

STRATEGI PENINGKATAN AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH KOTA BOGOR

(*Improvement Strategy of the Performance Accountability of the Bogor City Government*)

Enditya Luhur Raharja¹, Lukman M Baga², A Faroby Falatehan³

¹Staff Sekretariat Daerah Kota Bogor. Email: endit87@gmail.com

²Staff Pengajar Departemen Agribisnis. Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB. Email:
lukmanmb@yahoo.com

³Staff Pengajar Departemen Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan. Fakultas Ekonomi dan
Manajemen IPB. Email: robiefa@gmail.com

ABSTRACT

In the last few years the level of performance accountability of the Bogor City Government has not shown a significant increase, so it needs strategies to improve it. This research included descriptive research type with using primary and secondary data. Analysis methods used were Importance Performance Analysis, and Analytical Hierarchy Process. The purpose of this research were to analyze the weaknesses of the implementation of the performance accountability system of the Bogor City Government, and formulate the strategies to improve the performance accountability of the Bogor City Government. Based on the results of the Importance Performance Analysis showed that there are 7 attributes that become weaknesses of the implementation of the performance accountability system of the Bogor City Government. These attributes are alignment between planning documents, results-oriented performance planning, linkages of programs / activities with strategic planning, preparation of individual performance indicators, tiered performance measurement, and utilization of performance measurement. The strategy to improve the performance accountability of the Bogor City Government is strengthening commitment, implementing performance-based budgeting, SAKIP coaching, and improving the quality of APIP.

Keywords: performance, accountability

ABSTRAK

Tingkat akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor dalam beberapa tahun terakhir belum menunjukkan peningkatan yang signifikan, sehingga dibutuhkan strategi untuk peningkatannya. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Metode analisis yang digunakan adalah *Importance Performance Analysis*, dan *Analytical Hierarchy Process*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kelemahan-kelemahan dalam penerapan sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor, dan merumuskan strategi peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 7 atribut yang menjadi kelemahan penerapan sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor. Atribut tersebut adalah keselarasan antar dokumen perencanaan, perencanaan kinerja berorientasi hasil, keterkaitan program/kegiatan dengan renstra, penyusunan indikator kinerja individu, pengukuran kinerja berjenjang, dan pemanfaatan pengukuran kinerja. Strategi untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor adalah penguatan komitmen, penerapan anggaran berbasis kinerja, pembinaan SAKIP, serta peningkatan kualitas APIP.

Kata kunci: kinerja, akuntabilitas

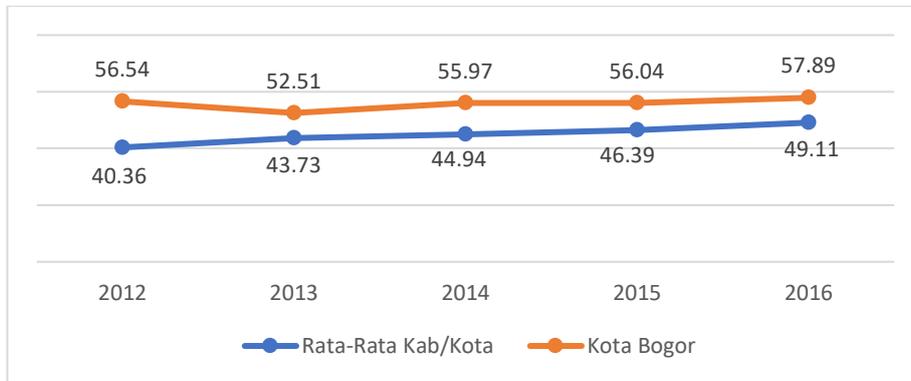
PENDAHULUAN

Permasalahan yang melanda organisasi pemerintah saat ini yaitu adanya pemikiran aparat pemerintah bahwa ukuran keberhasilan dan kegagalan

dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya hanya bertumpu pada kemampuan instansi dalam menyerap anggaran yang dialokasikan, yakni keberhasilan instansi hanya ditekankan pada aspek *input* tanpa melihat tingkat

output maupun dampaknya yang kemungkinan masih jauh dari standar (LAN dan BPKP, 2000). Padahal untuk dapat mengetahui keberhasilan maupun kegagalan organisasi seluruh aktivitas organisasi harus dapat diukur dan indikator pengukuran tidak hanya berdasarkan *input* tetapi juga berdasarkan kepada keluaran atau manfaat dari suatu program/kegiatan. Oleh karena itu Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun

2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah mengamanatkan bahwa selain laporan keuangan setiap instansi pemerintah juga wajib menyusun laporan kinerja. Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur



Gambar 1 Tren Nilai AKIP Kota Bogor dan Rata-rata Nilai AKIP Kabupaten/Kota Tahun 2012-2016

Sumber: KemenPANRB (2017)

Akuntabilitas kinerja merupakan salah satu program utama pemerintah dengan menjadikannya sebagai salah satu dari tiga sasaran reformasi birokrasi. Selain itu, akuntabilitas kinerja merupakan salah satu sub indikator sasaran pokok pembangunan nasional yang tercantum di dalam RPJMN 2015-2019, dimana pada tahun 2019 pemerintah menargetkan 50% pemerintah kabupaten/kota memiliki tingkat akuntabilitas yang baik. Namun sampai dengan saat ini, pelaksanaan SAKIP masih belum optimal. Hal tersebut setidaknya dapat dilihat dari evaluasi atas implementasi SAKIP yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Hasil evaluasi tahun 2016 menunjukkan bahwa rata-rata pemerintah kabupaten/kota masih mendapatkan nilai 49,11 atau masih dalam predikat “C”, yang berarti masih memerlukan banyak perbaikan mendasar dalam penerapan SAKIP. Dari 475 daerah kabupaten/kota

yang dievaluasi, baru terdapat dua daerah yang mendapatkan nilai A (0,42%), yakni Pemerintah Kota Bandung dan Pemerintah Kabupaten Banyuwangi, sedangkan sebagian besar masih mendapatkan nilai dibawah B.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengemukakan bahwa masih rendahnya tingkat akuntabilitas kinerja daerah kabupaten/kota dikarenakan tujuan/sasaran yang ditetapkan tidak berorientasi pada hasil, ukuran keberhasilan yang tidak jelas dan terukur, program/kegiatan yang ditetapkan tidak berkaitan dengan sasaran, serta rincian kegiatan tidak sesuai dengan maksud kegiatan. Permasalahan tersebut berpotensi menciptakan inefisiensi penggunaan anggaran pada instansi pemerintah. Apabila berkaca terhadap daerah yang telah berhasil dalam penerapan SAKIP, Pemerintah Kota Bandung misalnya, telah berhasil melakukan penghematan anggaran kurang

lebih 35% atau setara dengan 2 triliun rupiah melalui *refocusing* kegiatan yang berimplikasi terhadap pengurangan jumlah kegiatan yang pada tahun 2016 mencapai 5.701 kegiatan, pada tahun 2017 menjadi 4.814 kegiatan. Sedangkan pemerintah Kabupaten Banyuwangi berhasil melakukan *refocusing* kegiatan yang pada tahun 2016 terdapat 2.299 kegiatan menjadi 1.428 kegiatan pada tahun 2017, sehingga dapat melakukan penghematan anggaran hingga 1 triliun rupiah.

