

AKUNTABILITAS SEBAGAI SALAH SATU ALAT PENGUKURAN KINERJA INSTANSI PEMERINTAH DALAM RANGKA IMPLEMENTASI OTONOMI DAERAH

Oleh: Dr. Sedarmayanti, Dra., M. Pd.

Sejak munculnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan, kinerja instansi pemerintah semakin menjadi sorotan, dan masyarakat mulai banyak menuntut nilai yang diperoleh atas pelayanan yang diberikan instansi pemerintah. Tuntutan tersebut, diutarakan karena masyarakat masih merasa belum puas atas kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. Sampai saat ini, pengukuran kinerja instansi pemerintah dalam melaksanakan tugasnya belum dilakukan secara obyektif, hal tersebut disebabkan karena belum dilaksanakannya sistem pengukuran kinerja yang berisi keberhasilan dan kegagalan instansi pemerintah.

A. Pendahuluan

Pengalaman dan pengamatan sejarah birokrasi di Indonesia selama ini belum menunjukkan kondisi prima sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat. Kondisi ini merupakan faktor utama penyebab ketidakberhasilan kinerja birokrasi dalam upaya menuju birokrasi yang disebut *good governance*.

Di negara-negara maju, terutama Amerika Serikat, Canada dan Eropa, pemikiran tentang hal tersebut, saat ini banyak menjadi topik utama pemikiran-pemikiran dalam rangka mereformasi susunan pemerintahan. Kaitannya dengan birokrasi di Indonesia, suatu kenyataan yang harus dihadapi adalah implementasi Otonomi di Daerah. Berpijak pada pengalaman dan pengamatan, yang kurang baik tersebut, maka diharapkan agar kondisi tersebut tidak terulang atau terjadi kembali pada birokrasi di Daerah.

Sejak munculnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan, kinerja instansi pemerintah semakin menjadi sorotan, dan

masyarakat mulai banyak menuntut nilai yang diperoleh atas pelayanan yang diberikan instansi pemerintah. Tuntutan tersebut, diutarakan karena masyarakat masih merasa belum puas atas kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah.

Sampai saat ini, pengukuran kinerja instansi pemerintah dalam melaksanakan tugasnya belum dilakukan secara obyektif, hal tersebut disebabkan karena belum dilaksanakannya sistem pengukuran kinerja yang berisi keberhasilan dan kegagalan instansi pemerintah.

Akhir-akhir ini banyak terjadi bahwa informasi yang diperoleh berbagai pihak mengalami berbagai hal diantaranya: kesalahan/kelemahan administrasi, hasil dari korupsi kolusi dan nepotisme, yang mana hal ini terjadi antara lain sebagai akibat dari belum adanya atau belum dilakukan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah bersangkutan.

Dalam tatanan Indonesia, saat ini sudah lahir Ketetapan MPR Nomor II pemerintahan di Tahun 1999, yang telah mengidentifikasi

berbagai masalah krisis multi dimensi yang tengah dialami negeri kita, yang merupakan penghambat perwujudan cita-cita dan tujuan nasional. Dengan dilakukannya reformasi di berbagai bidang, dapat direncanakan langkah-langkah penyelamatan, pemulihan, pemantapan, dan pengembangan pembangunan. Informasi dan pengetahuan sebagai alternatif dari sistem kebijakan dan program, sistem manajemen kebijakan program dan kegiatan sebagai unsur-unsur pengukuran kinerja dalam mewujudkan akuntabilitas, merupakan kebutuhan mendesak, baik dalam rangka pelayanan prima maupun kepercayaan publik.

B. Arti dan Pentingnya Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja yang dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan dapat memberi umpan balik yang penting artinya bagi upaya perbaikan guna mencapai keberhasilan di masa yang akan datang.

The Oxford Advance Learner's Dictionary menyatakan bahwa akuntabilitas adalah *required or expected to give an explanation for one's action*. Artinya adalah, dalam akuntabilitas terkandung kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan segala tindak tanduk dan kegiatannya terutama di bidang administrasi keuangan kepada pihak yang lebih tinggi/atasannya.

