut eksekutif, karena pemerintah (*government*) hanyalah salah satu dari tiga aktor besar yang membentuk Lembaga yang disebut *governance*. Dua aktor lain adalah *private sector* (sektor swasta) dan *civil society* (masyarakat madani). Karenanya, memahami *governance* adalah memahami bagaimana integrasi peran antara pemerintah (birokrasi), sektor swasta dan *civil society* dalam suatu aturan main yang disepakati bersama. Lembaga pemerintah harus mampu menciptakan lingkungan ekonomi, politik, sosial, budaya, hukum dan keamanan yang kondusif. Sektor swasta berperan aktif dalam menumbuhkan kegiatan perekonomian yang akan memperluas lapangan pekerjaan dan meningkatkan pendapatan, sedangkan *civil society* harus mampu berinteraksi secara aktif dengan berbagai macam aktivitas perekonomian, sosial, dan politik termasuk bagaimana melakukan kontrol terhadap jalannya aktivitas-aktivitas tersebut.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Muhammad Tanzil Aziz Rahimallah, Andi Dewi Pratiwi, Achmad Fauzi Kusmin, "Pengelolaan Minerba dalam Persepektif Good Governace (Tinjauan Teoritik)", Arajang: Jurnal Ilmu Sosial Politik, (Vol. 4 No. 1, 2021), 34-54



*Good governance* diistilahkan sebagai penyelenggaraan pemerintahan yang baik. *Good governance* adalah merupakan dasar, syarat dan landasan untuk pengelolaan lingkungan hidup yang baik. Dikatakan baik, sebab *good governance* mengikuti kaidah-kaidah tertentu sesuai dengan prinsip-prinsip dasar *good governance*. Menurut Santosa sebuah *governance* dikatakan baik (*good*) apabila sumber daya dan masalah-masalah publik dikelola secara efektif dan efisien, merupakan respon terhadap kebutuhan masyarakat. Sementara itu Keraf mengartikan *good governance* sebagai adanya dan berfungsi baiknya beberapa perangkat kelembagaan sedemikian rupa sehingga memungkinkan kepentingan masyarakat bisa dijamin dengan baik.<sup>31</sup>

Didefinisikan oleh *World Bank* bahwa *Good Governance* adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi yang baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan politika framework bagi tumbuhnya aktivitas usaha. *Good Governance* pada umumnya diartikan sebagai pengelolaan pemerintahan yang baik. Kata ‘baik’ di sini dimaksudkan sebagai mengikuti kaidah-kaidah tertentu sesuai dengan prinsip-prinsip dasar *Good Governance*. *Good*

---

<sup>31</sup> Citrawati Fitri Kartika, Hanafi, dan Hermawan, *Good Environmental Governance*, (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2012)

*Governance* adalah suatu proses pengambilan keputusan yang taat dengan aturan-aturan sehingga dalam proses pengambilan keputusan tersebut dapat dihindari adanya usaha untuk korupsi, kolusi dan nepotisme.<sup>32</sup>

Setelah membaca berbagai referensi dan melakukan penelitian di lapangan akhirnya peneliti memutuskan untuk menggunakan lima prinsip *Good Governance*, alasan peneliti hanya menggunakan lima prinsip tersebut karena memiliki keselarasan dengan data-data yang telah ditemukan oleh peneliti di lapangan, selain itu kelima prinsip ini dinilai sudah cukup untuk mengetahui apakah *Good Governance* telah diterapkan dalam tata Kelola pemerintahan di Kabupaten Ngawi. Berikut kelima prinsip yang dipilih:

1. Komitmen pimpinan. Yang memiliki arti tentang konsistensi pimpinan tertinggi di daerah yang bersungguh-sungguh melaksanakan perbaikan tata Kelola pemerintah di lingkungannya. Pimpinan berfungsi menjadi penggerak segala bentuk perubahan dan menjadi pelapor dalam pelaksanaannya.
2. Dasar hukum yang kuat. Setiap pelaksanaan kebijakan dalam rangka perbaikan sistem tata Kelola pemerintahan yang baik harus memiliki dasar hukum yang kuat, baik dalam bentuk peraturan atau keputusan kepala daerah maupun peraturan daerah (perda). Dalam rangka berkelanjutan suatu kebijakan tata Kelola pemerintahan yang baik

---

<sup>32</sup> Josep, *Perbandingan Tata Pemerintah Antara Good Governance dan Sound Governance*

sebaiknya dasar hukum yang digunakan adalah perda. Dengan dasar hukum perda walaupun terjadi pergantian pimpinan daerah, kebijakan masih tetap berjalan.

3. Dukungan dari lingkungan internal dan masyarakat. Dukungan internal dan masyarakat atas kebijakan perbaikan tata Kelola pemerintahan yang baik sangat diperlukan karena kebijakan tersebut diciptakan, dikelola dan diperuntukkan bagi mereka.
4. Inisiatif internal. Perbaikan sistem yang didasarkan pada pendekatan persuasif dan musyawarah para pengambil kebijakan daerah yang kemudian disosialisasikan ke seluruh jajarannya akan menghasilkan dukungan dan komitmen yang tinggi bagi seluruh staf.
5. Akuntabilitas. Akuntabilitas adalah segala bentuk kegiatan/program yang dilakukan oleh pemerintah harus bisa dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Tanggungjawab disini tak hanya twlah menyelesaikan tugasnya akan tetapi kegiatan/program yang dilaksanakan harus memiliki manfaat kepada masyarakat.

### **c. *Open Government***

*Open government* atau pemerintahan yang terbuka merupakan konsep yang muncul saat masa kepemimpinan Barack Obama di Amerika Serikat sekitar tahun 2009 di mana pada saat itu pemerintah Amerika Serikat menyepakati *Memorandum on Transparency and Open Government* di mana pemerintah melalui website-website resminya menyebarkan data-data yang dianggap bisa diakses oleh

publik sebagai bentuk keterbukaan pemerintah terhadap apa yang mereka kerjakan.<sup>33</sup>

Wirtz dan Birkmeyer mendefinisikan *open government* sebagai *a multilateral, political and social process, which includes in particular transparent, collaborative and participatory action by government an administration. Open government* didefinisikan sebagai Tindakan dari transparansi, partisipasi, dan kolaborasi. Beberapa tahun terakhir, *open government* telah menjadi Gerakan penting di antara pemerintahan di seluruh dunia. Misalnya , dari sisi keuntungan *open government* lebih memudahkan masyarakat untuk akses data dan aktivitas pemerintah, perundang-undangan dan kebijakan pemerintah yang dapat diperoleh dengan mudah, data terbuka terkait erat dengan pembagian informasi pemerintah yang dapat digunakan oleh publik untuk berbagai tujuan. Namun kebanyakan para ahli berargumentasi potensi manfaat *open government* dapat merangsang transparansi, akuntabilitas, meningkatkan partisipasi masyarakat, dan merangsang pertumbuhan ekonomi, dan juga sebagai Upaya untuk memerangi Tindakan korupsi.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Muhammad Tanzil Aziz Rahimallah, Andi Dewi Pratiwi, Achmad Fauzi Kusmin, “Pengelolaan Minerba dalam Persepektif Good Governace (Tinjauan Teoritik)”, Arajang: Jurnal Ilmu Sosial Politik, (Vol. 4 No. 1, 2021), 34-54

<sup>34</sup> Muhammad Tanzil Aziz Rahimallah, Andi Dewi Pratiwi, Achmad Fauzi Kusmin, “Pengelolaan Minerba dalam Persepektif Good Governace (Tinjauan Teoritik)”

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna sejumlah individu atau sekelompok orang yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data. Dari penjelasan tersebut peneliti memilih metode penelitian kualitatif pada penelitian kali ini. Alasan peneliti menggunakan metode kualitatif, karena penelitian ini bersifat kompleks data penelitian harus diambil menggunakan cara wawancara satu per satu dengan informan yang ahli pada bidangnya selain itu peneliti juga bisa lebih mengeksplorasi secara lebih mendalam terkait dengan proses implementasi kebijakan SAKIP di Kabupaten Ngawi.

Peneliti juga memutuskan untuk menggunakan pendekatan penelitian studi kasus. Studi kasus merupakan rancangan penelitian yang ditemukan di banyak bidang, khususnya evaluasi, di mana peneliti mengembangkan analisis mendalam atas suatu kasus, sering kali program, peristiwa, aktivitas, proses, atau satu individu atau lebih. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, kemudian peneliti mengumpulkan

informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan.<sup>35</sup> Dalam hal ini kasus yang akan dianalisis mendalam oleh peneliti adalah terkait dengan proses implementasi kebijakan SAKIP dan faktor apa saja yang membuat Kabupaten Ngawi konsisten selama lima tahun mendapatkan predikat “A”.

## **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini telah dilaksanakan oleh peneliti di Kabupaten Ngawi, Jawa Timur, tepatnya ada beberapa lokasi yang akan menjadi tempat penelitian karena lingkup penelitian yang cukup luas pertama ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi, kedua di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Ngawi, ketiga berada di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Ngawi, keempat berada di Dinas Sosial Kabupaten Ngawi kemudian yang terakhir di kantor media. Alasan peneliti memilih beberapa lokasi penelitian tersebut karena narasumber implementasi SAKIP berada di beberapa lokasi yang tentunya telah ditetapkan terlebih dahulu melalui riset. Dalam hal ini peneliti tertarik memilih lokasi tersebut karena ingin mengetahui bagaimana implementasi kebijakan SAKIP dan apa faktor yang membuat Pemerintah Kabupaten Ngawi mendapat predikat “A” SAKIP selama lima tahun berturut-turut. Penelitian ini dilakukan mulai dari bulan September 2022 sampai dengan bulan Juni 2023.

---

<sup>35</sup> Muri Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian gabungan*, ed. Irfan Fahmi dan Suwito, Pertama. (Jakarta: Kencana, 2014).

### C. Pemilihan Subjek Penelitian

Subjek penelitian menjadi peran penting dalam penelitian ini untuk memperoleh data atau informasi mengenai objek yang diteliti. Subjek penelitian biasa disebut juga sebagai informan, informan merupakan orang yang memberikan informasi tentang topik penelitian. Informan harus dipilih dengan syarat memiliki pengalaman dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan topik penelitian dan lokasi penelitian. Peneliti memilih teknik *purposive sampling* dalam memilih sumber informan. Penentuan sumber informasi tersebut dapat diartikan bahwa dalam memilih informan harus dilandasi oleh tujuan dan pertimbangan tertentu.

Dalam penelitian ini peneliti memiliki tujuan memilih informan yang menguasai dengan baik terkait dengan bidang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) agar bisa mendapatkan data dan informasi yang akurat. Peneliti berharap dengan informan yang telah dipilih dapat memperoleh data dan informasi yang diinginkan dan selaras dengan apa yang objek penelitian yang diteliti.<sup>36</sup> Pada penelitian kali ini peneliti akan memilih informan dari Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kabupaten Ngawi yang memahami dengan baik terkait implementasi kebijakan SAKIP. Pelaksanaan di lapangan mencari informan di sini membutuhkan usaha yang cukup sulit dikarenakan banyak informan yang sulit dicari walaupun sudah dengan surat izin penelitian akan tetapi

---

<sup>36</sup> Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian gabungan*.