Masih rendahnya rata-rata tingkat akuntabilitas kinerja kabupaten/kota terjadi pula di lingkungan Pemerintah Kota Bogor. Hasil evaluasi SAKIP Kota Bogor pada tahun 2016 masih mendapatkan nilai 57,89 atau masih dalam kategori CC, mengalami sedikit peningkatan dari tahun 2015 yang mendapatkan nilai 56,04. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan manajemen kinerja Pemerintah Kota Bogor belum mengalami perbaikan yang signifikan. Oleh karena akuntabilitas kinerja merupakan salah satu target utama Pemerintah Kota Bogor, serta merupakan program prioritas pemerintah pusat, maka penulis tertarik untuk melakukan sebuah kajian **“Bagaimana strategi peningkatan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor?”**.

Nilai akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor tahun 2011 mencapai 53,92 dan pada tahun 2016 hanya mencapai 57,89. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam enam tahun terakhir nilai akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor tidak mengalami perbaikan yang signifikan dikarenakan hanya meningkat 3,97 dan masih dalam predikat CC. Oleh karena itu perlu dianalisis komponen-komponen apa saja yang menjadi kelemahan dalam penerapan SAKIP di Kota Bogor? Apabila telah dianalisis komponen-komponen yang menjadi kelemahan, maka dijadikan dasar untuk merumuskan strategi peningkatan akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor. Penelitian ini bertujuan untuk

menganalisis kelemahan-kelemahan dalam penerapan sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor, dan merumuskan strategi peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor.

Dalam pelaksanaan penelitian, penulis merujuk beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Penelitian pertama, Darwanis dan Chairunnisa (2013) meneliti tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) di Provinsi Aceh. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda untuk mengetahui korelasi dan pengaruh penerapan akuntansi keuangan daerah, pengawasan kualitas laporan keuangan, dan kejelasan sasaran anggaran terhadap AKIP. Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan akuntansi keuangan daerah, pengawasan kualitas laporan keuangan, dan kejelasan sasaran anggaran secara simultan berpengaruh terhadap AKIP Aceh. Penerapan akuntansi keuangan daerah berpengaruh terhadap AKIP Aceh. Pengawasan kualitas laporan keuangan berpengaruh terhadap AKIP Aceh. Kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap AKIP Aceh.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Kaltsum (2013) tentang Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) melalui Sistem Pengendalian Intern sebagai variabel Intervening pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Salatiga. Metode analisis yang digunakan adalah analisis *path*. Hasil analisis menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh langsung terhadap AKIP. Sedangkan sistem pengendalian intern berpengaruh terhadap AKIP dan merupakan variabel *intervening* / variabel yang memediasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap AKIP.

Yusrianti dan Safitri (2015) melakukan penelitian tentang Implementasi Sistem Akuntabilitas

Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kota Palembang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan nilai indeks capaian dan klasifikasi tingkat implementasi SAKIP pada SKPD dan mengetahui kendala-kendala dalam implementasi SAKIP di lingkungan Pemerintah Kota Palembang. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pencapaian tingkat implementasi SAKIP pada LAKIP SKPD Kota Palembang berada tingkat klasifikasi kurang baik sehingga sangat memerlukan asistensi dalam penyusunan LAKIP oleh BPKP. Sementara berdasarkan hasil wawancara diketahui beberapa kendala yang dihadapi dalam penyusunan LAKIP SKPD antara lain lemahnya fungsi pengawasan dan monitoring oleh Inspektorat Kabupaten dan tidak adanya reviu LAKIP sehingga tidak dapat mendeteksi LAKIP SKPD yang belum sesuai dengan pedoman. Terbatasnya alokasi anggaran untuk pelaporan dan penyusunan laporan kinerja instansi, kurangnya komitmen pimpinan instansi tentang pelaksanaan SAKIP, rendahnya kualitas dan kuantitas SDM yang membidangi pelaporan dan penyusunan LAKIP, serta lemahnya koordinasi antar bidang pada masing-masing SKPD juga menjadi faktor-faktor yang menyebabkan masih rendahnya kualitas LAKIP SKPD di Kota Palembang.

Wardhana et al (2015) meneliti mengenai Pengaruh Kompetensi pada Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Tabanan dengan menggunakan metode analisis regresi moderasian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif pada AKIP, yang berarti kompetensi sangat membantu mewujudkan AKIP yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja

pemerintah. Sementara komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompetensi pada AKIP. Komitmen organisasi memiliki potensi untuk mempengaruhi hubungan antara kompetensi dan AKIP, semakin tinggi komitmen organisasi kepala SKPD maka usaha untuk meningkatkan AKIP akan meningkat pula.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Ratna dan Nasrah (2016) dengan judul Pengaruh Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi linier sederhana dan data primer berupa pengisian kuesioner oleh 78 orang pejabat eselon II dan III di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan daerah dan penerapan SAKIP di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau berada pada kategori baik. Sedangkan hasil dari uji F menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan berpengaruh signifikan terhadap penerapan SAKIP di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Pada penelitian ini penulis ingin mengkaji mengenai kelemahan-kelemahan dalam penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di Kota Bogor, serta merumuskan strategi peningkatannya. Adapun pemilihan lokus penelitian ini dengan mempertimbangkan perkembangan nilai akuntabilitas kinerja instansi Pemerintah Kota Bogor yang masih belum signifikan selama beberapa tahun terakhir, sementara akuntabilitas kinerja merupakan salah satu program prioritas nasional dan prioritas Walikota Bogor. Perbedaan dengan penelitian terdahulu juga terdapat pada metode analisis, dimana penelitian ini menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk mengetahui persepsi responden terhadap tingkat kepentingan dan kinerja mengenai implemementasi SAKIP. Berdasarkan hasil analisis tersebut, akan digunakan sebagai

dasar perumusan strategi peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor dengan menggunakan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Perumusan strategi dengan menggunakan metode AHP dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan para pengambil kebijakan sehingga diharapkan akan lebih implementatif.

