

# **Efektivitas Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kabupaten Tasikmalaya**

*This research is aimed to know the relationship between implementation system of public performance accountability (SAKIP) – a tool of strategy management and accountability report – toward the performance of Tasikmalaya Regency represented by Education, Health, Agriculture, and Public Work offices. The second aim is to predict some factors which influence the effectiveness of implementation of public performance accountability system. The result is SAKIP influences significantly to performance improvement as a whole. SAKIP influence differently to performance improvement in the field of education, health, agriculture, and public work. The conclusion is LAKIP guidelines, local government commitment, and central government support influence significantly to effectiveness of SAKIP implementation.*

*Key words: Public accountability, performance, implementation system, and effectiveness.*

**Oleh Sunarno Agus Nusantoro dan Heru Subiyantoro**

Untuk menilai tanggungjawab pemerintah daerah di Indonesia dalam menyediakan pelayanan umum (*public services*) seperti yang diamanatkan oleh TAP MPR No. XI 1998 tentang Pemerintahan yang Baik dan UU No. 32 dan 33, 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, perlu diukur sejauh mana pemerintah daerah telah memenuhi standard kinerja sebagai daerah otonomi untuk tercapainya pelayanan publik bagi kesejahteraan masyarakat. Sejalan dengan dikeluarkannya peraturan-perundangan dalam kaitannya dengan pelaksanaan *good governance* dan otonomi daerah tersebut, telah dikembangkan dan diterapkan suatu sistem perencanaan dan pertanggungjawaban yang dinamakan **SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah)**. SAKIP memuat dokumen perencanaan yang mengacu pada prinsip-prinsip organisasi modern dan pertanggungjawaban dalam bentuk **LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah)**.

SAKIP merupakan salah satu alat manajemen dalam rangka penyelenggaraan pemerintah terdesentralisasi yang diharapkan mampu memperbaiki kinerja pemerintah. Melalui Keppres No. 7/1999 pemerintah mewajibkan setiap instansi pemerintah pusat maupun daerah sampai eselon II untuk menerapkan SAKIP dan menunjuk Kepala Lembaga Administrasi Negara untuk membuat pedoman penyusunan, memberikan bantuan teknis dan penyuluhan tentang LAKIP, Kepala Badan Pengawasan Keuangan dan

Pembangunan untuk melakukan evaluasi terhadap LAKIP, dan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara mengkoordinasikan pelaksanaan SAKIP.

Ada tiga masalah yang menjadi perhatian paper ini. Pertama, apakah ada peningkatan kinerja Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya akibat penerapan SAKIP setelah dikeluarkan dan diterapkannya pedoman penyusunan LAKIP, baik secara keseluruhan maupun per bidang pendidikan, kesehatan, pertanian dan pekerjaan umum? Kedua, faktor-faktor apa yang mempengaruhi efektivitas penerapan SAKIP sebagai manajemen strategis? Ketiga, bagaimana tingkat pengaruh faktor-faktor eksternal dan internal terhadap efektivitas penerapan SAKIP?

Tujuan dilakukannya penelitian ini. Pertama, untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh penerapan SAKIP setelah dikeluarkannya pedoman LAKIP pada tahun 2003 terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan pemerintah Kabupaten Tasikmalaya. Kedua, untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh penerapan SAKIP setelah dikeluarkannya pedoman LAKIP pada tahun 2003 terhadap peningkatan kinerja masing-masing bidang pendidikan, kesehatan, pertanian dan pekerjaan umum di Kabupaten Tasikmalaya; dan Ketiga, untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan SAKIP dan tingkat pengaruh masing-masing faktor.

Sedangkan manfaatnya bagi pemerintah pusat, penelitian ini dapat menjadi salah satu bahan dalam memperbaiki Pedoman LAKIP yang sudah ada dan dalam penyusunan pedoman evaluasi terhadap pemerintah daerah dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah ke depan. Bagi pemerintah daerah khususnya Kabupaten Tasikmalaya, penelitian ini dapat menjadi masukan dalam upaya perbaikan penerapan SAKIP untuk meningkatkan kinerjanya.

## **A. Tinjauan Pustaka**

Dasar-dasar teori yang digunakan untuk menganalisis adalah: *Strategic Planning Flexibility Theory* (Rudd, Greenley, Beatson, and Lings, 2007), *Middle-Range Model* (Yang and Hseh, 2007), dan *Strategic Planning Effectiveness in Different Contexts* (Drago, 1996). Beberapa bukti empiris menunjukkan adanya hubungan positif antara rencana strategis dengan kinerja, tetapi juga ada beberapa bukti yang menunjukkan tidak adanya hubungan tersebut. Studi-studi empiris yang meneliti hubungan langsung rencana strategis dengan kinerja mendapat banyak kritik. Sementara itu banyak juga teori yang mengatakan bahwa organisasi yang sukses akan mengantisipasi dan memperhatikan perubahan lingkungan melalui rencana strategis. Teori lainnya mengatakan bahwa organisasi yang sukses akan mendemonstrasikan fleksibilitas dalam pilihan-pilihan keputusan rencana strategis (Rudd, Greenley, Beatson, and Lings, 2007).