## **D. Tahap-Tahap Penelitian**

### **a. Menyusun Rancangan Penelitian**

Pada Langkah pertama tentunya peneliti membuat rancangan penelitian atau juga bisa disebut sebagai proposal penelitian untuk dijadikan kerangka berpikir bagi peneliti dalam melakukan penelitian dan menjadi patokan penelitian untuk selanjutnya dikembangkan menjadi laporan penelitian yang utuh. Peneliti membuat penelitian dengan Topik utama Implementasi Kebijakan Publik, kemudian peneliti mengerucutkan lagi menjadi Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kabupaten Ngawi. Alasan peneliti memilih topik tersebut karena Kabupaten Ngawi bisa konsisten dalam implementasi Kebijakan SAKIP meraih Predikat “A” selama lima tahun berturut-turut berangkat dari situ peneliti ingin mengetahui proses implementasi kebijakan SAKIP.

### **b. Memilih Lokasi Penelitian**

Langkah kedua peneliti memilih lokasi penelitian untuk bisa menentukan informan yang diperlukan untuk menggali dan mencari data yang digunakan. Tentunya dalam memilih lokasi penelitian memiliki landasan dari proposal penelitian yang di buat sebelumnya. Dalam hal ini peneliti mencocokkan permasalahan atau topik penelitian yang ada di proposal penelitian di lapangan, setelah dirasa cocok dengan permasalahan penelitian, akhirnya peneliti memilih untuk

memilih Kabupaten Ngawi sebagai lokasi penelitian karena sesuai dengan topik penelitian.

**c. Mengurus Perizinan Penelitian**

Langkah ketiga peneliti mengurus surat izin untuk melakukan penelitian, pengurusan surat izin bisa dilakukan di Bakesbangpol daerah masing-masing. Dalam hal ini peneliti mengurus surat izin penelitian di Bakesbangpol Kabupaten Ngawi yang prosesnya cukup cepat hanya 1-2 hari saja sudah jadi. Tujuan dari surat izin penelitian ini adalah agar kita tidak dicurigai dengan hal-hal yang negatif dan kita bisa dengan tenang dan santai dalam melakukan penelitian di lokasi penelitian tersebut karena kita sudah sah dan legal secara hukum untuk bisa meneliti di lokasi penelitian.

**d. Menjajaki dan Menilai Lokasi Penelitian**

Langkah keempat peneliti menjajaki dan menilai lokasi penelitian dalam hal ini peneliti membaca di peraturan perundang-undangan yaitu Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan PerMENPAN RB No. 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam menentukan lokasi dan observasi secara lebih mendalam titik lokasi mana saja yang perlu di observasi dalam implementasi kebijakan SAKIP. Selain itu peneliti juga melihat situs website SMART ID website yang membahas mengenai SAKIP kemudian peneliti juga melihat webinar-webinar terkait dengan SAKIP

di *Youtube Channel* SMART ID yang hingga akhirnya peneliti bisa menemukan tiga lokasi utama yaitu di Badan Perencanaan Pemerintah Daerah (Bappeda), Bagian Organisasi Sekretariat Daerah, Inspektorat Kabupaten Ngawi.

**e. Memilih dan Memanfaatkan Informan**

Langkah kelima hampir sama dengan Langkah sebelumnya peneliti banyak membaca peraturan perundang-undangan mengenai SAKIP dan melihat webinar di *Youtube Channel* SMART ID untuk bisa memilih informan yang menguasai tentang SAKIP. Dalam pemanfaatan Informan peneliti kurang optimal dalam memanfaatkannya dikarenakan wawancara yang dibatasi oleh waktu.

**f. Menyiapkan Perlengkapan Penelitian**

Peneliti hendaknya menyiapkan tidak hanya perlengkapan fisik, tetapi segala macam perlengkapan penelitian yang diperlukan. Sebelum penelitian dimulai, peneliti memerlukan izin penelitian, kontak dengan daerah yang menjadi lokasi penelitian dengan cara formal maupun informal akan tetapi lebih baik dengan cara formal karena lebih terjamin legalitasnya. Hal lain yang perlu dipersiapkan ialah alat tulis seperti pensil, pulpen, kertas, buku, map, klip, alat rekaman, alat video, dan kamera. Yang terakhir yang harus dipersiapkan ialah jadwal yang mencakup waktu, kegiatan yang dijabarkan secara rinci, yang lebih penting lagi adalah rancangan biaya yang harus dipersiapkan demi kelancaran penelitian.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan peneliti untuk memperoleh data dan informasi dari objek penelitian. Peneliti tidak akan mengakhiri fase pengumpulan data, sebelum yakin bahwa data dan informasi yang terkumpul dari berbagai sumber yang berbeda sudah mampu menjawab tujuan dari penelitian. Dalam hal ini peneliti memilih tiga teknik penelitian sebagai berikut:

### **a. Wawancara**

Wawancara merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, secara sederhana dapat dikatakan bahwa wawancara adalah suatu proses interaksi antara pewawancara dengan narasumber atau orang yang sedang diwawancarai melalui tatap muka dan komunikasi secara langsung. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara semi terstruktur di mana pewawancara atau peneliti menyusun secara terperinci dan sistematis rencana atau pedoman pertanyaan menurut pola tertentu dengan menggunakan format yang baku selain itu pedoman pertanyaan juga bisa berubah di tengah proses wawancara seiring berjalannya proses wawancara, biasanya akan muncul pertanyaan tambahan sesuai dengan kondisi yang terjadi saat wawancara. Pada penelitian ini wawancara yang akan dilakukan adalah untuk menggali data dan informasi terkait hal yang berhubungan dengan proses implementasi kebijakan SAKIP dan faktor yang menyebabkan Pemerintah Kabupaten Ngawi

mendapatkan nilai “A” SAKIP selama lima tahun berturut-turut. Dalam proses wawancara peneliti alhamdulillah Sebagian besar berhasil mendapatkan data dan informasi yang diperlukan seperti bagaimana proses implementasi kebijakan SAKIP berlangsung dan faktor-faktor apa saja yang menunjang Kabupaten Ngawi bisa konsisten mendapat predikat “A” SAKIP selama lima tahun berturut-turut. Proses wawancara yang dilakukan berlangsung cukup lancar.

**b. Observasi**

Observasi adalah suatu teknik pengumpulan data dalam penelitian yang dilakukan dengan cara mengamati suatu fenomena. Tak hanya mengamati, peneliti harus bisa menghayati situasi sosial dan fenomena yang terjadi agar bisa terfokus dengan apa yang sedang diteliti. Pada penelitian kali ini peneliti menggunakan observasi *non participation observer*, yaitu suatu bentuk observasi di mana peneliti tidak terlibat langsung dalam kegiatan atau fenomena yang sedang diteliti atau diamati. Dalam hal ini peneliti akan mengamati terkait dengan bagaimana implementasi SAKIP di Pemerintah Kabupaten Ngawi yang bisa mendapatkan nilai “A” SAKIP selama lima tahun berturut-turut.<sup>37</sup> Pada pelaksanaannya teknik observasi ini hanya dilakukan sedikit saja dikarenakan proses implementasi kebijakan SAKIP ini cukup sulit untuk dilihat secara langsung, peneliti hanya bisa mengobservasi dokumen-dokumen SAKIP yang telah selesai

---

<sup>37</sup> Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian gabungan*.

dikerjakan. Selain itu dokumen-dokumen SAKIP di Kabupaten Ngawi pun masih belum bisa diakses melalui satu pintu, dikarenakan Kabupaten Ngawi belum memiliki website khusus mengenai dokumen-dokumen SAKIP. Sehingga peneliti cukup sulit untuk mengobservasi dikarenakan harus meminta langsung kepada instansi atau mencari dengan cara berselancar di dunia maya dengan cukup lama demi menemukan dokumen-dokumen SAKIP Kabupaten Ngawi. Observasi juga bisa dilakukan pada lokasi-lokasi mana saja yang perlu untuk diteliti karena tidak semua tempat di Kabupaten Ngawi akan dijadikan tempat penelitian

### **c. Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan catatan tentang sesuatu yang sudah berlalu. Dokumen tentang orang atau sekelompok orang, peristiwa, atau kejadian dalam situasi sosial yang sesuai dengan objek penelitian adalah sumber informasi yang sangat berguna. Dokumentasi dapat berbentuk teks tertulis, gambar, foto, rekaman suara, rekaman video. Dalam penelitian ini peneliti akan menggali terkait dengan Laporan Akuntabilitas Kinerja instansi Pemerintah karena dokumen tersebut merupakan instrumen kunci dari implementasi SAKIP. Pada pelaksanaan di lapangan teknik dokumentasi dilakukan peneliti untuk mendokumentasikan kejadian yang sedang peneliti lakukan seperti saat wawancara. Hal ini dilakukan agar bisa menambah validitas penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti. Selain itu peneliti juga

mendokumentasikan dokumen-dokumen terkait dengan SAKIP, seperti grafik pertumbuhan ekonomi Kabupaten Ngawi dan grafik kemiskinan di Kabupaten Ngawi.

## **F. Teknis Analisis Data**

Pada penelitian kali ini peneliti memutuskan untuk memilih teknik analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman. Miles dan Huberman menegaskan, bahwa dalam penelitian kualitatif terkumpul melalui berbagai teknik pengumpulan data yang berbeda-beda. Oleh karena itu data tersebut harus diolah dan dianalisis sebelum dapat digunakan. Miles dan Huberman menawarkan tiga pola umum analisis diantaranya sebagai berikut:<sup>38</sup>

### **a. Reduksi Data**

Reduksi data adalah kegiatan yang tidak terpisahkan dari analisis data. Peneliti memilih data mana yang ditarik keluar, dan pola rangkuman sejumlah potongan atau apa pengembangan data yang diperoleh merupakan pilihan analitis. Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang, dan mengorganisasikan data dalam satu cara, di mana kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasikan. Dalam pelaksanaannya peneliti mencatat hasil wawancara dengan setiap narasumber, data yang diperoleh yaitu pembuatan RPJMD Kabupaten Ngawi, Pembuatan LKJIP Kabupaten Ngawi, tata laksana evaluasi SAKIP di Kabupaten

---

<sup>38</sup> Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian gabungan*.

Ngawi dan lainnya. Setelah itu data hasil wawancara dipilih dan dipotong sesuai dengan apa yang diperlukan tidak bisa semua di pakai karena biasanya ada beberapa data yang memang tidak harus di sajikan, jika disajikan bisa menimbulkan ketersinggungan. Data dan informasi yang bersifat negatif dan tidak sesuai dengan topik penelitian SAKIP bisa dipotong atau dihapus. Pada penelitian ini peneliti di beri nasehat agar beberapa wawancara tidak disajikan ke dalam laporan akhir karena takut akan menyinggung berbagai pihak.

#### **b. Penyajian Data**

Penyajian data adalah suatu proses dalam analisis data yang menyusun data yang sudah dikelompokkan dan dipertajam pada tahap reduksi data secara sistematis yang bertujuan agar mempermudah untuk mendapatkan kesimpulan-kesimpulan yang akan diputuskan.