METODOLOGI

Penelitian ini dilaksanakan di Pemerintah Kota Bogor pada bulan Februari sampai dengan Mei 2018. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung dan hasil pengisian kuesioner. Data sekunder yang digunakan berupa Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Bogor 2015-2019, Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan lain sebagainya.

Tabel 1 Variabel Dan Atribut Penelitian

Variabel	Atribut
1. Perencanaan Kinerja	P1 Keselarasan antar dokumen perencanaan
	P2 Perencanaan kinerja berorientasi hasil
	P3 Penetapan target kinerja
	P4 Penetapan dan pemanfaatan Indikator Kinerja Utama
	P5 Keterkaitan program/kegiatan dengan renstra
	P6 Penyusunan indikator kinerja individu
	P7 Penjabaran perjanjian kinerja
2. Pengukuran Kinerja	M1 Pengukuran kinerja berjenjang
	M2 Keandalan pengumpulan data kinerja
	M3 Pengumpulan data kinerja berkala
	M4 Pemanfaatan teknologi informasi
	M5 Pemanfaatan pengukuran kinerja
3. Pelaporan Kinerja	R1 Penyajian informasi analisis pencapaian kinerja tujuan/ sasaran
	R2 Penyajian perbandingan data kinerja yang memadai
	R3 Penyajian informasi analisis efisiensi penggunaan sumber daya
	R4 Keandalan informasi kinerja
	R5 Pemanfaatan pelaporan kinerja
4. Evaluasi Internal	E1 Pemantauan rencana aksi kinerja secara periodik
	E2 Evaluasi keberhasilan atau kegagalan program
	E3 Perumusan rekomendasi perbaikan perencanaan/ peningkatan kinerja
	E4 Penyampaian hasil evaluasi
	E5 Pemanfaatan hasil evaluasi

Analisis komponen-komponen yang menjadi kelemahan penerapan SAKIP menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) melalui pengisian kuesioner oleh seluruh pejabat yang membidangi perencanaan dan

pelaporan di tingkat perangkat daerah sebanyak 37 orang. IPA adalah sebuah teknik analisis yang diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977), yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kinerja penting apa yang harus

ditunjukkan oleh suatu organisasi. Kuesioner yang digunakan berisi variabel dan atribut penelitian (Tabel 1) yang mengacu pada template evaluasi SAKIP

berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015.

Langkah pertama untuk analisis IPA adalah menghitung rata-rata tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan untuk setiap item dari atribut dengan rumus:

$$\bar{X}_i = \frac{\sum_{j=1}^k x_{ij}}{n} \qquad \bar{Y}_i = \frac{\sum_{j=1}^k y_{ij}}{n}$$

- dengan : \bar{X}_i = Bobot rata-rata tingkat kepuasan item ke-i
- \bar{Y}_i = Bobot rata-rata tingkat kepentingan item ke-i
- n = Jumlah responden/sampel

Langkah selanjutnya adalah menghitung rata-rata tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan untuk keseluruhan item dengan rumus:

$$\bar{x}_i = \frac{\sum_{j=1}^p \bar{X}_j}{p} \qquad \bar{y}_i = \frac{\sum_{j=1}^p \bar{Y}_j}{p}$$

- dengan : \bar{X}_i = Nilai rata-rata kepuasan item
- \bar{Y}_i = Nilai rata-rata kepentingan item
- p = Jumlah item

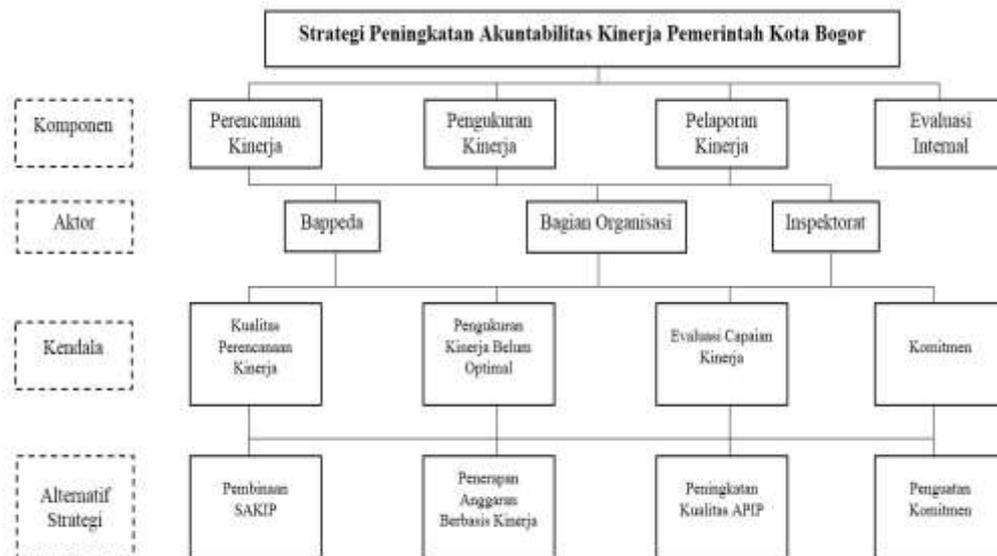
Setelah diperoleh bobot kepuasan dan kepentingan item serta nilai rata-rata kepuasan dan kepentingan item, kemudian nilai-nilai tersebut diplotkan ke dalam kuadran IPA.

Perumusan strategi peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) melalui wawancara terhadap pejabat dari unsur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Bagian Organisasi, dan Inspektorat. Metode ini dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1970-an, yang menggunakan persepsi manusia yang dianggap pakar atau ahli sebagai input utamanya. Kriteria pakar atau ahli yang digunakan dalam analisis AHP ini bukan berarti orang tersebut harus jenius, pintar, bergelar doktor dan sebagainya tetapi lebih mengacu pada orang yang mengerti benar permasalahan yang diajukan, merasakan akibat suatu masalah atau memiliki kepentingan terhadap masalah tersebut (Falatehan, 2016).