Di samping itu, J.B. Ghartey mengatakan: akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban terhadap pernyataan yang berhubungan dengan pelayanan apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana, dan bagaimana. Pertanyaan yang memerlukan jawaban tersebut antara lain, apa yang harus dipertanggungjawabkan, mengapa pertanggungjawaban harus diserahkan, siapa yang bertanggungjawab terhadap

berbagai bagian kegiatan dalam masyarakat, apakah pertanggungjawaban berjalan seiring dengan kewenangan yang memadai, dan lain sebagainya. (LAN & BPKP, 2000:22)

Dengan demikian akuntabilitas dapat dinyatakan sebagai kewajiban untuk memberikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/ pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban.

Berikutnya, Plumtre T. (1981) dalam artikelnya "*Perspective Accountability in The Public Sector*" yang dikutip oleh LAN & BPKP mengutarakan beberapa tuntutan untuk mencapai keberhasilan akuntabilitas, yang mana pada dasarnya pendapat tersebut dapat disimpulkan atau disarikan menjadi sebagai berikut:

1. *Exemplary leadership*
Pemimpin yang sensitif, responsive dan accountable akan transparan kepada bawahannya maupun masyarakat.
2. *Public debate*
Sebelum kebijakan yang besar disyahkan seharusnya diadakan public debate terlebih dahulu untuk mendapatkan hasil yang maksimal.
3. *Coordination*
Koordinasi yang baik antara semua instansi pemerintah akan sangat baik bagi tumbuh kembangnya akuntabilitas.
4. *Autonomy*
Instansi pemerintah dapat melaksanakan kebijakan menurut caranya sendiri yang paling menguntungkan, paling efisien, dan paling efektif bagi pencapaian tujuan organisasi.
5. *Explicitness and clarity*

Standar evaluasi kinerja harus diungkapkan secara nyata dan jelas sehingga dapat diketahui secara jelas apa yang harus diakuntabilitaskan.

6. *Legitimacy and acceptance*

Tujuan dan makna dari akuntabilitas harus dikomunikasikan secara terbuka kepada semua pihak sehingga standar dan aturannya dapat diterima oleh semua pihak.

7. *Negotiation*

Harus dilakukan negosiasi nasional mengenai perbedaan-perbedaan tujuan dan sasaran, tanggung jawab dan kewenangan setiap instansi pemerintah.

8. *Educational campaign and publicity*

Perlu dibuatkan *pilot project* pelaksanaan akuntabilitas yang kemudian dikomunikasikan kepada seluruh masyarakat sehingga akan diperoleh *ekspektasi* mereka dan bagaimana tanggapan mereka mengenai hal tersebut.

9. *Feedback and evaluation*

Agar akuntabilitas dapat terus-menerus ditingkatkan dan disempurnakan maka perlu diperoleh informasi untuk mendapatkan umpan balik dari para pembaca/penerima akuntabilitas serta dilakukan evaluasi perbaikannya.

10. *Adaptation and recycling*

Perubahan yang terjadi di masyarakat akan mengakibatkan perubahan dalam akuntabilitas.

Di samping itu, pelaksanaan akuntabilitas di lingkungan instansi pemerintah, perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Komitmen pimpinan dan seluruh staf instansi untuk melakukan pengelolaan pelaksanaan misi agar akuntabel.
2. Beberapa sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber daya secara konsisten

dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Menunjukkan tingkat pencapaian tujuan dan sasaran yang ditetapkan.
4. Berorientasi pada pencapaian visi dan misi serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
5. Jujur, obyektif, transparan, dan inovatif sebagai katalisator perubahan manajemen instansi pemerintah dalam bentuk pemutakhiran metode dan teknik pengukuran kinerja dan laporan akuntabilitas.

Namun demikian, akuntabilitas kinerja di suatu negara kemungkinan tidak dapat berjalan, berikut ini "Akuntabilitas dan Good Governance" mengutarakan beberapa kemungkinan yang menyebabkan tidak berjalannya akuntabilitas di suatu negara dan inti penyebab tidak berjalannya akuntabilitas di suatu negara adalah:

1. *Low literacy percentage*

Semakin kurang rasa saling tolong menolong diantara anggota dan kelompok masyarakat suatu *society* sehingga akan semakin tinggi rasa tidak peduli pada tingkat penyelenggaraan pemerintah.