Penyajian data dalam penelitian kali ini berbentuk naratif yang menarasikan hasil temuan data. Setelah selesai memotong dan memilih data yang diperlukan dan informasi mengenai proses implementasi Kebijakan SAKIP dan faktor apa saja yang membuat Kabupaten Ngawi konsisten mendapat predikat “A” selama lima tahun berturut-turut di tahap reduksi data, peneliti mulai menyajikan data dalam bentuk naratif ke dalam laporan akhir. Penyajian data tentunya disajikan dengan lengkap dan sesuai sistematika yang telah ditentukan. Penyajian data ini akan berisi sesuai dengan rumusan masalah yang ada pada penelitian mengenai SAKIP di Kabupaten Ngawi



### **c. Kesimpulan**

Setelah melalui proses memfokuskan, membuang data yang kurang penting, mengorganisasikan data dan menyajikan data secara teks naratif. Langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan yang mana dalam tahap ini peneliti harus menempatkan posisi pada titik netral. Dari banyak dan luasnya catatan data mengenai proses implementasi kebijakan SAKIP di lapangan peneliti membuat ringkasan agar mempermudah hasil dari penelitian yang telah dilakukan. Pada tahap ini juga peneliti melihat kembali terkait dengan topik penelitian yang diangkat yaitu SAKIP dengan rumusan masalah penelitian dan tujuan dari penelitian ini agar terjadi kesinambungan dan konsistensi serta menjadikan verifikasi tersebut dapat dipercaya.

### **G. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data**

Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan salah satu teknik dalam pengumpulan data untuk mendapatkan temuan dan interpretasi data yang lebih akurat dan kredibel. Dalam hal ini peneliti akan memverifikasi hasil wawancara dengan informan pertama, dengan informan kedua, dan informan ketiga atau bisa disebut triangulasi dengan sumber banyak, selain itu peneliti juga akan memverifikasi data yang telah dikumpulkan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi yang disebut triangulasi dengan teknik yang banyak. Jika masih ditemukan hasil verifikasi yang berbeda peneliti akan

memutuskan untuk wawancara lagi dengan informan yang lain agar informasi yang sebenarnya bisa ditemukan.<sup>39</sup>

Pada tahap ini peneliti memverifikasi hasil wawancara dari Bapak Lukas Kukuh Dwisarantyo sebagai informan pertama yang mengetahui proses kebijakan SAKIP di Kabupaten Ngawi dari awal mendapat Predikat “A” hingga kemudian bisa mendapatkan predikat “A” lagi selama dua tahun dengan hasil wawancara dengan Ibu Indah Dwi Anjang sebagai informan kedua yang mengetahui bagaimana proses evaluasi SAKIP di Kabupaten Ngawi dengan hasil wawancara Ibu Mutiara Widyaswari Akny sebagai informan ketiga yang sama mengetahui proses implementasi SAKIP dari awal mendapat predikat “A” hingga sekarang dan yang terakhir adalah memverifikasi dengan hasil wawancara para wartawan di Ngawi yaitu ada Mas Asep wartawan dari Jawa Pos Radar Ngawi, Pak Jatmiko wartawan dari Pena rakyat News dan ibu Kentianawati wartawan dari Lentera Indonesia. Dari proses verifikasi data hasil wawancara dari keempat narasumber tersebut alhamdulillah peneliti mendapat data yang akurat dan kredibel serta sesuai dengan apa yang diinginkan dari rumusan masalah penelitian.

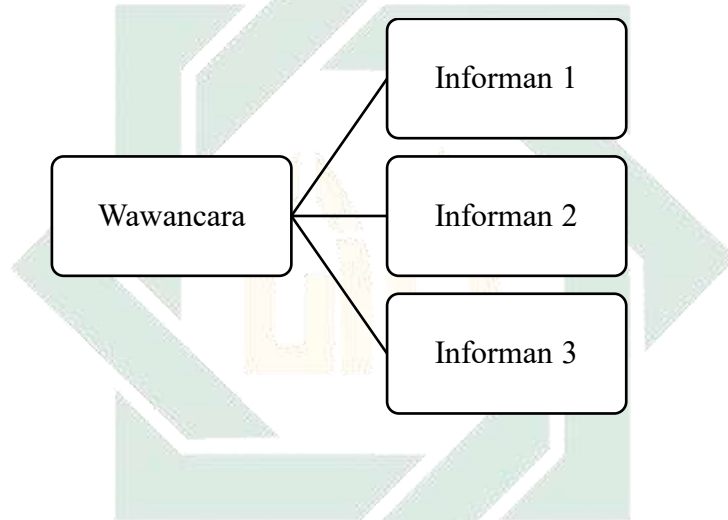
Selain memverifikasi hasil wawancara peneliti pada tahap ini juga memverifikasi hasil wawancara yang telah didapat tadi dengan dokumen-dokumen yang ada seperti Perpres No. 29 Tahun 2014 tentang SAKIP dan PerMENPAN RB No. 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas

---

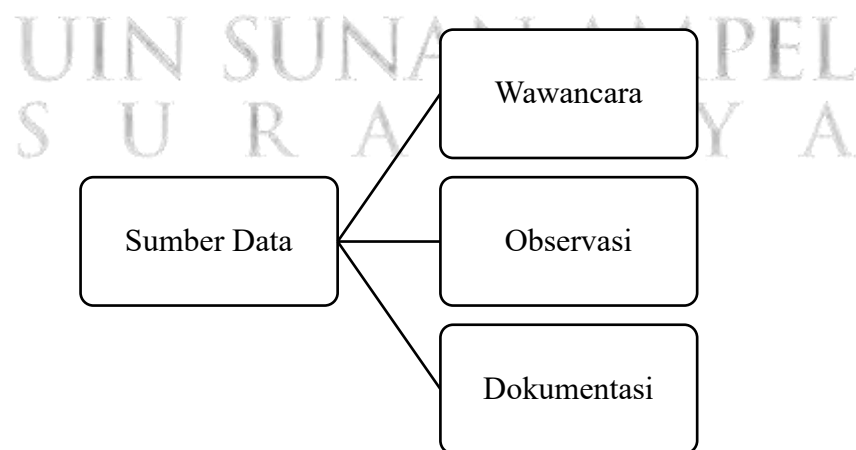
<sup>39</sup> Yusuf, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian gabungan*.

Kinerja Instansi Pemerintah, peneliti juga memverifikasi hasil wawancara dengan webinar-webinar yang bertema tentang SAKIP di *Youtube* alhamdulillah peneliti juga berhasil mendapat hasil data yang akurat dan kredibel.

*Bagan 2 Triangulasi dengan Sumber yang Banyak (Multiple Source)*



*Bagan 3 Bagan 3 Triangulasi dengan Teknik yang banyak (Multiple Methods)*



**BAB IV**  
**PROSES IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SAKIP DI KABUPATEN**  
**NGAWI**

**A. Gambaran Umum Kabupaten Ngawi**

Kabupaten Ngawi merupakan salah satu Kabupaten di wilayah Provinsi Jawa Timur yang secara geografis berada di bagian paling barat yang berbatasan langsung dengan Provinsi Jawa Tengah. Kabupaten Ngawi merupakan jalur penghubung dengan Provinsi Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jakarta yang mempunyai aksesibilitas transportasi yang cukup ramai. Secara administrasi berdasarkan data pada profil Kabupaten Ngawi Tahun 2021. Kabupaten Ngawi dibagi menjadi 19 Kecamatan, 213 Desa, 4 Kelurahan, 947 Dusun, 1.211 RW, dan 5.585 RT. Luas wilayah Kabupaten Ngawi adalah 1.295,58 m<sup>2</sup>. Secara astronomis terletak pada posisi 7°21'-7°31' Lintang Selatan dan 110°10'-111°40' Bujur Timur, seperti peta di bawah ini<sup>40</sup>

Batas-batas wilayah Kabupaten Ngawi adalah sebagai berikut:

Sebelah Utara : Kabupaten Blora dan Kabupaten Grobogan  
(Provinsi Jawa Tengah) dan Kabupaten  
Bojonegoro (Provinsi Jawa Timur)

Sebelah Barat : Kabupaten Karanganyar dan Kabupaten Sragen  
(Provinsi Jawa Tengah)

---

<sup>40</sup> Laporan Kinetja Instansi Pemerintah Kabupaten Ngawi Tahun 2021



Terdapat 2 sungai besar yang melintas di Kabupaten Ngawi, yaitu Bengawan Solo dan Kali Madiun. Sungai Bengawan Solo merupakan salah satu sungai terbesar di pulau Jawa. Panjang sungai Bengawan Solo yang mengalir di wilayah administratif Kabupaten Ngawi yakni sepanjang 63 Km. sedangkan Panjang sungai Kali Madiun yang mengalir di wilayah administratif Kabupaten Ngawi yakni sepanjang 17 Km. Keberadaan beberapa waduk di Kabupaten Ngawi seperti Waduk Pondok, Sangiran, dan Kedung Bendo juga merupakan salah satu sarana penunjang di sektor pertanian. Rata-rata jumlah hari hujan Kabupaten Ngawi Tahun 2021 mencapai 91 hari menurun jika dibandingkan tahun sebelumnya yang mencapai 110,10 hari. Keadaan iklim di Kabupaten Ngawi adalah tropis dan bertemperatur sedang. Ditinjau dari keadaan curah hujan, Kabupaten Ngawi termasuk daerah beriklim kering dengan curah hujan rata-rata per tahun sebesar 159,07 mm<sup>3</sup>. Curah hujan yang turun sepanjang tahun berfluktuasi, pada musim penghujan di Bulan Januari hingga April, serta Bulan November dan Desember rata-rata curah hujan berkisar antara 16 hingga 23 mm<sup>3</sup>. Kondisi paling kering terjadi di Bulan Juli hingga Agustus, di mana pada Bulan Juli curah hujan mendekati 0 mm<sup>3</sup> sementara bulan Agustus hujan yang turun sekitar 2,31 mm<sup>3</sup> (Statistik Daerah Kabupaten Ngawi tahun 2021).<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Laporan Kinetja Instansi Pemerintah Kabupaten Ngawi Tahun 2021



kepemimpinan maupun dalam menjalankan pemerintahannya. Oleh karena itu, dinamika politik dalam hal pemerintahan di negara Indonesia ini cukup beragam karena dari masa ke masa, kehidupan politik di negara Indonesia ini cukup beragam karena dari masa ke masa, kehidupan politik di negara Indonesia sering kali berubah-ubah. Jika berbicara tentang dinamika politik di negara Indonesia sepertinya tidak akan terbatas oleh unsur apa pun, karena kehidupan yang berbau politik itu bukan hanya dilihat dari satu sudut pandang pemerintahannya saja, tetapi bisa dilihat dari berbagai aspek mana pun. Dalam pemerintahan, setiap kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai bersama untuk dapat mewujudkan kehidupan yang sejahtera dan lebih baik daripada sebelumnya.<sup>43</sup>

Berbicara mengenai dinamika politik di Kabupaten Ngawi masyarakatnya perlu diacungi jempol karena selama 20 tahun ini politik di Ngawi bisa dibilang cukup adem ayem dan membosankan, pasalnya dalam kurun waktu tahun 20 tahun tersebut Ngawi hanya di pimpin oleh dua orang saja yaitu Harsono dan Budi Sulistyono (Mbah Kung Kanang). Pada tahun Pilkada serentak tahun 2020 Ngawi hanya menampilkan kontestasi politik satu pasangan melawan kotak kosong yang akhirnya pasangan Ony Anwar-Dwi Rianto Jatmiko berhasil memenangkan pertarungan tersebut dan menjadi Bupati dan Wakil Bupati Sekarang yang membuat hal tersebut

---

<sup>43</sup> Winda Marliani, dan Siti Nurhalimah, “Dinamika Politik dalam Perspektif Kepemimpinan di Indonesia” Jurnal Pendidikan Politik, Hukum dan Kewarganegaraan, (Vol. 10, No. 1, 2020)