Struktur AHP (Gambar 2) yang digunakan terdiri dari lima hirarki (level). Hirarki pertama adalah *goal* atau tujuan utama yakni strategi peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor. Hirarki kedua adalah komponen-komponen utama di dalam implementasi SAKIP yang meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, serta evaluasi internal. Hirarki ketiga adalah aktor yang memiliki peran utama di dalam upaya peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor, yaitu Bappeda, Bagian Organisasi, dan Inspektorat. Hirarki keempat adalah kendala-kendala di dalam implementasi SAKIP di Kota Bogor yang diperoleh berdasarkan laporan hasil evaluasi SAKIP yang dikeluarkan oleh Kementerian PANRB, dan hasil dari pengolahan IPA. Adapun kendala-kendala dalam implementasi SAKIP di Kota Bogor adalah kualitas perencanaan kinerja, pengukuran kinerja belum optimal, evaluasi capaian kinerja, dan komitmen. Hirarki kelima adalah alternatif pemilihan

strategi yang merupakan cara mengatasi kendala-kendala dalam rangka upaya peningkatan implementasi SAKIP di Kota Bogor yaitu pembinaan SAKIP,

penerapan anggaran berbasis kinerja, peningkatan kualitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), dan penguatan komitmen.



Gambar 2 Struktur hirarki AHP strategi peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tingkat Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kota Bogor

Gambaran tingkat akuntabilitas kinerja Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kota Bogor dapat diketahui dari hasil evaluasi implementasi SAKIP perangkat daerah yang dilaksanakan oleh Inspektorat Kota Bogor. Sedangkan gambaran mengenai tingkat akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor dapat diketahui berdasarkan hasil evaluasi SAKIP yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur

Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB).

Rata-rata nilai akuntabilitas kinerja tingkat perangkat daerah tahun 2015 hanya mencapai 51,73 atau dengan kategori CC. Pada tahun 2015, dari total 35 perangkat daerah hanya terdapat 1 perangkat daerah yang mencapai nilai B, sedangkan sisanya memperoleh nilai CC, C, dan D. Pada tahun 2016, dari total 37 perangkat daerah, rata-rata nilai akuntabilitas kinerja perangkat daerah mengalami penurunan menjadi 46,15 atau dengan kategori C. Perangkat daerah yang memperoleh nilai B bertambah menjadi 2, namun perangkat daerah yang memperoleh nilai C juga bertambah menjadi 18 perangkat daerah.

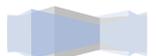
Tabel 2 Hasil evaluasi AKIP Perangkat Daerah Tahun 2015 dan 2016

Nilai SAKIP	Jumlah Perangkat Daerah	
	Tahun 2015	Tahun 2016
AA	-	-
A	-	-
BB	-	-
B	1	2
CC	24	16
C	7	18
D	3	1

Sumber: Inspektorat Kota Bogor (2016)

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, nilai SAKIP Pemerintah Kota Bogor tahun 2016 memperoleh nilai 56,04 atau dengan predikat "CC". Sedangkan nilai SAKIP Pemerintah Kota Bogor tahun 2016 memperoleh nilai 57,89 atau dengan predikat "CC". Adapun uraian singkat mengenai hasil evaluasi SAKIP Kota Bogor adalah sebagai berikut:

- a. Sudah terdapat perbaikan yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bogor dalam penerapan dan penguatan manajemen berbasis kinerja, baik di tingkat Pemerintah Kota maupun di satuan kerjanya. Pemerintah Kota Bogor juga mulai melakukan penjenjangan atau pembagian (*cascading*) kinerja mulai dari pimpinan sampai kepada seluruh tingkat eselon IV.
- b. Dokumen-dokumen perencanaan kinerja seperti RPJMD dan rencana strategis pada masing-masing SKPD masih belum sepenuhnya dilengkapi dengan indikator kinerja utama yang relevan dan terukur sebagai alat untuk menunjukkan keberhasilan pencapaian target;
- c. Prosedur penganggaran belum sepenuhnya mengutamakan atau memprasyaratkan adanya kinerja terukur sebelum pengajuan kegiatan dan anggarannya. Pengesahan anggaran lebih mengacu kepada kesesuaian nama program dan kegiatan, kode rekening, serta pagu anggaran yang tersedia, kurang menekankan atau menagih hasil atau *outcome* yang mungkin belum selesai (tertunggak). Praktik seperti ini tidak mendorong SKPD untuk mengutamakan kinerja atau menerapkan anggaran berbasis kinerja.
- d. Perjanjian Kinerja yang telah disusun secara berjenjang, belum sepenuhnya dimonitor, dievaluasi, dan disimpulkan secara periodik dan dikaitkan dengan reward tertentu.
- e. Sistem evaluasi masih sebatas pada evaluasi pelaksanaan kegiatan dan penyerapan anggaran belum menyentuh pada keberhasilan pelaksanaan program. Pemerintah Kota Bogor masih berfokus pada penyerapan anggaran yang hanya menghasilkan *output* kegiatan dan belum sepenuhnya berorientasi pada hasil (*outcome*) yang memberikan kemanfaatan pada masyarakat secara nyata



Tabel 3 Hasil evaluasi atas SAKIP Kota Bogor Tahun 2015 dan 2016

Komponen	Tahun 2015		Tahun 2016	
	Bobot	Nilai	Bobot	Nilai
a. Perencanaan Kinerja	30	19,64	30	21,43
b. Pengukuran Kinerja	25	10,39	25	10,47
c. Pelaporan Kinerja	15	9,26	15	10,09
d. Evaluasi Internal	10	5,06	10	5,32
e. Capaian Kinerja	20	11,69	20	10,58
Nilai Hasil Evaluasi	100	56,04	100	57,89
Tingkat Akuntabilitas Kinerja	CC		CC	

Sumber: KemenPANRB (2017).