2. *Poor standard of living*

Pegawai dengan standar gaji yang kurang, memiliki kecenderungan untuk berusaha mencari penghasilan tambahan agar dapat menghidupi keluarganya.

3. *General decline in the moral values*

Sikap hidup yang materialistis dan konsumerisme mendorong *lack of accountability*.

4. *A policy of live and let live*

Dengan terjadinya penurunan nilai-nilai moral, maka manusia akan semakin mudah melakukan hal-hal yang melanggar aturan.

5. *Cultural factors*

Budaya yang berkembang dalam masyarakat di mana para pejabat

pemerintah lebih mendahulukan pelayanan terhadap keluarga dan kerabat dari pada publik merupakan budaya yang tidak mendukung akuntabilitas.

6. *Government monopoly*

Dalam kondisi di mana sumber daya tersentralisasi di tangan pemerintah dan setiap keputusan publik menjadi kewajiban pemerintah sendiri, mengakibatkan penumpukan tanggung-jawab sehingga sulit mengelola, memantau dan mengevaluasinya.

7. *Deficiencies in the accounting system*

Buruknya sistem akuntansi merupakan salah satu faktor penyebab tidak dapat diperolehnya informasi yang handal dan dapat dipercaya untuk dipergunakan dalam penerapan akuntabilitas secara penuh.

8. *Lack of will in enforcing accountability*

Hal ini merupakan hasil langsung dari sikap pasif para pegawai yang tidak acuh terhadap kepentingan akuntabilitas.

9. *Birocratic secrecy*

Pemerintah yang melakukan kontrol sangat ketat terhadap media massa, ekonomi dan pemberitaan akan menjadikan suasana unaccountable pada penyelenggaraan pemerintahan.

10. *Conflict in perspective and inadequate institutional linkage*

Dengan terlalu tingginya *birocracy secrecy* di sektor publik, akan mengakibatkan sulit melakukan review terhadap program-program sektor publik, dan akan sulit juga menentukan siapa sebenarnya yang diwajibkan untuk mempertanggungjawabkannya.

11. *Quality of officers*

Kualitas pejabat/petugas mencakup dua permasalahan dalam akuntabilitas.

12. *Technological obsolescence and inadequate surveillance system*

Tidak tersedianya teknologi yang dapat mendukung kelancaran kerja merupakan faktor penghambat yang cukup serius bagi terselenggaranya akuntabilitas.

13. *Colonial heritage*

Suatu negara yang pernah dijajah selama minimal 40 atau 50 tahun sulit melakukan perubahan praktek pemerintahan yang autokratik sebagaimana telah dipraktekkan oleh penjajahnya dahulu.

14. *Defects in the concerning accountability*

Kelemahan hukum yang paling mendasar adalah pernyataan dimana seseorang dianggap tidak bersalah sebelum dapat dibuktikan bahwa dia memang bersalah.

15. *Crisis environment*

Instabilitas politik telah menciptakan rasa tidak aman dan ketidakpastian.

Selain itu James B. Whittaker menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*), Sedangkan elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri dari:

- a. Perencanaan dan penetapan tujuan.
- b. Pengembangan ukuran yang relevan.
- c. Pelaporan formal atas hasil.
- d. Penggunaan informasi. (LAN&BPKP, 2000:5)

Sistem pengukuran kinerja akan membantu pimpinan dalam memantau implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak

dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme guna memberikan penghargaan/hukuman (*reward/punishment*), akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi. Di samping itu, pengukuran kinerja merupakan alat yang bermanfaat dalam usaha mencapai tujuan, karena melalui pengukuran kinerja dapat dilakukan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dan pengukuran kinerja dapat memberikan penilaian yang obyektif dalam pengambilan keputusan organisasi maupun manajemen.