Penyelenggaraan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) telah di atur dalam Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014. Peraturan Presiden tersebut tentunya yang dijadikan pedoman bagi seluruh Kabupaten dan Kota di Indonesia, di dalam Peraturan Presiden tersebut terdapat komponen yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan SAKIP yang diantaranya adalah

1. Perencanaan Strategis
2. Perjanjian Kinerja
3. Pengukuran Kinerja
4. Pengelolaan Data Kinerja
5. Pelaporan Kinerja
6. Reviu dan Evaluasi Kinerja

Dalam penyelenggaraan SAKIP Kabupaten Ngawi memiliki Tim Kabupaten yang terdiri dari perangkat-perangkat daerah yaitu Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah, Inspektorat, dan seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Ngawi. Dalam hal ini masing-masing Perangkat Daerah memiliki perannya masing-masing. Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah memiliki tugas untuk Menyusun Rencana Strategis dan Pengukuran Kinerja serta juga memiliki kewenangan untuk menjadi koordinator dalam pembuatan Rencana Strategis dari setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di seluruh Kabupaten Ngawi, kemudian untuk Bagian Organisasi Sekretariat Daerah bertugas untuk membuat Laporan Kinerja Instansi

Pemerintah (LKJIP) Kabupaten Ngawi dan sebagai koordinator untuk menginstruksikan kepada Perangkat Daerah yang lain untuk berkumpul dan membahas mengenai LKJIP, kemudian untuk Inspektorat memiliki Tugas untuk menjadi tim evaluasi SAKIP Kabupaten Ngawi Bersama Sekretaris Daerah dan yang terakhir tugas dari Organisasi Perangkat Daerah di kabupaten Ngawi ialah menyelenggarakan SAKIP di lingkungan Organisasi Perangkat daerah dengan sebaik-baiknya. Jika keempatnya bisa menciptakan harmonisasi dalam penyelenggaraan SAKIP dengan baik maka bisa dipastikan Implementasi SAKIP bisa sukses dan mendapatkan nilai evaluasi yang bagus dari Pemerintah Pusat.

Dari informasi yang diperoleh peneliti Ketika melakukan wawancara, Pemerintah Kabupaten Ngawi melakukan proses implementasi SAKIP sama seperti dengan yang di instruksikan dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 dengan membuat 6 komponen yang telah disebutkan tadi dan sesuai dengan Permen PAN RB No. 88 Tahun 2021 tentang Pedoman Evaluasi SAKIP. Data-data yang diperoleh peneliti dari website Biro Organisasi Provinsi Jawa Timur juga menunjukkan bahwa Implementasi SAKIP Kabupaten Ngawi terbilang cukup berhasil, karena Kabupaten Ngawi bisa mendapatkan nilai lebih dari 80 dan mendapatkan predikat nilai “A”. Tidak hanya itu Kabupaten Ngawi juga berhasil menjaga performa mereka dalam implementasi SAKIP selama lima tahun berturut-turut yang mana hal tersebut bisa dibilang mengesankan karena yang bisa mempertahankan Nilai SAKIP “A” selama lima tahun berturut-turut atau



Ngawi untuk bisa dilaksanakan selama setahun dan nanti hasil akhirnya para OPD tersebut dituntut harus memenuhi target indikator kinerja utama tersebut. Hal ini juga merupakan salah satu komponen penilaian SAKIP. Pelaksanaan indikator kinerja tersebut akan diawasi oleh inspektorat dan pengawasan internal di setiap OPD masing-masing. Jika berhasil memenuhi seluruh indikator kinerja utama sesuai dengan yang ditargetkan hal tersebut akan menjadi penyumbang nilai terhadap SAKIP yang cukup besar.

#### **D. Proses Implementasi Kebijakan SAKIP di Kabupaten Ngawi**

Pada tahap ini peneliti ingin menganalisis secara lebih mendalam terkait dengan Implementasi Kebijakan SAKIP di Kabupaten Ngawi. Pada penelitian ini implementasi kebijakan akan dianalisis dengan 3 teori, yang pertama ada Teori Implementasi Kebijakan menurut Van Horn Van Meter dan yang kedua menggunakan Teori *Good Governance*, yang terakhir menggunakan Teori *Open Government*. Peneliti menggunakan ketiga teori tersebut, karena peneliti ingin melihat dapur dari proses implementasinya dan kunci sukses Kabupaten Ngawi dalam Implementasi Kebijakan SAKIP. Selain itu peneliti juga akan menganalisis proses implementasi kebijakan SAKIP dari ketiga teori tersebut.

##### **a. Teori Van Horn Van Meter**

Pada penelitian kali ini peneliti memilih menggunakan teori Van Horn Van Meter karena setelah melakukan wawancara dengan beberapa narasumber dan mempelajari Implementasi Kebijakan SAKIP melalui *platform* Youtube menurut peneliti teori ini akan cocok jika dipadukan

dengan permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Pada Teori ini Van Horn Van Meter memberikan penjelasan terkait implementasi Kebijakan Publik, kebijakan publik bisa dikatakan berhasil jika bisa memenuhi enam variabel yang telah ditentukan menurut Van Horn Van Meter. enam variabel tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Standar dan Sasaran Kebijakan**

Pada Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah pasal 1 tertulis bahwa

- a. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang kependekan dari SAKIP, adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah.
- b. Pengeluaran (*output*) adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan.
- c. Dampak (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan-kegiatan dalam satu program.

Dari paparan tersebut memiliki makna bahwa Peraturan Presiden ini memiliki sasaran yang jelas. Hal ini bisa dibaca dari

pengertian SAKIP itu sendiri bahwa sistem atau rangkaian sistematis ini tentunya memiliki tujuan untuk membangun kebiasaan (*habbit*) dan budaya kerja yang terstruktur dengan adanya pencatatan yang berlangsung setiap tahunnya dan terus berulang agar bisa mengukur hasil dari kebiasaan dan budaya kerja yang telah dibangun. Setelah mengetahui kinerja setiap tahunnya, hal tersebut bisa dijadikan pembandingan agar bisa dijadikan ilmu untuk menambah pengetahuan dan mengembangkan kemampuan dan kinerja pemerintah. Selain itu pada pasal 1 tersebut juga menjelaskan definisi dari *output* dan *outcome* yang berarti perkembangan kinerja pemerintah tersebut harus diimbangi dengan pertanggungjawaban dari kinerja pemerintah tadi, tidak sekedar *output* dan *outcome* saja akan tetapi dampak kinerja pemerintah yang telah dilakukan harus terlihat nyata terhadap masyarakat.

## 2. Sumber Daya

Agar tercipta keberhasilan suatu proses implementasi kebijakan diperlukan sumber daya yang memiliki kualitas mumpuni untuk bisa menyampaikan maksud dari kebijakan publik tersebut. Dalam hal ini Manusia menjadi sumber daya yang sangat penting dalam proses implementasi kebijakan publik. Sumber daya manusia yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Ngawi cukup memiliki kompetensi dan kapabilitas yang mumpuni dalam implementasi Kebijakan SAKIP. Hal tersebut bisa dibuktikan dengan hasil yang

telah di raih oleh Pemerintah Kabupaten Ngawi yang bisa konsisten meraih nilai SAKIP “A” selama lima tahun berturut-turut. Memiliki sumber daya manusia yang memiliki kualitas mumpuni tidak serta merta didapatkan dengan begitu saja, seperti yang disampaikan Bapak Lukas Kukuh Dwisarantyo, selaku Kepala Bidang Pelayanan Perizinan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu bahwa:

“Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kabupaten Ngawi khususnya untuk menambah kemampuan dalam proses implementasi kebijakan SAKIP ini, kami selalu mengikuti bimbingan teknis yang diadakan oleh atasan kami, selain itu kami juga menggandeng mitra perusahaan swasta yang bernama “SMART ID” yang berfokus pada pengembangan kemampuan dalam tata kelola pemerintahan terutama SAKIP. Hal tersebut cukup dilakukan sering mas”<sup>45</sup>

Hal tersebut juga dipertegas dengan temuan peneliti di internet yang menemukan ternyata memang benar Kabupaten Ngawi menjadi mitra dari perusahaan teknologi “SMART ID” yang bergerak pada bidang penguatan tata Kelola pemerintahan dan pembangunan melalui pendidikan, kajian dan pendampingan bagi instansi pemerintah ataupun entitas organisasi lainnya.

Selain itu menurut Ibu Mutiara Widayawati selaku Perencana Ahli Muda Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Badan Perencanaan Pembangunan dan Pembangunan Daerah Kabupaten Ngawi bahwa,

---

<sup>45</sup> Lukas Kukuh Dwisarantyo, wawancara oleh penulis, 22 Februari 2023



“Kabupaten Ngawi ini memang benar mas dipandang sebelah mata, memang pada kenyataannya Kabupaten Ngawi memiliki keterbatasan terhadap APBD yang masih mengandalkan dana transfer dari pemerintah pusat. Hal tersebut membuat kami di setiap tahun tidak bisa memiliki target yang cukup ekstrem atau tinggi untuk menaikkan nilai Indikator Kinerja Utama Kabupaten Ngawi, kami hanya bisa menargetkan sesuai dengan apa yang kita punya”.<sup>46</sup>

Dari data hasil wawancara di atas bisa disimpulkan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki Kabupaten Ngawi dalam proses pelaksanaan implementasi kebijakan SAKIP cukup memenuhi syarat dan memiliki kapabilitas yang sesuai kemampuan yang mengakibatkan tidak banyak mengalami kesulitan, sehingga bisa menghasilkan proses implementasi kebijakan SAKIP dengan optimal. Dari segi sumber daya finansial memang ada beberapa kendala akan tetapi hal itu tidak terlalu berpengaruh terhadap proses implementasi SAKIP. Selain itu untuk meningkatkan kemampuan dan mempelajari secara lebih mendalam mengenai SAKIP Kabupaten Ngawi juga menggandeng Mitra Swasta yang tentunya ahli pada bidang SAKIP yaitu perusahaan teknologi “SMART ID” yang terletak di Malang.

### **3. Komunikasi Antar Organisasi**

Dalam proses implementasi kebijakan publik SAKIP Pemerintah Kabupaten Ngawi komunikasi antar organisasi sangatlah penting. Komunikasi digunakan untuk melakukan koordinasi antar dinas dalam proses implementasi kebijakan SAKIP.