Hasil *Importance Performance Analysis*

Gambaran persepsi responden terhadap implementasi SAKIP dapat diketahui melalui perhitungan skor setiap atribut tingkat kepentingan dan tingkat kinerja. Langkah selanjutnya dilakukan perhitungan tingkat kesesuaian setiap atribut, tingkat kesesuaian setiap variabel, dan tingkat kesesuaian keseluruhan. Tingkat kesesuaian diperoleh melalui skor tingkat kinerja setiap atribut dibagi dengan skor tingkat kepentingan setiap atribut. Apabila tingkat kesesuaian setiap atribut \geq tingkat kesesuaian keseluruhan, maka dapat dikatakan persepsi responden terhadap atribut tersebut telah baik. Sebaliknya, apabila tingkat kesesuaian setiap atribut $<$ tingkat kesesuaian keseluruhan, maka dapat dikatakan persepsi responden terhadap atribut tersebut belum baik. Berdasarkan hasil perhitungan (Tabel 4) tingkat kesesuaian

setiap atribut, diketahui bahwa terdapat 14 atribut yang dapat dikategorikan Baik, dan 8 atribut yang dikategorikan Belum Baik. Dalam komponen perencanaan kinerja terdapat lima atribut yang termasuk dalam kategori Belum Baik yakni (P1) Keselarasan antar dokumen perencanaan, (P2) Perencanaan kinerja berorientasi hasil, (P5) Keterkaitan program/kegiatan dengan renstra, (P6) Penyusunan indikator kinerja individu, dan (P7) Penjabaran perjanjian kinerja. Dalam komponen pengukuran kinerja terdapat tiga atribut yang termasuk dalam kategori Belum Baik yakni (M1) Pengukuran kinerja berjenjang, (M4) Pemanfaatan teknologi informasi, dan (M5) Pemanfaatan pengukuran kinerja. Dalam komponen pelaporan kinerja hanya terdapat satu atribut yang termasuk dalam kategori Belum Baik yakni (R3) Penyajian informasi analisis efisiensi penggunaan sumber daya.

Tabel 4 Tingkat Kesesuaian Per Atribut

Atribut	Tingkat Kepentingan		Tingkat Kinerja		Tingkat Kesesuaian (%)	Kategori
	Skor	Rataan	Skor	Rataan		
P1	169	4,57	110	2,97	65,09	Belum Baik
P2	162	4,38	109	2,95	67,28	Belum Baik
P3	159	4,3	118	3,19	74,21	Baik
P4	151	4,08	112	3,03	74,17	Baik
P5	166	4,49	112	3,03	67,47	Belum Baik
P6	165	4,46	111	3	67,27	Belum Baik
P7	155	4,19	116	3,14	74,84	Belum Baik
M1	166	4,49	106	2,86	63,86	Belum Baik
M2	158	4,27	121	3,27	76,58	Baik
M3	159	4,3	119	3,22	74,84	Baik

Atribut	Tingkat Kepentingan		Tingkat Kinerja		Tingkat Kesesuaian (%)	Kategori
	Skor	Rataan	Skor	Rataan		
M4	156	4,22	100	2,7	64,10	Belum Baik
M5	163	4,41	90	2,43	55,21	Belum Baik
R1	153	4,14	115	3,11	75,16	Baik
R2	151	4,08	123	3,32	81,46	Baik
R3	154	4,16	104	2,81	67,53	Belum Baik
R4	153	4,14	127	3,43	83,01	Baik
R5	151	4,08	115	3,11	76,16	Baik
E1	157	4,24	124	3,35	78,98	Baik
E2	156	4,22	119	3,22	76,28	Baik
E3	157	4,24	115	3,11	73,25	Baik
E4	152	4,11	113	3,05	74,34	Baik
E5	153	4,14	127	3,43	83,01	Baik
Total	3466	93,68	2506	67,73	72,30	

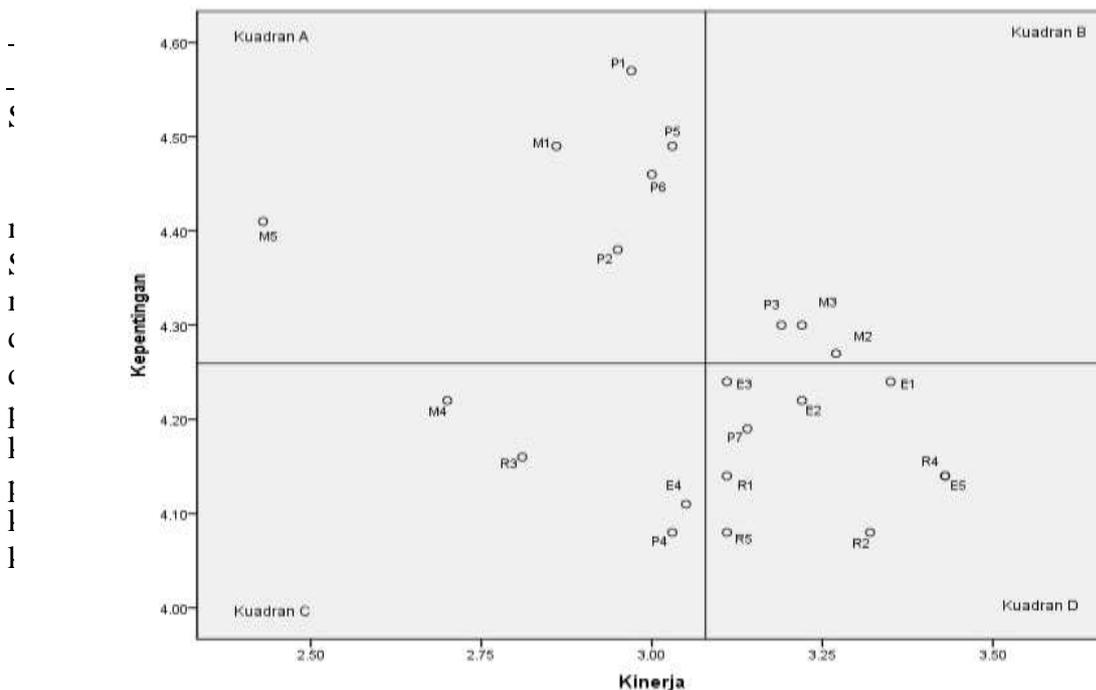
Sumber: Pengolahan data primer (2018)

Sedangkan perhitungan tingkat kesesuaian setiap variabel menunjukkan bahwa terdapat dua variabel yang termasuk dalam kategori Belum Baik yakni variabel perencanaan kinerja dan

variabel pengukuran kinerja. Sementara variabel pelaporan kinerja dan variabel evaluasi internal termasuk dalam kategori Baik.