C. Antisipasi Implementasi Akuntabilitas di Daerah

Secara umum, berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, tentang Pemerintah Daerah akan membawa perubahan yang sangat mendasar dalam sistem kewenangan pemerintah. Demikian pula berlakunya Undang-Undang No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, sekaligus memberi dasar perubahan dalam hal keuangan, sehingga hal tersebut akan membawa perubahan secara keseluruhan dalam aspek kesisteman di Pemerintahan Pusat dan Pemerintahan Daerah (baik Daerah Propinsi maupun Daerah Kabupaten/ Kota).

Dalam Undang-Undang yang baru ini prinsip otonomi menjadi lebih lengkap, khususnya untuk daerah Kabupaten/Kota yaitu:

1. Kewenangan otonomi yang luas.
2. Nyata.
3. Bertanggungjawab.

Kewenangan otonomi yang luas merupakan keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan. Sedangkan otonomi nyata adalah keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan kewenangannya dalam bidang

pemerintahan harus didasarkan pada kenyataan yang diperlukan serta tumbuh, hidup dan berkembang di daerah tersebut. Adapun otonomi yang bertanggungjawab adalah berupa perwujudan tanggungjawab sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dipikul oleh daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonomi berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan dan pemerataan serta pemeliharaan hubungan serasi antar pusat dan daerah serta antar daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Otonomi Daerah merupakan kewenangan Daerah Otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kewenangan Daerah mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama, serta kewenangan bidang lain.

Kewenangan Pemerintahan yang diserahkan kepada Daerah dalam rangka desentralisasi harus disertai dengan penyerahan dan pengalihan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia sesuai dengan kewenangan yang diserahkan tersebut. Sedangkan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan kepada gubernur dalam rangka dekonsentrasi harus disertai dengan pembiayaan sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkan tersebut.

Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom mencakup kewenangan dalam bidang

pemerintahan yang bersifat lintas Kabupaten dan Kota, serta kewenangan dalam bidang pemerintahan tertentu lainnya. Kewenangan Propinsi sebagai Daerah Otonom termasuk juga kewenangan yang tidak atau belum dapat dilaksanakan Daerah Kabupaten dan Daerah Kota. Dan kewenangan Propinsi sebagai Wilayah Administrasi mencakup kewenangan dalam bidang pemerintahan yang dilimpahkan kepada Gubernur selaku wakil Pemerintah.

Selanjutnya Daerah berwenang mengelola sumber daya nasional yang tersedia di wilayahnya dan bertanggungjawab memelihara kelestarian lingkungan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kewenangan Daerah Kabupaten dan Daerah Kota di wilayah laut adalah sejauh sepertiga dari batas laut Daerah Propinsi. Bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh Daerah Kabupaten dan Daerah Kota meliputi pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, pertanian, perhubungan, industri dan perdagangan, penanaman modal, lingkungan hidup, pertahanan, koperasi dan tenaga kerja.

Pemerintah dapat menugaskan kepada Daerah tugas-tugas tertentu dalam rangka tugas pembantuan disertai pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia dengan kewajiban melaporkan pelaksanaannya dan mempertanggungjawabkannya kepada Pemerintah. Sedangkan penugasan ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.

Dengan bergesernya pusat-pusat kekuasaan dan meningkatnya operasionalisasi dan berbagai kegiatan lainnya di daerah, maka konsekuensi pergeseran tersebut harus dibarengi dengan meningkatnya akuntabilitas instansi pemerintah di daerah.

D. Harapan ke Depan dan Strategi Mencapainya

Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di daerah diharapkan dapat diimplementasikan lebih baik dibanding dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di pusat selama ini. Dengan demikian, tolok ukur dalam pengukuran kinerja instansi pemerintah tersebut dapat diwujudkan, yang pada akhirnya akan dijadikan instrumen, baik dalam pengukuran produktivitas di instansi pemerintah tersebut, maupun pengendalian operasional program-program yang menjadi tanggung jawab pemerintah daerah.