---

<sup>46</sup> Mutiara Widyaswari Akny, wawancara oleh penulis, 28 Maret 2023

Dari temuan peneliti komunikasi yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Ngawi cukup baik. Hal ini disampaikan juga oleh Bapak Ivan Ardianto selaku Analis Kebijakan Ahli Muda bagian Organisasi Sekretariat daerah Kabupaten Ngawi bahwa

“Kami Bagian Organisasi Sekretariat daerah bisa dibilang seperti koordinator lapangannya dek, jadi kami yang menghubungi dinas-dinas dan seluruh instansi pemerintah di Kabupaten Ngawi untuk rapat membahas mengenai Laporan Kinerja instansi Pemerintah. Hal ini kami lakukan cukup sering agar seluruh ASN yang bekerja untuk penyelenggaraan SAKIP ini tidak lupa dengan apa saja yang harus ada di LKJIP. Biasanya di akhir tahun kami melakukan audit bersama inspektorat terkait LKJIP ini karena sudah dekat dengan penilaian SAKIP dari pusat. Untuk kendala komunikasi tidak ada dek, karena sekarang ada *Whatsapp*, terkadang di *Whatsapp* Pak Bupati memberikan sindiran kepada Dinas yang belum mengumpulkan LKJIP nya agar segera mengumpulkan agar bisa segera di evaluasi bersama-sama”<sup>47</sup>

Selain itu menurut Ibu Mutiara Widyaswari Akny selaku Perencana Ahli Muda Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Badan Perencanaan Pembangunan dan Pembangunan Daerah Kabupaten Ngawi bahwa,

“Kami Bappeda harus selalu mengingatkan selalu mas kepada bagian perencanaan di seluruh OPD Kabupaten Ngawi karena jika tidak begitu beberapa mudah sekali lupa dengan apa yang dimaksud SAKIP ini, jadi kami juga sering mengadakan rapat bersama bagian perencanaan di seluruh OPD Kabupaten Ngawi agar bisa selalu saling mengingatkan”<sup>48</sup>

Dari hasil wawancara tersebut Kabupaten Ngawi bisa dibilang berhasil memanfaatkan komunikasi antar organisasi dengan

---

<sup>47</sup> Ivan Ardianto, wawancara oleh penulis, 24 Februari 2023

<sup>48</sup> tiara Widyaswari Akny, wawancara oleh penulis, 28 Maret 2023

baik karena hal ini memang menjadi kunci utama dalam proses implementasi kebijakan SAKIP di Kabupaten Ngawi. Selain itu OPD yang memiliki peran kunci dalam proses implementasi SAKIP ini juga sadar akan posisi dirinya yang memang memiliki posisi untuk memimpin seperti Bappeda dan Bagian Organisasi Setda sehingga harus memiliki peran komunikasi yang sangat intens dan aktif kepada seluruh OPD di Kabupaten Ngawi.

#### **4. Karakteristik Organisasi dan Implementor**

Menurut Van Horn Van Meter Karakteristik seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) penting dalam keberhasilan proses implementasi SAKIP. Dari analisis peneliti berhasil mendapatkan informasi bahwa ASN Pemerintah Kabupaten Ngawi dalam implementasi kebijakan SAKIP memiliki karakteristik yang tidak mudah putus asa dan disiplin dalam implementasi kebijakan SAKIP hal ini bisa dibuktikan dari hasil wawancara yang disampaikan oleh Bapak Lukas Kukuh Dwisarantyo selaku Kepala Bidang Pelayanan Perizinan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu bahwa.

“Setelah pergantian Sekretaris Daerah di tahun 2017 dan pergantian Kepala Bagian Organisasi hal itu yang menjadi titik balik pada SAKIP Ngawi mas karena beliau memiliki sikap pantang menyerah, beliau selalu menyuruh kami untuk terus berusaha mencari informasi kepada Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Pusat untuk mencari informasi mengenai SAKIP bagaimana cara agar Kabupaten Ngawi bisa mendapatkan nilai “A”. akhirnya kami seluruh bawahan juga merasa semangat untuk bisa mendapatkan nilai SAKIP “A” karena dukungan dari pemimpin yang tak berhenti mas,

walaupun benar-benar tidak mudah menjalaninya, untuk bisa mendapatkan nilai “A” tersebut kami harus bolak balik ke Jakarta karena Pemerintah Pusat menerima kami dengan baik dan siap membimbing kami serta merasa takjub karena Kabupaten Ngawi tak berhenti untuk terus bertanya dan bertanya.”<sup>49</sup>

Kemudian hasil wawancara dari peneliti dengan salah satu narasumber semakin mempertegas data yang diperoleh oleh peneliti yaitu dengan Ibu Diyah Fitriyanti, S.T., M.M selaku Perencana Ahli Muda Dinas Sosial Kabupaten Ngawi bahwa

“Salah satu faktor Kabupaten Ngawi bisa konsisten Mendapatkan nilai SAKIP “A” lima tahun berturut-turut menurut saya itu adalah Tim SAKIP yang selalu rutin melakukan rapat untuk berdiskusi terkait dengan dokumen Perencanaan mas, selama memperoleh nilai “A” itu saya jadi sering untuk rapat di Sekretariat Daerah untuk membahas terkait dokumen perencanaan RENSTRA dan RENJA. Selain itu kami juga cukup sering untuk evaluasi internal di Dinas Sosial sendiri yang dipimpin langsung oleh Kepala Dinas tentunya setiap bulannya. Sehingga mau tidak mau hal tersebut menjadi kebiasaan yang terus berlangsung”<sup>50</sup>

Dari hasil wawancara tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa karakteristik ASN kabupaten Ngawi adalah disiplin dan pantang menyerah selain itu lagi dan lagi sifat yang bisa mengerti posisi sebagai seorang pemimpin bisa ditampilkan terus oleh Bappeda dan Bagian organisasi Setda dalam mengkoordinasi dan mengawasi jalannya proses implementasi kebijakan SAKIP.

## **5. Disposisi atau Sikap Para Implementor**

Dalam proses implementasi kebijakan SAKIP di Kabupaten tidak ada pelaksana/implementor yang memiliki kecenderungan

---

<sup>49</sup> Lukas Kukuh Dwisarantyo, wawancara oleh penulis, 22 Februari 2023

<sup>50</sup> Diyah Fitriyanti, wawancara oleh penulis, 28 Februari 2023

untuk menolak tugas yang diberikan oleh atasan. Di kabupaten Ngawi cenderung lebih ke penerimaan dari pelaksana /implementor dalam menjalankan tugasnya untuk penyelenggaraan SAKIP hal ini telah tertulis di Peraturan Bupati Ngawi Nomor 31 Tahun 2022 Tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Ngawi bahwa

Perjanjian kinerja adalah lembar/dokumen yang berisikan penugasan dari pimpinan instansi yang lebih tinggi kepada pimpinan instansi yang lebih rendah untuk melaksanakan program/kegiatan yang disertai dengan indikator kinerja. Melalui perjanjian kinerja, terwujudlah komitmen penerima Amanah dan kesepakatan antara penerima dan pemberi Amanah atas kinerja terukur tertentu berdasarkan tugas, fungsi dan wewenang serta sumber daya yang tersedia. Kinerja yang disepakati tidak dibatasi pada kinerja yang dihasilkan atas kegiatan tahun bersangkutan, tetapi termasuk kinerja (*outcome*) yang seharusnya terwujud akibat kegiatan tahun-tahun sebelumnya. Dengan demikian target kinerja yang diperjanjikan juga mencakup *outcome* yang dihasilkan dan kegiatan tahun-tahun sebelumnya, sehingga terwujud kesinambungan kinerja setiap tahunnya.

Tujuan dari penyusunan Perjanjian Kinerja adalah

1. Sebagai wujud nyata komitmen antara penerima dan pemberi Amanah untuk meningkatkan integritas, akuntabilitas, transparansi dan kinerja aparatur.
2. Menciptakan tolak ukur kinerja sebagai dasar evaluasi kinerja aparatur
3. Sebagai dasar penilaian keberhasilan/kegagalan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan sebagai dasar pemberian penghargaan dan sanksi
4. Sebagai dasar bagi pemberi Amanah untuk melakukan monitoring, evaluasi dan pengawasan atas perkembangan/kemajuan kinerja penerima Amanah
5. Sebagai dasar dalam penetapan sasaran kinerja pegawai.

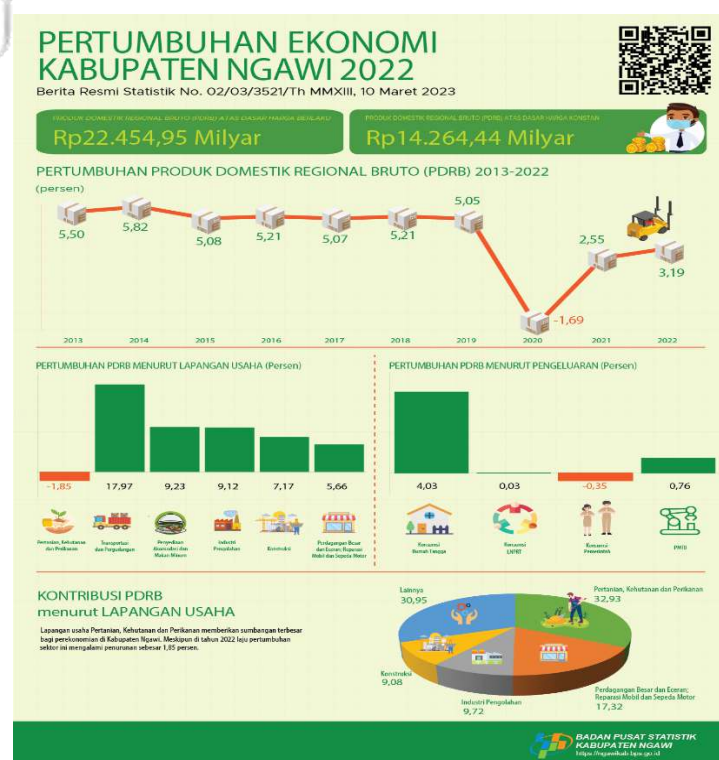
Dengan adanya dokumen Perjanjian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Ngawi tidak bisa memutuskan secara sepihak untuk tidak mau mengikuti proses implementasi kebijakan SAKIP, jika mereka menolak akan ada sanksi yang akan menunggu. ASN bisa tidak mengikuti proses implementasi SAKIP apabila mereka sebelum membuat perjanjian kinerja memberikan surat permohonan izin kepada atasan untuk tidak mengikuti proses implementasi SAKIP.

## **6. Kondisi Ekonomi, Sosial dan Politik**

Jika ditinjau dari data mengenai kondisi ekonomi Kabupaten Ngawi, ada delapan sub sektor yang menjadi tulang punggung

perekonomian Kabupaten Ngawi dengan empat sektor menjadi pokok utama yang meliputi pangan, pemberdayaan masyarakat dan desa, UMKM, penanaman modal. Sektor pangan dan pemberdayaan masyarakat dan desa menjadi poin utama pada pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Ngawi. Hal ini berkaitan dengan Kabupaten Ngawi sebagai lumbung pangan Provinsi Jawa Timur. Disisi lain Dinas Pemberdayaan masyarakat dan Desa secara bersamaan juga berperan aktif dalam mendukung sektor pangan. Hal tersebut berkaitan dengan kelompok tani yang ada di bawah pemerintahan desa untuk penyaluran pupuk bantuan pertanian, dan beberapa program dari pusat dan daerah. Keempat sektor tersebut sempat mengalami kesulitan di tahun 2020 karena adanya pandemi COVID-19. Berikut adalah grafik pertumbuhan ekonomi Kabupaten Ngawi.