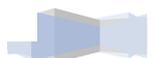
Tabel 5 Tingkat kesesuaian per komponen

Variabel	Tingkat Kepentingan	Tingkat Kinerja	Tingkat Kesesuaian (%)	Kategori
Perencanaan Kinerja	1127	788	69,92	Belum Baik
Pengukuran Kinerja	802	536	66,83	Belum Baik
Pelaporan Kinerja	767	584	76,64	Baik



Gambar 3. Diagram Kartesius

Sumber: Pengolahan data primer (2018)



Gambar 3 menunjukkan terdapat enam atribut yang berada di dalam kuadran A, tiga atribut pada kuadran B, empat atribut pada kuadran C, serta sembilan atribut pada kuadran D. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran A yang merupakan faktor-faktor yang perlu menjadi prioritas untuk diperbaiki adalah:

a. (P1) Keselarasan antar dokumen perencanaan

Atribut P1 yang berada pada kuadran A menunjukkan bahwa masih banyak dokumen perencanaan di tingkat perangkat daerah yang belum selaras dengan RPJMD Kota Bogor, sementara responden menilai atribut ini sangat penting. Hal ini sejalan dengan salah satu rekomendasi KemenPANRB di dalam laporan hasil evaluasi, dimana Pemerintah Kota Bogor agar memastikan tersedianya RPJMD dan Rencana Strategis yang lebih selaras. Keselarasan merupakan syarat utama dari kualitas perencanaan kinerja yang baik, sehingga diharapkan sasaran kinerja perangkat daerah akan memiliki korelasi atau memiliki hubungan kausalitas terhadap sasaran kinerja tingkat kota yang telah ditetapkan di dalam RPJMD.

b. (P2) Perencanaan kinerja berorientasi hasil

Atribut P2 yang berada pada kuadran A menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai perencanaan kinerja di tingkat perangkat daerah masih belum berorientasi hasil, sementara atribut ini dianggap sangat penting. Hal ini sejalan pula dengan salah satu rekomendasi KemenPANRB di dalam laporan hasil evaluasi, dimana Pemerintah Kota Bogor agar memastikan tersedianya RPJMD dan Renstra perangkat daerah yang lebih terukur, menggambarkan kinerja jangka menengah yang terukur, layak untuk diperjanjikan, serta dapat diketahui dan dimonitor hasilnya.

c. (P5) Keterkaitan program/kegiatan dengan renstra

Atribut P5 yang berada pada kuadran A menunjukkan bahwa masih banyak program/kegiatan yang dilaksanakan oleh perangkat daerah tidak memiliki keterkaitan atau bukan merupakan cara untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan di dalam Renstra dan RPJMD, sementara responden menganggap atribut ini sangat penting.

d. (P6) Penyusunan indikator kinerja individu

Atribut P6 yang berada pada kuadran A menunjukkan bahwa perjanjian kinerja yang telah ditandatangani oleh pimpinan perangkat daerah belum dimanfaatkan untuk penyusunan indikator kinerja sampai dengan staf pelaksana, sementara responden menganggap atribut ini sangat penting. Hal ini sejalan dengan hasil observasi penulis, bahwa Pemerintah Kota Bogor telah melakukan penyusunan perjanjian kinerja untuk tingkat eselon 2, 3, dan 4, namun belum dimanfaatkan untuk penyusunan indikator kinerja staf pelaksana.

e. (M1) Pengukuran kinerja berjenjang

Atribut M1 yang berada pada kuadran A menunjukkan bahwa pengukuran kinerja di lingkungan Pemerintah Kota Bogor belum dilakukan sampai dengan staf pelaksana, sementara responden menganggap hal ini sangat penting. Berdasarkan hasil observasi penulis, setiap akhir tahun anggaran telah dilaksanakan pengukuran kinerja terhadap perjanjian kinerja yang telah ditandatangani, namun hanya untuk pimpinan perangkat daerah sebagai bahan penyusunan laporan kinerja.

f. (M5) Pemanfaatan pengukuran kinerja

Atribut M5 yang berada pada kuadran A menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang selama ini telah

dilakukan belum dijadikan dasar penilaian kinerja, sementara responden menganggap atribut ini sangat penting. Hal ini sejalan dengan salah satu rekomendasi KemenPANRB yakni agar Pemerintah Kota Bogor memastikan perjanjian kinerja yang telah ditandatangani dimonitor, diukur, dan disimpulkan dan dijadikan dasar penerapan sistem penghargaan dan sanksi atas capaian kinerja yang pantas dalam rangka menumbuhkan kepedulian dan budaya kinerja.

Perumusan Alternatif Strategi

Perumusan alternatif strategi peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Hasil penyusunan bobot prioritas dari pengolahan kuesioner AHP pada level komponen yang berpengaruh terhadap peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor adalah perencanaan kinerja sebesar 0.488, pengukuran kinerja sebesar 0.259, evaluasi internal sebesar 0.170, dan pelaporan kinerja sebesar 0,083. Besarnya bobot komponen perencanaan kinerja dikarenakan dalam implementasi SAKIP, proses manajemen kinerja dimulai sejak tahap perencanaan. Perencanaan kinerja memuat perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran strategis yang akan diwujudkan atau dicapai pada akhir periode waktu perencanaan. Tujuan dan sasaran strategis yang ditetapkan juga dilengkapi dengan ukuran-ukuran keberhasilan yang akan dipergunakan pada saat pelaksanaan pengukuran, pelaporan dan evaluasi kinerja. Disamping itu, dalam perencanaan kinerja juga harus dilakukan proses penurunan dan penyelarasan (*cascading*) kinerja sampai dengan unit organisasi di level yang paling bawah, sehingga seluruh program dan kegiatan yang akan dilaksanakan memiliki relevansi dan hubungan kausalitas terhadap upaya pencapaian visi misi.

Komponen pengukuran kinerja juga memiliki pengaruh cukup besar terhadap implementasi SAKIP. Pengukuran kinerja dilakukan dengan memanfaatkan indikator-indikator kinerja yang terdapat di dalam dokumen perencanaan kinerja. Dalam rangka pengendalian proses pencapaian kinerja maka pengukuran kinerja dilaksanakan secara berkala (bulanan/triwulan/semester). Pengukuran kinerja juga diharapkan dilakukan secara berjenjang mulai dari pimpinan sampai dengan pelaksana, serta hasilnya dijadikan dasar dalam penilaian kinerja.