Kaitannya dengan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang merupakan instrumen pertanggungjawaban, perencanaan strategi merupakan langkah awal untuk melakukan pengukuran kinerja instansi pemerintah. Perencanaan strategi instansi pemerintah merupakan integrasi antara keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lain agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategi, nasional dan global serta tetap berada dalam tatanan sistem manajemen nasional.

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas programnya, serta mampu eksis dan unggul dalam persaingan yang semakin ketat dalam lingkungan yang berubah sangat cepat seperti dewasa ini, maka instansi pemerintah harus terus menerus melakukan perubahan kearah perbaikan. Perubahan tersebut harus disusun dalam suatu tahapan yang konsisten dan berkelanjutan, sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas dan kinerja yang berorientasi kepada pencapaian hasil.

Suatu strategi mencakup sejumlah langkah atau taktik yang dirancang untuk mencapai

setiap strategi yang dicanangkan, termasuk pemberian tanggung jawab, jadwal dan sumber-sumber daya. Strategi merupakan komitmen organisasi secara keseluruhan terhadap sekelompok nilai-nilai, filosofi operasional dan prioritas-prioritas. Perwujudan suatu strategi merupakan kebutuhan nyata untuk mengatasi persoalan yang dihadapi dalam milenium ketiga ini. Perencanaan strategi merupakan serangkaian rencana tindakan dan kegiatan mendasar yang dibuat pimpinan puncak untuk diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan strategi dan implementasinya yang efektif adalah penting untuk kelangsungan hidup organisasi.

Strategi bisa berubah sebagai hasil usaha para pimpinan yang terus menerus mencoba memperbaiki proses dan hasil. Organisasi harus mengenal dan menghadapi secara efektif perubahan lingkungan yang terjadi terus menerus.

Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) menyebutkan bahwa perencanaan strategi merupakan suatu proses yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi (kekuatan dan kelemahan), peluang dan tantangan yang ada atau mungkin timbul. Rencana strategi mengandung visi, misi, tujuan, sasaran, cara mencapai tujuan dan sasaran yang meliputi kebijaksanaan, program dan kegiatan yang realistis dengan mengantisipasi perkembangan masa depan.

Dengan demikian, maka dalam merumuskan dan mempersiapkan perencanaan strategi,

organisasi harus memperhatikan beberapa hal berikut ini:

- a. Menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai, dan perencanaan strategi merupakan keputusan mendasar yang dinyatakan secara garis besar sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi
- b. Mengenal lingkungan dimana organisasi mengimplementasikan interaksinya, terutama suasana pelayanan yang wajib diselenggarakan oleh organisasi kepada masyarakat.
- c. Melakukan berbagai analisis yang bermanfaat dalam positioning organisasi dalam percaturan memperebutkan kepercayaan pelanggan.
- d. Mempersiapkan semua faktor penunjang yang diperlukan terutama dalam mencapai keberhasilan operasional organisasi.
- e. Menciptakan sistem umpan balik untuk mengetahui efektivitas pencapaian implementasi perencanaan strategi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka setiap instansi diharapkan dapat mengembangkan langkah-langkah strategi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga terwujud suatu pelayanan prima menuju *good governance*. Untuk memberi gambaran yang lebih jelas, maka berikut ini adalah kerangka pikir perlunya akuntabilitas menuju *good governance* (terlampir).

E. Kesimpulan

1. Dengan harus diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 dan Nomor 25 ini identik dengan bergesernya pusat-pusat kewenangan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dari pusat ke daerah. Sebagai konsekuensi logis,

maka meningkatnya kewenangan-kewenangan tersebut harus dibarengi dengan meningkatnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di daerah terhadap pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan di daerah.

2. Berlakunya Undang-undang Nomor 25 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah ini berarti adanya suatu pergeseran kewenangan penggunaan sumber-sumber keuangan dari pusat ke daerah yang mempunyai konsekuensi logis terhadap meningkatnya sumber-sumber dana di daerah yang akan mempengaruhi meningkatnya program-program atau kegiatan-kegiatan, baik dalam penyelenggaraan pemerintahan maupun dalam pelaksanaan pembangunan di daerah.