Gambar 3 Grafik Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Ngawi



Dari gambar tersebut bisa disimpulkan bahwa kinerja pemerintah daerah dalam menubuhkan perekonomian daerah bisa dibidang cukup berhasil karena setelah diterpa pandemi COVID-19, Kabupaten Ngawi perlahan bisa bangkit di tahun 2021 dan 2022 hal tersebut berpengaruh terhadap implementasi SAKIP karena jika melihat grafik pada gambar Kabupaten Ngawi butuh suatu terobosan dalam menumbuhkan perekonomian. Dalam meningkatkan efektifitas di sector-sektor ekonomi Kabupaten Ngawi perlu melakukan reformasi birokrasi yang besar. Reformasi birokrasi yang dimaksud berkaitan dengan manajemen kinerja, proses bisnis, program unggulan prioritas. Upaya tersebut akan berguna untuk meningkatkan nilai SAKIP daerah pada periode 2022-2026.<sup>51</sup>

Kondisi sosial Kabupaten Ngawi yang perlu di perhatikan adalah persentase penduduk miskin yang masih cukup tinggi. Dalam Upaya menurunkan persentase kemiskinan, Kabupaten Ngawi memiliki enam program yang menjadi fokus terhadap Upaya menurunkan persentase kemiskinan yang telah dilaksanakan yaitu, Program Pemberdayaan Fakir Miskin, Komunitas Adat dan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS), Program Penanganan Fakir dan Miskin, Program Kelembagaan Perlindungan dan Jaminan Sosial, Program Pembinaan Lingkungan Sosial,

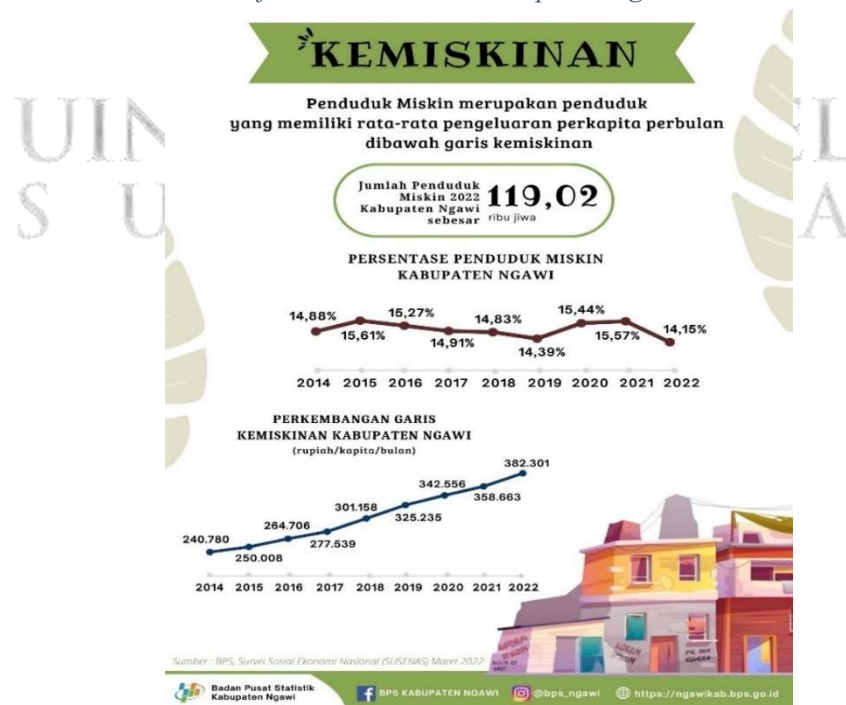
---

<sup>51</sup> Aditya Eka Saputra, "Analisis Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Ngawi", Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP), (Vol. 8, No. 3, 2022) hlm. 334-345



Program Keberdayaan Masyarakat Pedesaan, dan Program Perencanaan Penanggulangan Kemiskinan. Dari keenam program tersebut belum efisien dan efektif karena program-program tersebut belum terlaksana secara terpadu dan berkelanjutan belum adanya Kerja sama antara swasta dan masyarakat pedesaan yang nyata sehingga keterpaduan belum tercapai selain itu program-program tersebut juga tidak dilakukan rutin setiap tahun. Kondisi ekonomi dan sosial Kabupaten Ngawi perlu mendapat perhatian khusus karena hal ini sangat berpengaruh terhadap implementasi SAKIP, jika kondisi ini kedepannya tidak kunjung membaik maka bisa dipastikan Kabupaten Ngawi sulit untuk mendapat predikat SAKIP “AA”.<sup>52</sup>

Gambar 4 Grafik Kemiskinan di Kabupaten Ngawi



<sup>52</sup> Aditya Eka Saputra, “Analisis Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Ngawi”, Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP), (Vol. 8, No. 3, 2022) hlm. 334-345

Kondisi Politik di Kabupaten Ngawi cukup ayem tentrem tanpa konflik selama 20 tahun ini hal ini patut diberikan apresiasi kepada seluruh masyarakat Kabupaten Ngawi, akan tetapi peta partai politik selama 20 tahun ini dikuasai oleh partai berlambang banteng merah. Bupati dan Wakil bupati yang menjabat dari tahun 2000-sekarang mereka merupakan pasangan yang diusung oleh partai tersebut sehingga bisa dipastikan bahwa di parlemen ada fenomena dinasti partai politik yang terjadi selama 20 tahun.

**b. *Good Governance***

Untuk analisis data kedua, peneliti menggunakan teori *good governance* yang bertujuan untuk mengetahui tata Kelola dari Pemerintah di Kabupaten Ngawi dalam proses implementasi kebijakan SAKIP. Peneliti memilih menggunakan lima prinsip *good governance* sebagai berikut:

**1. *Komitmen Pimpinan***

Dalam penelitian mengenai implementasi kebijakan SAKIP ini peneliti menemukan bahwa komitmen pimpinan memang menjadi kunci utama sukses Kabupaten Ngawi berhasil konsisten mendapatkan nilai SAKIP “A” selama lima tahun berturut-turut. Seorang pemimpin jika dia memiliki komitmen dan konsistensi dalam menjadi sosok penggerak dalam institusi pemerintah bisa dipastikan institusi tersebut akan berhasil dalam tata Kelola pemerintahan. Jika tata Kelola pemerintahan baik bisa dipastikan

dalam mengimplementasikan kebijakan publik juga akan baik. Selain pimpinan peran dari anggota-anggota lain dalam menjaga komitmen juga sangat dibutuhkan karena dalam satu institusi yang terdiri dari banyak orang tidak akan bisa berjalan tata Kelola pemerintahannya jika yang mempunyai komitmen hanya seorang Pimpinan. Akan tetapi memang kembali lagi pimpinan memang menjadi sosok kunci dari sebuah institusi, pimpinan juga bisa diibaratkan sebagai fondasi karena juga seorang pimpinan memiliki komitmen yang kuat maka para anggotanya pun pasti akan mengikuti pimpinan tersebut. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara peneliti dengan narasumber Bapak Lukas Kukuh Dwisarantyo selaku Kepala Bidang Pelayanan Perizinan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu bahwa

“Perjalanan Kabupaten Ngawi dalam implementasi Kebijakan SAKIP dari awal hingga sekarang dan membuahkan hasil yang bagus selama lima tahun terakhir, menurut saya tidak lepas dari sosok seorang pemimpin yang memiliki komitmen yang kuat mas. Soalnya kalau pemimpin tidak memiliki komitmen yang kuat Ngawi gak bisa dapat nilai A mas, karena di tahun 2016 itu pada saat penilaian di pusat waktu presentasi SAKIP banyak yang tidak mau menjadi wakil dari Ngawi untuk mempresentasikan implementasi SAKIP di Depan Ditjen PAN RB. Pada waktu itu antara Sekretaris Daerah dan Asisten-Asistennya masih saling lempar untuk menjadi penampil mempresentasikan SAKIP. Tapi semenjak bergantinya Sekretaris Daerah di Tahun 2017 dan di tahun itu pak Sekda yang menjadi penampil saat presentasi, Ngawi bisa dapat Nilai BB, kemudian hal ini berlanjut hingga Pak bupati yang menjadi presentator saat presentasi SAKIP”<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Lukas Kukuh Dwisarantyo, wawancara oleh penulis, 22 Februari 2023

Hal tersebut yang disampaikan Pak Lukas Kukuh juga sama dengan narasumber yang lainnya. Menurut Pak Ivan Ardianto dan Ibu Diyah Fitriyanty Komitmen pimpinan memang memiliki peran besar dalam implementasi SAKIP Kabupaten Ngawi dan salah satu kunci kabupaten Ngawi bisa mendapatkan nilai SAKIP “A” secara konsisten selama lima tahun.

## **2. Dasar Hukum Yang Kuat**

Berikut adalah dasar hukum dalam implementasi kebijakan SAKIP di Kabupaten Ngawi:

- a. Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- b. Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah, Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah.
- c. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah
- d. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

- e. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 88 Tahun 2021 tentang Pedoman Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- f. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 89 Tahun 2021 tentang Penjenjangan Kinerja Instansi Pemerintah
- g. Peraturan Bupati Ngawi No. 116 Tahun 2022 tentang Pedoman Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkup Pemerintah Kabupaten Ngawi
- h. Peraturan Bupati Ngawi No. 31A Tahun 2022 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Ngawi

Ada 7 dasar hukum dari implementasi kebijakan SAKIP dasar hukum tersebut sudah mencakup seluruh dari proses penyelenggaraan SAKIP untuk seluruh kalangan ASN di Indonesia. Selain itu dari 7 dasar hukum tersebut, semuanya merupakan Peraturan Presiden, Peraturan Menteri dan Peraturan Bupati yang memiliki kekuatan Hukum yang kuat.

### **3. Dukungan dari Lingkungan Internal dan Masyarakat**

Dalam penelitian ini jika ditinjau dengan salah satu ciri tata Kelola pemerintahan yang baik, yaitu dukungan dari lingkungan

internal dan masyarakat, implementasi SAKIP di Kabupaten Ngawi telah memenuhi ciri tersebut. Peneliti menyimpulkan bahwa munculnya dukungan dari lingkungan timbul karena efek dari komitmen pimpinan yang sangat kuat sehingga hal tersebut membuat ASN di seluruh Kabupaten Ngawi terpengaruh dan akhirnya ikut memiliki semangat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menggapai penyelenggaraan SAKIP yang maksimal. Selain itu budaya antara atasan dan bawahan dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten Ngawi masih tinggi sehingga setiap pimpinan memberikan perintah pasti akan dijalankan semaksimal mungkin. Seperti yang disampaikan semua narasumber dalam penelitian ini, mereka sangat menyadari bahwa komitmen pimpinan yang memiliki pengaruh paling besar.

Sedangkan dari sisi dukungan masyarakat, sebenarnya masyarakat tidak ada yang tahu mengenai SAKIP. Akan tetapi masyarakat tetap bisa berpartisipasi melalui Musrenbang yang diselenggarakan di desa maupun di Kabupaten untuk ikut memberikan kritik dan saran dalam rangka membuat RPJMD. Selain masyarakat ada informan lain yaitu wartawan, dalam penelitian ini ada tiga wartawan yang menjadi informan, pada saat sesi wawancara dengan para wartawan tersebut, para wartawan juga tidak begitu mengetahui terkait dengan SAKIP. Para wartawan lebih mengetahui seluk beluk dari program dan kegiatan yang dilakukan oleh

pemerintah semisal program pembangunan. Para wartawan juga mengaku bahwa mereka lebih mengawasi terkait pembangunan-pembangunan yang dilakukan dari sisi budgeting, fungsi dan manfaat dari pembangunan tersebut serta kualitas dari infrastruktur publik tersebut.