Untuk level aktor diperoleh bobot prioritas yang relatif tidak terlalu berbeda jauh, dimana Bappeda merupakan aktor yang memiliki peran terbesar dengan nilai 0.352, diikuti Bagian Organisasi dengan nilai 0.348, dan Inspektorat dengan nilai 0.300. Besarnya bobot Bappeda dikarenakan merupakan perangkat daerah yang memiliki fungsi utama di bidang perencanaan yang merupakan komponen utama di dalam penyelenggaraan SAKIP. Bappeda memiliki peran penting di dalam proses pengejawantahan visi misi kepala daerah yang akan diintervensi melalui pelaksanaan program dan kegiatan di seluruh perangkat daerah. Pada komponen pengukuran dan evaluasi kinerja, Bappeda memiliki peran untuk melakukan monitoring dan evaluasi pencapaian program-program pembangunan yang dilaksanakan oleh perangkat daerah. Bagian Organisasi memiliki tugas untuk mengkoordinasikan penyusunan perjanjian kinerja dan pengukuran kinerja, baik tingkat kota maupun tingkat perangkat daerah. Pengukuran dilakukan terhadap capaian kinerja yang telah diperjanjikan, baik untuk tingkat kota maupun tingkat perangkat daerah. Bagian Organisasi juga memiliki tugas untuk menyusun laporan kinerja tingkat kota. Inspektorat melalui APIP memiliki tugas untuk melakukan review terhadap laporan kinerja tingkat kota yang disusun oleh Bagian Organisasi. Pelaksanaan review tersebut bertujuan untuk memberikan keyakinan terbatas mengenai akurasi,

keandalan, dan keabsahan data/informasi kinerja instansi pemerintah sehingga dapat menghasilkan laporan kinerja yang berkualitas. Selain itu, Inspektorat juga

memiliki tugas untuk melakukan evaluasi atas implementasi SAKIP pada perangkat daerah.



Gambar 4 Struktur dan nilai bobot hirarki strategi peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor

Untuk level kendala diperoleh bobot dengan urutan prioritas berturut-turut adalah komitmen sebesar 0.334, kualitas perencanaan kinerja sebesar 0.235, pengukuran kinerja belum optimal sebesar 0.220, dan evaluasi capaian kinerja sebesar 0.212. Besarnya kendala dalam hal komitmen sejalan dengan hasil penelitian Yusrianti dan Safitri (2015) yang menyatakan bahwa kurangnya komitmen pimpinan instansi menjadi salah satu faktor masih rendahnya kualitas LAKIP SKPD di Kota Palembang. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Wardhana et al (2015) yang menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi kepala SKPD maka usaha untuk meningkatkan AKIP akan meningkat pula. Kualitas perencanaan kinerja juga merupakan kendala yang harus diperbaiki. Perencanaan kinerja yang berkualitas mensyaratkan adanya keselarasan antara dokumen perencanaan kinerja di berbagai tingkatan. Hal ini mutlak diperlukan agar setiap program dan kegiatan yang dianggarkan dan akan dilaksanakan memiliki keterkaitan atau merupakan penyebab tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Untuk level strategi yang memiliki bobot terbesar adalah penguatan komitmen sebesar 0.390. Prioritas strategi selanjutnya adalah penerapan anggaran berbasis kinerja sebesar 0.245, diikuti pembinaan SAKIP sebesar 0.212, dan peningkatan kualitas APIP sebesar 0.152. Penguatan komitmen, mulai dari kepala daerah beserta jajaran pimpinan perangkat daerah merupakan hal yang sangat elementer dalam keberhasilan implementasi SAKIP. Hal itu dikarenakan dalam penyelenggaraan SAKIP tidak hanya berupa penyusunan berbagai macam dokumen semata, serta bukan hanya menjadi tanggung jawab pejabat yang menangani perencanaan dan pelaporan, melainkan dibutuhkan pula dukungan dan keterlibatan aktif dari pimpinan untuk ikut serta dalam proses perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, sampai dengan proses evaluasi. Sementara penerapan anggaran berbasis kinerja merupakan salah satu strategi untuk mendukung terwujudnya Result Oriented Government. Inti dari strategi ini adalah proses penganggaran tidak hanya berdasarkan kemampuan anggaran yang dimiliki oleh pemerintah daerah semata, namun menekankan pentingnya

pertanggungjawaban kinerja terlebih dahulu sebelum proses penganggaran. Hal ini sejalan dengan prinsip *money follow program*, *program follow result*. Apabila anggaran berbasis kinerja dapat diterapkan, maka diharapkan dapat meminimalisir potensi terjadinya inefisiensi anggaran dikarenakan seluruh pelaksanaan program/kegiatan akan memiliki keterkaitan atau merupakan cara yang untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan di dalam Renstra dan RPJMD.

Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil perhitungan AHP, maka strategi utama yang harus dilakukan adalah penguatan komitmen. Penguatan komitmen merupakan keniscayaan dalam rangka peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor. Hal ini dikarenakan komitmen merupakan langkah awal dan kunci utama di dalam penerapan SAKIP. Penguatan komitmen dapat dilakukan mulai dari pucuk pimpinan, dalam hal ini Walikota beserta seluruh pimpinan perangkat daerah, untuk mulai ikut terlibat aktif di dalam perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, serta evaluasi internal yang merupakan variabel utama di dalam implementasi SAKIP. Hal lain yang tidak kalah penting adalah bagaimana penerapan SAKIP tidak hanya menghasilkan berbagai macam dokumen, melainkan pemanfaatan dokumen tersebut di dalam proses manajemen kinerja. Langkah yang dapat dilakukan dalam rangka penguatan komitmen adalah Pemerintah Kota Bogor harus mulai memanfaatkan dokumen perjanjian kinerja untuk dijadikan dasar penilaian kinerja yang dikaitkan dengan sistem *reward and punishment*. Pencapaian kinerja yang telah diperjanjikan harus mulai dimonitor secara berkala, diukur, dievaluasi serta dijadikan dasar pemberian penghargaan dan sanksi. Tolak ukur penerapan mekanisme tersebut adalah terdapat perbedaan antara

pejabat/pegawai yang berhasil mencapai target kinerja dengan yang tidak mencapai target kinerja. Penerapan mekanisme ini diharapkan akan mendorong para pejabat dan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bogor untuk komit terhadap implementasi SAKIP dan fokus terhadap kerjanya masing-masing. Oleh karena itu Pemerintah Kota Bogor harus mulai menerapkan pemberian tunjangan berbasis kinerja. Tunjangan kinerja yang diberikan harus didasarkan pada capaian indikator kinerja masing-masing individu pegawai. Penyusunan indikator kinerja individu dapat dilakukan melalui proses penurunan dan penyesuaian (*cascading*) kinerja pimpinan perangkat daerah ke level pejabat eselon III, eselon IV, sampai dengan staf pelaksana. Indikator kinerja individu kemudian dituangkan ke dalam dokumen perjanjian kinerja.