Dari kedua unsur utama tersebut, maka dalam upaya meningkatkan keefektifan pengukuran kinerja instansi pemerintah di Daerah dapat disimpulkan bahwa akuntabilitas adalah merupakan salah satu alat pengukuran kinerja, dalam rangka implementasi otonomi daerah beserta perimbangan keuangan pusat dan daerah.

Daftar Pustaka

A. Buku

1. *J.B. Gharthey, Crisis, Accountability and Development in the Third World*, London, 1987.
2. *LAN, Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta, LAN, 1999.
3. *Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, Akuntabilitas dan Good Governance*, Jakarta: LAN, 2000.

4., *Perencanaan Strategik Instansi Pemerintah*, Jakarta: LAN, 2000.
5., *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta: LAN, 2000.
6., *Evaluasi Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta: LAN, 2000.
7., *Penyusunan Laporan AKIP*, Jakarta: LAN, 2000.
8. *Oxford Advance Learner's Dictionary*, Oxford University Pres, 1989.
9. *Plumptre, T., Prospectives on Accountability in the Public Sector*, Bureau of Management Consultants, Supply and Services, Vol. 12, 1981.
10. *Sedarmayanti, Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*, Bandung, Mandar Maju, 2000.
11., *Perspektif Implementasi Pelaksanaan Otonomi Daerah Berdasarkan Paradigma Baru Dalam Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan*, Bahan Presentasi pada Seminar dan Lokakarya Otonomi Daerah (kerjasama Universitas Indonesia – Universitas Dr. Soetomo, Surabaya, 2000).
12., *Perencanaan dan Penetapan Indikator Kinerja, Bahan Presentasi pada Diklat Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Bandung, 2000.
13., *Konsep Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan Proses Pengambilan Keputusan*, (Bahan Presentasi pada Diklat Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), Bandung, 2000.
14., *Otonomi Daerah dan Pemerintahan Daerah (Undang-*

- Undang Nomor 22 Tahun 1999, Bahan Presentasi pada Orientasi Tugas Bagi Anggota DPRD Propinsi Sumatra Selatan Masa Bhakti 1999-2001.
15., Perubahan dan Pengembangan Organisasi, Bahan Presentasi pada Diklat Manajer Madya PT. Kereta Api Indonesia, Bandung, 2001.
 16., Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi dan Pengembangan Organisasi, Bahan Kuliah Program Pasca Sarjana, Bandung, 2001.
 17., Manajemen Perubahan, Bahan Presentasi pada Diklat Manajer Madya PT. Kereta Api Indonesia, Bandung, 2001.
 18., Mempersiapkan Perubahan, Bahan Presentasi pada Diklat Manajer Madya PT. Kereta Api Indonesia, Bandung, 2001.
 19. *Sukristono*, Perencanaan Strategi dan Kebijakan Bisnis, Edisi ke 2, Yogyakarta BPFE, 1998.
 20. *Whittaker J.B.*, The Government Performance and Result Act of 1993, Washington DC, GAO, 1996.

B. Peraturan Perundangan

1. Undang- Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah.
2. Undang-undang nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah.
3. Instruksi Presiden RI nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

MANAJEMEN PERUBAHAN

- Perubahan kondisi lingkungan, kelembagaan dan organisasi merupakan sesuatu yang strategis
- 681-N Tahun 1999 - 2004 Krisis multidimensi akan diteliti melalui perubahan mendasar (reformasi total) dan 4F pembangunan. Kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan menjadi strategi: **TERUTAMA KESEPAKATAN KAPAN HARUS BERUBAH**
- Manajemen perubahan yang gagal/ disebabkan adanya kekeliruan
 - Terlalu cepat puas
 - Kadaluwarsa pengaruh yang cukup efektif tidak terjadi
 - Menganggap remeh kekuatan visi, komunikasi visi dan strategi
 - Memberikan kesempatan tembok menghalangi visi baru
 - Gagal mewujudkan sukses dan jangan terlalu cepat mengukuhkan sukses
 - Lupa meninjau perubahan agar berkesinambungan, berubah dalam budaya organisasi
- Kekeliruan dapat dihindarkan/dikurangi melalui kepemimpinan proaktif dan visioner dalam manajemen perubahan organisasi dan kelembagaan dengan bantuan metode perubahan.