#### 4. Inisiatif internal

Inisiatif adalah suatu ide atau gagasan dari seseorang untuk melakukan Tindakan yang segar dan aktual atau Tindakan yang berbeda, namun tetap memiliki tujuan yang sama dalam hal ini untuk mencapai tujuan keberhasilan implementasi kebijakan publik. Di era digital seperti ini sifat inisiatif sangat dibutuhkan karena kita bisa mendapatkan ide atau gagasan baru di internet secara tak terbatas. Dalam penelitian ini peneliti menemukan hasil data dari hasil wawancara dengan para narasumber salah satunya yaitu Bapak Ivan Ardianto selaku Analis Kebijakan Muda Bagian Organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Ngawi bahwa

“Dalam mengerjakan dokumen-dokumen SAKIP, selain ada pedoman dari Undang-Undang kami juga menemukan terobosan baru yang kami temukan di Internet mas. Kami bekerja sama dengan salah satu perusahaan digital yang bergerak di bidang tata Kelola pemerintahan yang Bernama *Smart ID* perusahaan ini berfokus pada implementasi SAKIP dan beberapa tata Kelola pemerintahan lainnya. Jadi sistemnya kami seperti melakukan kuliah mas, kami mendapatkan paparan materi dari *Smart ID* kemudian setelah itu kita bisa bertanya terkait apa yang kita kurang pahami dari materi yang disampaikan. Selain itu kita juga bisa jadikan mereka sebagai konsultan dari dokumen-dokumen SAKIP yang telah kita kerjakan agar bisa dikoreksi

dan diberikan masukan agar dokumen-dokumen tersebut bisa maksimal nantinya saat penilaian SAKIP di pusat.”<sup>54</sup>  
Kukuh Dwisrantyo selaku Kepala Bidang Pelayanan

Perizinan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu

Satu Pintu bahwa

“Setelah penilaian SAKIP Tahun 2016 kami mendapatkan nilai CC dan di saat itu ada momen pergantian Sekda, kami tim SAKIP Kabupaten Ngawi memiliki inisiatif untuk berkomunikasi secara intens kepada KemenPAN RB di Pusat sana untuk mendapatkan info dan masukan agar nilai SAKIP kami bisa meningkat dan menjadi lebih baik. Pertama kami *Whatsapp* ke Pemerintah Provinsi, akan tetapi setelah beberapa minggu tidak ada jawaban. Berbeda halnya dengan KemenPAN RB yang alhamdulillah membalas WA kami mas dan kami juga akhirnya diberikan masukan agar nilai SAKIP kami bisa meningkat, walaupun karena hal itu kami Tim SAKIP Kabupaten Ngawi harus sering ke Jakarta untuk mempelajari lebih dalam mengenai tata cara penyelenggaraan SAKIP dan mendatangkan narasumber dari KemenPAN RB ke Ngawi.”<sup>55</sup>

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa

inisiatif untuk terus bertanya tentang bagaimana cara agar bisa

memperoleh predikat “A” kepada MENPAN RB adalah merupakan

keputusan yang tepat dan menjadi momentum yang sangat tepat di

saat pemerintah daerah yang lain masih sangat apatis mengenai

Implementasi Kebijakan SAKIP ini. Selain itu Kabupaten Ngawi

juga memiliki inisiatif yang bagus karena bisa bermitra dengan

“SMART ID” di mana mereka bisa bertukar informasi dan

pengetahuan serta bertanya terkait teknis yang membingungkan

dalam implementasi SAKIP. Karena pendidik di perusahaan swasta

---

<sup>54</sup> Ivan Ardianto, wawancara oleh penulis, 24 Februari 2023

<sup>55</sup> Lukas Kukuh Dwisrantyo, wawancara oleh penulis, 22 Februari 2023



“SMART ID” ini memiliki latar belakang sebagai akademisi sehingga persoalan teknis dari SAKIP pasti mereka lebih paham.

## **5. Akuntabilitas**

Terkait akuntabilitas implementasi kebijakan SAKIP di Kabupaten Ngawi ada satu hal yang peneliti temukan masih menjadi kelemahan yaitu, akuntabilitas di tingkat Desa. Pemerintah Kabupaten Ngawi seolah lepas tanggung jawab terkait dengan akuntabilitas di desa, terutama di desa yang letaknya berada di jauh dari pusat kota. Aplikasi Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES) telah berhasil mengatasi permasalahan penyerapan Anggaran Dana Desa, akan tetapi sistem itu hanya berbasis laporan tertulis saja, dari aplikasi itu masyarakat pun tidak bisa melihatnya secara langsung melalui website siskeudes tersebut, hanya ASN terkait yang bisa mengakses laporan keuangan. Kelemahan utama yang terjadi adalah manfaat dari pembangunan infrastruktur publik yang dilakukan pemerintah desa masih terkadang masih belum optimal apalagi masih ada beberapa kualitas pembangunan infrastruktur di desa yang buruk seperti yang disampaikan oleh Bapak Jatmiko wartawan dari Pena Rakyat News menyatakan bahwa

“Terkadang masih ada beberapa lurah yang nakal mas, biasanya yang paling sering ya mengurangi dana untuk menghemat belanja material bangunan, jadi secara tidak langsung kualitas bangunannya buruk tidak sesuai standar dan akhirnya tidak tahan lama, beberapa sudah sering kami ingatkan mas akan tetapi beberapa ada yang tetap ngeyel dan ada mau menerima kritik dan saran kami. Kami sebagai

wartawan hanya bisa sampai disitu mas tugasnya mengingatkan dan mengawasi saja”.<sup>56</sup>

Dari pernyataan di atas bisa disimpulkan bahwa Upaya yang dilakukan pemerintah Kabupaten Ngawi menggunakan SISKEUDES Online masih belum efektif, programnya sudah bagus akan tetapi kembali lagi efisiensi dan efektivitasnya masih kurang optimal.<sup>57</sup> Selain itu APIP (Aparat Pengawas Intern Pemerintah) juga belum optimal dalam melaksanakan tugasnya mengawal desa-desa yang jauh dari pusat pemerintahan daerah.<sup>58</sup> Selama ini pembayaran Pajak Bumi Bangunan (PBB) di Kabupaten Ngawi masih jauh dari realisasi target yang diinginkan hal ini terjadi dari tahun 2018-sekarang dengan adanya permasalahan tersebut APIP dari Kabupaten Ngawi cukup lambat dalam menangani hal ini sehingga permasalahan ini belum juga terselesaikan hingga sekarang. Hal ini dialami sendiri oleh peneliti karena di desa tempat tinggal peneliti yaitu di Dusun Durenan Desa Kedunggalar ada kasus Kepala Dusun yang tidak membayarkan uang PBB kepada pemerintah kabupaten, padahal masyarakat sudah mempercayakan Amanah kepada Kasun tersebut akan tetapi uang PBB rakyat dipakai sendiri untuk kepentingan pribadi, ada beberapa masyarakat yang

---

<sup>56</sup> Jatmiko wawancara oleh penulis 20 Juni 2023

<sup>57</sup> <https://radarmadiun.jawapos.com/advertorial/801202932/mudahkan-pengawasan-keuangan-desa-siskeudes-online-tidak-bisa-ditunda-lagi> diakses 8 Juli 2023

<sup>58</sup> <https://radarmadiun.jawapos.com/ngawi/801199961/tuding-apip-lamban-massa-desak-penanganan-kasus-pucangan-dipercepat> diakses pada 8 Juli 2023

sudah lapor ke Kepala Desa langsung akan tetapi respons dari Kepala Desa apatis.<sup>59</sup>

Penyebab Pembangunan infrastruktur di desa terkadang tidak sesuai sasaran dan kualitas dari bangunan kurang bagus adalah ada beberapa kadesa yang di masa akhir jawabannya akan membangun tempat-tempat khusus yang akan menjadi lumbung suara untuk menjadi modal maju sebagai Kepala Desa lagi di periode berikutnya apalagi baru-baru ini DPR RI telah mengesahkan bahwa masa jabatan Kepala Desa setuju ditambah menjadi Sembilan tahun untuk dua periode. Hal ini juga bisa memunculkan potensi *money politic* di Pemilihan Umum Kepala Desa semakin tinggi.<sup>60</sup>

### c. *Open Government*

*Open government* atau pemerintahan yang terbuka merupakan konsep yang muncul saat masa kepemimpinan Barack Obama di Amerika Serikat sekitar tahun 2009 di mana pada saat itu pemerintah Amerika Serikat menyepakati *Memorandum on Transparency and Open Government* di mana pemerintah melalui website-website resminya menyebarkan data-data yang dianggap bisa diakses oleh publik sebagai bentuk keterbukaan pemerintah terhadap apa yang mereka kerjakan.

Dari teori tersebut sangat relevan dengan penelitian ini, dibalik kesuksesan Kabupaten Ngawi mendapat Predikat “A” selama lima tahun

---

<sup>59</sup> <https://radarmadiun.jawapos.com/ngawi/801197122/kecamatan-ngawikedunggalan-nunggak-pbb-rp-280-juta> diakses pada 8 Juli 2023

<sup>60</sup> <https://radarmadiun.jawapos.com/ngawi/801636931/menanti-kerja-kades-usai-masa-jabatan-berubah-jadi-9-tahun> diakses pada 11 Juli 2023.

berturut-turut ada satu kekurangan yang dilupakan oleh kabupaten Ngawi yaitu keterbukaan atau transparansi. Dalam hal ini Kabupaten Ngawi belum membuat website khusus yang berisikan mengenai dokumen-dokumen SAKIP. Sistem penilaian yang digunakan pusat adalah Online yang dikumpulkan melalui website e-SAKIP Reviu <https://esr.menpan.go.id/> seharusnya dari pengumpulan ini Kabupaten Ngawi bisa langsung mengunggah juga dokumen-dokumen SAKIP pada website khusus SAKIP Kabupaten Ngawi. Hal tersebut mengakibatkan masyarakat dan wartawan tidak mengetahui terkait dengan SAKIP hal ini sangat disayangkan karena masyarakat dan wartawan tidak bisa ikut mengawasi dan ikut senang selain itu, gelar konsisten mendapat predikat “A” SAKIP lima tahun berturut-turut tidak banyak yang tahu, padahal hal ini yang bisa menjadi kebanggaan karena masih sedikit pemerintah daerah yang memperoleh predikat “A” SAKIP. Fakta ini juga menunjukkan bahwa Humas dari Kabupaten Ngawi kurang lihai dalam komunikasi publik di era digital dan serba teknologi ini.

## BAB V

### KESIMPULAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kabupaten Ngawi yang bisa memperoleh predikat “A” selama lima tahun berturut-turut dalam proses implementasinya memiliki beberapa faktor kunci yang *Pertama* Komitmen Pimpinan, yaitu Kepala Daerah harus ikut terjun secara langsung dalam proses implementasi kebijakan SAKIP sehingga yang mengetahui seluk-beluk SAKIP tidak hanya bawahan saja. *Kedua* kuatnya kepemimpinan setiap sektor dalam pelaksanaan komponen SAKIP yaitu Bappeda bertugas dalam perencanaan dan pengukuran kinerja, Inspektorat bertugas dalam Evaluasi kinerja dan Bagian Organisasi Setda bertugas dalam pelaporan kinerja, ketiga OPD tersebut mampu berkomunikasi dan berkolaborasi dengan seluruh OPD di Kabupaten Ngawi secara optimal. *Ketiga* inisiatif internal dari Kabupaten Ngawi untuk sering datang ke kantor pusat MenPAN RB demi bisa mendapatkan predikat “A” menjadi momentum awal Kabupaten Ngawi di saat daerah-daerah lain masih apatis terhadap implementasi kebijakan SAKIP ini. Keempat bermitra dengan perusahaan swasta “SMART ID”

Akan tetapi dibalik kesuksesan Kabupaten Ngawi tersebut terdapat kekurangan pada implementasi kebijakan SAKIP yaitu *Pertama*, belum

optimalnya nilai *Open Government* atau transparansi dari Kabupaten Ngawi karena belum membuat website khusus SAKIP untuk mengunggah data terkait dokumen-dokumen SAKIP agar bisa di publikasikan secara luas. Sehingga masyarakat dan wartawan Ngawi bisa ikut mengawasi proses implementasi kebijakan SAKIP dan ikut berbahagia jika Ngawi mendapatkan hasil yang memuaskan. *Kedua* angka kemiskinan Kabupaten Ngawi yang masih cukup tinggi kurun waktu lima tahun ke belakang ini, hal ini disebabkan karena kurangnya keterpaduan antar stakeholders masyarakat dan Pemerintah serta keberlanjutan program-program bantuan miskin yang tidak konsisten tiap tahunnya. Ketiga prinsip Akuntabilitas di level desa masih rendah hal ini dikarenakan desa-desa terutama yang jauh dari pusat pemerintahan saat melaksanakan program pembangunan infrastruktur publik ada pengurangan kualitas bangunan kemudian realisasi pembayaran PBB yang belum kunjung ada solusi hingga sekarang.