Strategi yang kedua adalah penerapan anggaran berbasis kinerja. Anggaran berbasis kinerja diharapkan dapat meminimalisir potensi terjadinya inefisiensi anggaran dikarenakan seluruh program/kegiatan akan memiliki keterkaitan atau merupakan cara untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan di dalam dokumen perencanaan strategis. Langkah yang dapat dilakukan adalah melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja perangkat daerah secara berkala. Evaluasi tidak hanya dilakukan terhadap serapan anggaran saja, tetapi dilakukan pula terhadap capaian target-target kinerja sasaran yang telah diperjanjikan. Hasil dari evaluasi tersebut dijadikan salah satu dasar perencanaan anggaran tahun selanjutnya. Dengan demikian penerapan anggaran berbasis kinerja mensyaratkan seluruh perangkat daerah untuk mempertanggungjawabkan kinerja atau hasilnya terlebih dahulu sebelum mengajukan anggaran untuk tahun selanjutnya.

Strategi yang ketiga adalah pembinaan SAKIP. Pembinaan SAKIP dapat melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan atau bimbingan

teknis kepada seluruh perangkat daerah, khususnya terkait komponen perencanaan kinerja dan pengukuran kinerja yang memiliki bobot terbesar dalam implementasi SAKIP. Peran pimpinan perangkat daerah sangat penting dalam penerapan SAKIP. Oleh karena itu perlu dilakukan sosialisasi kepada pimpinan perangkat daerah mengenai SAKIP sehingga akan menambah komitmen untuk terus mengawal penerapannya di lingkungannya masing-masing. Sementara peran Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan juga tidak kalah penting, dikarenakan mereka merupakan pejabat teknis yang mengkoordinasikan penerapan SAKIP di masing-masing perangkat daerah. Oleh karena itu perlu diselenggarakan bimbingan teknis penerapan SAKIP kepada seluruh Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pelaporan. Apabila pemahaman mengenai SAKIP semakin meningkat diharapkan terjadi perbaikan manajemen kinerja di seluruh perangkat daerah dan pada akhirnya akan meningkatkan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor.

Strategi yang terakhir adalah peningkatan kualitas APIP. Inspektorat melalui APIP memiliki tugas untuk melakukan evaluasi atas implementasi SAKIP di tingkat perangkat daerah. Sebagai evaluator sudah seharusnya APIP memiliki pemahaman yang komprehensif terhadap SAKIP itu sendiri. Namun pada saat pelaksanaan evaluasi, seringkali dijumpai perbedaan persepsi, baik antara APIP selaku pihak evaluator dengan perangkat daerah yang dievaluasi, bahkan diantara sesama evaluator itu sendiri. Langkah yang dapat dilakukan adalah melalui penyelenggaraan bimbingan teknis mengenai tata cara evaluasi SAKIP terhadap seluruh APIP. Apabila kualitas APIP semakin meningkat dalam pelaksanaan evaluasi SAKIP, maka diharapkan akan menambah peran Inspektorat dalam upaya perbaikan manajemen kinerja di seluruh perangkat daerah.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa beberapa atribut yang menjadi kelemahan dalam penerapan sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor adalah keselarasan antar dokumen perencanaan, perencanaan kinerja berorientasi hasil, keterkaitan program/kegiatan dengan renstra, penyusunan indikator kinerja individu, pengukuran kinerja berjenjang, dan pemanfaatan pengukuran kinerja. Sedangkan strategi untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor berdasarkan urutan prioritasnya adalah penguatan komitmen, penerapan anggaran berbasis kinerja, pembinaan SAKIP, serta peningkatan kualitas APIP.

Beberapa hal yang dapat disampaikan sebagai saran adalah (1) untuk peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor, diperlukan soliditas antara Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Bagian Organisasi, dan Inspektorat selaku aktor utama dalam penerapan SAKIP; (2) diperlukan komitmen yang kuat mulai dari pimpinan sampai dengan staf pelaksana di seluruh perangkat daerah untuk terus menumbuhkan budaya kinerja melalui penerapan SAKIP; dan (3) untuk mendapatkan strategi peningkatan akuntabilitas kinerja Pemerintah Kota Bogor yang lebih komprehensif, perlu dilakukan kajian lebih lanjut khususnya terkait dengan penganggaran berbasis kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Darwanis, Chairunnisa S. 2013. Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Telaah dan Riset Akuntansi*. 6(2):150-174.
- Falatehan AF. 2016. *Analytical Hierarchy Process (AHP): Teknik Pengambilan Keputusan untuk Pembangunan Daerah*. Yogyakarta (ID): Indomedia Pustaka.

- Inspektorat Kota Bogor. 2016. Rekapitulasi Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Bogor.
- Kaltsum U. 2013. Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Melalui Sistem Pengendalian Intern Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Salatiga). *Diponegoro Journal of Accounting*. 1(1):1-14.
- [Kemenpanrb] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2016. Hasil Evaluasi atas Akutabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2015. Jakarta (ID): Kemenpanrb.
- [Kemenpanrb] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2017. Hasil Evaluasi atas Akutabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2016. Jakarta (ID): Kemenpanrb.
- [Kemenpanrb] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2015. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta (ID): Kemenpanrb.
- [LAN; BPKP] Lembaga Administrasi Negara; Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (ID). 2000. "Akuntabilitas dan Good Governance". *Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*. Jakarta (ID): LAN.
- Martilla JA, James JC. 1977. *Importance Performance Analysis*. *Journal of Marketing*. 77-79.
- Rasul S. 2002. *Pengintegrasian Sistem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran dalam Perspektif UU No. 17/2003 Tentang Keuangan Negara*. Jakarta (ID): PNRI.
- Ratna I, Nasrah H. 2016. Pengaruh Pengelolaan Keuangan Daerah Terhadap Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Kinerja Instansi Pemerintah Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*. 19 (1): 56-79.
- Saaty TL. 1994. *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh (USA): RWS Publications.
- Wardhana GAS, Rasmini NK, Astika IBP. 2015. Pengaruh Kompetensi Pada Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 4(9): 571-598.
- Yusrianti H, Safitri RH. 2015. Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Di Lingkungan Pemerintah Kota Palembang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*. 13(4): 545-558.