Metode perubahan yang tipikal adalah

 - Reformasi
 - Restrukturisasi
 - Rekrutasi ulang
 - Berbasis dan berbasis
 - Teknologi program, kegiatan 4P yang bermutu
 - Pelaporan LAKIP sebagai alat pembelajaran
 - Perubahan strategi
 - Perubahan budaya organisasi

Direkam Oleh Penulis

LANGKAH/STRATEGI RUBAHAN

- Menetapkan mana urgensi dan prioritas perubahan
- Menciptakan koalisi pengarah yang kokoh
- Mengembangkan dan mengkomunikasikan visi dan strategi
- Memberdayakan orang/ organisasi dan masyarakat untuk melakukan tindakan
- Menghasilkan sukses demi sukses jangka pendek
- Menghormati capaian kinerja dan menghasilkan lebih banyak lagi perubahan
- Melembagakan pendekatan, metoda dan praktik-praktek dalam penjurangan budaya organisasi

ORGANISASI MASA DEPAN

- Organisasi masa depan harus mampu mengelola perubahan yang semakin kompleks dan cepat dengan realistis dan keefektifan yang lebih besar
- Agar organisasi masa depan menjadi bagian dari solusi (bukan masalah), implikasi organisasi masa depan adalah sebagai berikut:
 - Memelihara keadaban tinggi akan pentingnya urgensi
 - Arastruktur organisasi dan perubahan esistektur organisasi terdiri dari:
 - Sistem penetapan/pemangsaan wewenang, tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawab
 - Sistem balas jasa yang memadai
 - Sistem evaluasi indikator dan pengukuran kinerja untuk individu, unit dan organisasi.

STRUKTUR, SISTEM DAN BUDAYA ORGANISASI

Agar memahami implikasi organisasi masa depan, perlu dibedakan organisasi abad 20 & 21 yang mencakup: Struktur, sistem dan budaya organisasi yang menekankan perkenanya:

- Keadaban yang tetap tinggi akan urgensi
- Kerja sama tim dalam tataran manajemen puncak
- Bias menciptakan dan komunikasi visi yang efektif
- Pemberdayaan individu, unit organisasi, organisasi dan masyarakat
- Pendelegasian kewenangan, atribusi profesi kepada bawahan
- Tidak ada saling ketergantungan yang tak perlu
- Budaya organisasi yang adaptif dan perubahan yang dipicu oleh kesenjangan kinerja.

AKUNTABILITAS INSTANSI PEMERINTAH (AKIP)

- Akuntabilitas merupakan ke-ujian untuk mempertanggung-jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi instansi
- Akuntabilitas semakin diperlukan, untuk menciptakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik sesuai Tap MPR XI/1998, UU Nomer 28/1999 yang ditindak lanjutinya Instruksi 7/1999
- Implementasi akuntabilitas di Indonesia sangat di mungkinkan, jika tercapai kondisi-kondisi yang baik dan adanya standar atau kriteria yang jelas yang menjadi acuan bagi semua instansi yang terlibat dalam pelaksanaan pembangunan nasional.

GOOD GOVERNANCE (Pemerintahan yang Baik)

- Mencakup aspek kehidupan yang luas mulai aspek hukum, politik, ekonomi, sosial dan terkait erat dengan tugas dan fungsi eksekutif, legislatif & yudikatif, serta dengan posisi dan peran sekteh dunia usaha, dengan masyarakat.
- Dikelompokkan menjadi 9 karakteristik:
 - Participation/Partisipasi
 - Rule of Law/Keadaban Hukum
 - Transparency/Transparansi
 - Responsiveness/Melekyani
 - Consensus Orientation/ Penuntutan Kepentingan
 - Equity/Menghormati
 - Effectiveness & Efficiency/ Efektif & Efisien
 - Accountability/Bertanggung jawab
 - Strategic Vision/Mempunyai Visi ke Depan.