#### **B. Saran**

Menurut saya untuk meningkatkan pelaksanaan kebijakan SAKIP Pemerintah Kabupaten Ngawi bisa membuat SAKIP berbasis elektronik atau bisa disebut dengan website khusus untuk meletakkan dokumen-dokumen SAKIP yang tentunya bersifat publik hal ini menurut saya berguna untuk masyarakat, tentunya masyarakat nanti bisa ikut untuk mengawasi dan melihat bagaimana proses implementasi SAKIP. Selain itu, masyarakat juga bisa memberikan kritik dan saran dalam implementasi SAKIP. Semoga Kabupaten Ngawi bisa selalu konsisten mendapatkan nilai SAKIP “A”

untuk ke depannya. Walaupun untuk mencapai nilai “AA” butuh keajaiban, akan tetapi Kabupaten Ngawi patut berbangga karena bisa menjadi salah empat dari Kabupaten yang konsisten meraih nilai “A” dari 38 Kabupaten/Kota di daerah Jawa Timur.

Menurut Prof. Dr. Sangkala, M. Si syarat-syarat minimal agar bisa menaikkan nilai SAKIP “A” menjadi “AA” adalah sebagai berikut:

1. Setiap OPD harus melakukan cascading sampai 3/3 OPD
2. Perjanjian Kinerja (PK) dan Rencana Aksi harus sampai pada 3/3 OPD
3. Evaluasi internal harus ada dan berkualitas
4. Pohon kinerja harus sampai pada level individu (ASN)
5. Ada upaya efisiensi melalui pemaparan pohon kinerja dan adanya *refocusing program* dan,
6. Yang terpenting adanya restrukturasi organisasi.

Perbedaan dari syarat-syarat minimal nilai SAKIP dari “A” ke nilai SAKIP “AA” adalah terletak pada dokumen pohon kinerja, pada nilai “AA” dokumen Pohon Kinerja harus sampai pada level individu setiap ASN dan harus adanya restrukturasi organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardiyansah. “Strategi Peningkatan Predikat Daerah Tertinggal di Kabupaten Pandeglang Provinsi Banten.” *JDKP : Jurnal Desentralisasi dan Kebijakan Publik* 1, no. 1 (2020).
- Asmawanti, Dri S, Aisyah Mayang Sari, dkk, “Dimensi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Daerah”, *Jurnal of Applied Accounting and Taxation*, (Vol 5, No. 1 2020) hal 85-94
- Ayudia, Putri dan Syukriy Abdullah, “Analisis Keselarasan Dokumen Perencanaan, Penganggaran, dan Akuntabilitas Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Studi Kasus Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata)”, *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*(Vol. 23 No. 1, 2023) hal 35-44
- Azis, Muh. Irfandy. “Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Pemerintah Kabupaten Gunungkidul.” *Jurnal Ekonomika* 11, no. 1 (2020).
- Darmawaty, D, M Jeddawi, dan ... “Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Sekretariat Daerah Kota Depok Provinsi Jawa Barat.” *Jurnal Ilmiah ... XII* (2020): 130–143. <https://ejournal-new.ipdn.ac.id/JAPD/article/view/1349>.
- Eka Saputra, Aditya. “Analisis Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Ngawi”. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*. (Vol. 8, No. 3, 2022). hlm. 334-345
- Ghony, M Djunaidi, dan Fauzan Almanshur. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Diedit oleh Rina Tyas Sari. Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA, 2012.
- Habibi, Fikri. “Pemetaan Riset Reformasi Birokrasi di Indonesia”. *Jurnal Borneo Administrator*. (Vol. 16, No. 2, 2020). hlm 2407-6767
- Josep. *Perbandingan Tata Pemerintah Antara Good Governance dan Sound Governance*. Diedit oleh Tim Indocamp. Jakarta: Indocamp, 2018.
- Deviani, Nadia Ayu, Novaria, Rachmawati, dan Widiyanto, M Kendry, “Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dalam Mewujudkan Good Governance, Studi pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Sidoarjo”, *Jurnal Penelitian Administrasi Publik* (Vol. 2, No. 3, 2022), 115-120.
- Kabupaten Ngawi, Badan Pusat Statistik. *Statistik Daerah Kabupaten Ngawi 2022*. Diedit oleh Harisman. Kabupaten Ngawi: BPS Kabupaten Ngawi, 2022. <https://ngawikab.bps.go.id/publication/download.html?nrbvfeve=YTEwMzRiNmZjYzUzMjAxMDNjZjgwOTM0&xzmn=aHR0cHM6Ly9uZ2F3aWthYi5icHMuZ28uaWQvcHVibGljYXRpb24vMjAyMi8xMi8yMS9hMTAzNGI2ZmNjNTMyMDEwM2NmODA5MzQvc3RhZGlzdGlrLWRhZXJhaC1rYWY1cGF0ZW4tbmdhd2ktMjAyMi5odG1s&twoadfnearfeauf=MjAyMy0wMy0yNiAxND0lMTowMA%3D%3D>.







Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 88 Tahun 2021 tentang Pedoman Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 89 Tahun 2021 tentang Penjenjangan Kinerja Instansi Pemerintah

Peraturan Bupati Ngawi No. 116 Tahun 2022 tentang Pedoman Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkup Pemerintah Kabupaten Ngawi

Peraturan Bupati Ngawi No. 31A Tahun 2022 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kabupaten Ngawi

***Channel Youtube :***

SDS Umum #5 - Memahami SAKIP berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 yang diselenggarakan pada 9 Februari 2023, diakses pada 12 Juni 2023 [https://www.youtube.com/watch?v=KU\\_vRa31cLw&list=PLX5FVZmwbyFgtg4ayyL9mp\\_tFvk3zyubs&index=1&t=1063s](https://www.youtube.com/watch?v=KU_vRa31cLw&list=PLX5FVZmwbyFgtg4ayyL9mp_tFvk3zyubs&index=1&t=1063s)

SDS #8 - Gerak Cepat Persiapan Evaluasi SAKIP Tahun 2022 diselenggarakan pada 31 Maret 2022 diakses pada 11 Juni 2023 [https://www.youtube.com/watch?v=s2IMKSyyY20&list=PLX5FVZmwbyFgtg4ayyL9mp\\_tFvk3zyubs&index=2](https://www.youtube.com/watch?v=s2IMKSyyY20&list=PLX5FVZmwbyFgtg4ayyL9mp_tFvk3zyubs&index=2)

SDS #10 - Gerak Cepat Persiapan Evaluasi SAKIP Tahun 2022 diselenggarakan (Part 2) diselenggarakan pada 21 April 2022 diakses pada 11 Juni 2023 <https://www.youtube.com/watch?v=IEC2EWoj1vY&t=7953s>

SDS #30 - Kiat-Kiat Persiapan Evaluasi SAKIP Tahun 2021 diselenggarakan pada 19 Agustus 2021 diakses pada 13 Juni 2023 [https://www.youtube.com/watch?v=BZjuuTMSdX4&list=PLX5FVZmwbyFgtg4ayyL9mp\\_tFvk3zyubs&index=5](https://www.youtube.com/watch?v=BZjuuTMSdX4&list=PLX5FVZmwbyFgtg4ayyL9mp_tFvk3zyubs&index=5)

SMARTQUESTION #8 Gerak Cepat Persiapan Evaluasi SAKIP Tahun 2022 (Part 2) diselenggarakan pada 14 Oktober 2022 diakses pada 14 Juni 2023 [https://www.youtube.com/watch?v=kH4Z9Ebk1IE&list=PLX5FVZmwbyFgtg4ayyL9mp\\_tFvk3zyubs&index=3](https://www.youtube.com/watch?v=kH4Z9Ebk1IE&list=PLX5FVZmwbyFgtg4ayyL9mp_tFvk3zyubs&index=3)

SAMRTQUESTION #10 - Gerak Cepat Persiapan Evaluasi SAKIP Tahun 2022 diselenggarakan diselenggarakan pada 30 September 2022 diakses pada 14 Juni 2023 [https://www.youtube.com/watch?v=tLYeIeYXZaQ&list=PLX5FVZmwbyFgtg4ayyL9mp\\_tFvk3zyubs&index=4](https://www.youtube.com/watch?v=tLYeIeYXZaQ&list=PLX5FVZmwbyFgtg4ayyL9mp_tFvk3zyubs&index=4)

Lima Langkah Meningkatkan SAKIP Pemerintah Daerah menjadi Berpredikat AA diakses pada 20 Mei 2023 <https://www.youtube.com/watch?v=tVrpeumjt4Q>

### **Berita Harian Media**

“Mudahkan Pengawasan Keuangan Desa Siskeudes Online Tidak Bisa Ditunda lagi”

<https://radarmadiun.jawapos.com/advertorial/801202932/mudahkan-pengawasan-keuangan-desa-siskeudes-online-tidak-bisa-ditunda-lagi> diakses 8 Juli 2023

“Tuding APIP Lamban Massa Desak Penanganan Kasus Pucangan Dipercepat”  
<https://radarmadiun.jawapos.com/ngawi/801199961/tuding-apip-lamban-massa-desak-penanganan-kasus-pucangan-dipercepat> diakses pada 8 Juli 2023

“Kecamatan Ngawi-Kedunggalar nunggak PBB Rp 280 Juta”  
<https://radarmadiun.jawapos.com/ngawi/801197122/kecamatan-ngawikedunggalar-nunggak-pbb-rp-280-juta> diakses pada 8 Juli 2023

“Menanti Kerja Kades Usai masa Jabatan Berubah Jadi 9 Tahun”  
<https://radarmadiun.jawapos.com/ngawi/801636931/menanti-kerja-kades-usai-masa-jabatan-berubah-jadi-9-tahun> diakses pada 11 Juli 2023.

“Pengamat Sebut Pilbub Ngawi Berpeluang Munculkan Pasangan Tunggal”  
<https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-5160974/pengamat-sebut-pilbup-ngawi-berpeluang-munculkan-pasangan-tunggal> diakses pada 6 Juli 2023

“Pengamat Sebut Pemerintahan di Ngawi Jadi Dinasti Parpol Benarkah?”  
<https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-5161087/pengamat-sebut-pemerintahan-di-ngawi-menjelma-jadi-dinasti-parpol-benarkah> diakses pada 6 Juli 2023