Minzberg sebagaimana dikutip oleh Drago W.A. (1996) maupun Yang dan Hseh (2007) menyatakan bahwa rencana strategis sedang "istirahat dalam damai" atau mati. Tetapi kemudian setelah melihat efektivitas rencana strategis secara keseluruhan di semua situasi, Minzberg menyatakan bahwa kemungkinan ada situasi atau konteks tertentu dimana rencana strategis bermanfaat. Dalam konteks apa intensitas tinggi rencana strategis membawa kepada kinerja yang lebih baik? Intensitas rencana strategis didefinisikan sebagai tingkat penggunaan rencana strategis dalam pengambilan keputusan dan kegiatan dalam organisasi. Yang dan Hsieh (2007) menemukan bahwa intensitas rencana strategis ditentukan melalui

indeks yang mengkombinasikan alat rencana strategis: visi/misi, tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, rencana aksi/rencana kerja/program kerja, dan kebijakan. Terdapat faktor-faktor eksternal dan internal yang memiliki hubungan yang kompleks dalam mempengaruhi efektivitas rencana strategis. Faktor eksternal utama adalah partisipasi *stakeholders*, sedangkan faktor internal utama adalah dukungan organisasi dan pelatihan.

Dari sekian banyak faktor-faktor rencana strategis, Yang dan Hseh (2007) mencoba mencari faktor-faktor utama efektivitas rencana strategis dalam penelitiannya. Penelitian ini kemudian lebih dikenal sebagai teori “*middle range*” mencoba mencari faktor-faktor yang hampir konsisten dalam menentukan efektivitas kinerja. Model ini menggambarkan adanya hubungan kompleks antara dukungan politik, partisipasi *stakeholders*, dukungan organisasi, pelatihan dan adopsi terhadap pengukuran kinerja dan efektivitasnya. *Middle-range model* tidak termasuk di dalamnya faktor-faktor lingkungan sosial ekonomi, ukuran dan struktur organisasi, pelanggan, dan kinerja dalam arti non-manajerial seperti akuntabilitas politik dan kredibilitas pemerintah.

Penelitian Ugboro (2006) pada 150 terminal (*transit system*) di Amerika menyimpulkan bahwa rencana strategis didorong oleh kewajiban peraturan perundangan (*Federal-Aid Highway Act of 1962*), kemudian menjadi alat manajemen yang efektif dalam memberikan pelayanan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Karakteristik rencana strategis yang efektif disimpulkan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Rencana aksi dari suatu bagian (unit kerja) harus dikonsolidasikan ke dalam rencana aksi seluruh sistem;
2. Rencana strategis haruslah bukan sekedar kata-kata (slogan);
3. Karyawan harus memahami prosedur yang ditetapkan dalam rencana strategis;
4. Manajemen puncak harus terlibat dan memiliki komitmen yang kuat terhadap rencana strategis;
5. Rencana strategis harus responsif terhadap permintaan pelanggan;
6. Rencana strategis harus dapat mengarahkan pada pertumbuhan.

Paling tidak ada tiga konteks penerapan rencana strategis, yaitu: tingkat perubahan lingkungan (*environmental volatility*), tingkat keragaman lingkungan (*environmental diversity*) dan ukuran organisasi (*organization size*). Lingkungan meliputi gejolak ekonomi dan politik, kecenderungan sosial, dan perubahan teknologi. Selanjutnya Ugboro menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa intensitas rencana strategis memiliki hubungan erat dengan kinerja dalam konteks: 1) untuk tingkat perubahan lingkungan, rencana strategis efektif pada lingkungan yang stabil (terutama untuk rencana jangka pendek), 2) untuk tingkat keragaman lingkungan, rencana strategis efektif pada lingkungan yang beragam (terutama rencana jangka pendek dan rencana aksi), 3) untuk tingkat ukuran organisasi, rencana strategis efektif pada ukuran organisasi kecil-menengah (rencana jangka pendek dan rencana aksi/kerja). Jadi rencana strategis tidak tepat untuk semua situasi. Hasil studi tersebut juga menyimpulkan bahwa rencana strategis tidak berhubungan signifikan dengan ukuran-ukuran efektivitas dan kinerja jangka panjang.

## B. Metode Penelitian

Daerah penelitian adalah Kabupaten Tasikmalaya yang diwakili oleh Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Dinas Pertanian dan Dinas Pekerjaan Umum untuk memperoleh gambaran yang representatif dampak penerapan SAKIP terhadap kinerja Kabupaten Tasikmalaya dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan SAKIP. Pengumpulan data sekunder dari LAKIP untuk mengetahui kinerja efektivitas pencapaian sasaran, baik dalam bentuk data *time series* tahun 2003-2006 maupun data *cross section* berdasarkan dinas atau bidang pendidikan, kesehatan, pertanian dan pekerjaan umum.

Indikator pencapaian sasaran yang digunakan untuk setiap dinas/bidang mengikuti sasaran yang tercantum dalam Rencana Strategis (Renstra) Kabupaten Tasikmalaya serta yang secara lengkap dilaporkan dalam LAKIP tahun 2003, 2004, 2005 dan 2006. Data yang dibutuhkan meliputi data target pencapaian sasaran dan realisasi pencapaian sasaran. Pengumpulan data primer melalui penyebaran kuisisioner (angket) dilakukan terhadap 99 responden (*sample*) mewakili populasi dinas pendidikan, kesehatan, pertanian, dan pekerjaan umum, sekaligus juga mewakili Kabupaten Tasikmalaya. Data yang dikumpulkan dari kuisisioner adalah persepsi responden terhadap efektivitas penerapan SAKIP dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Variabel dalam penelitian adalah: Efektivitas Penerapan SAKIP, Pedoman LAKIP, Komitmen Pemerintah Daerah, dan Dukungan Pemerintah Pusat. Pada setiap variabel laten yang akan diprediksi tersebut diukur persepsi menggunakan instrumen pertanyaan dalam kuisisioner yang merupakan indikator sekaligus variabel pengukuran dari masing-masing variabel laten.

Variabel laten dan variabel pengukurannya yang digunakan dalam penelitian ini adalah: 1) **Efektivitas Penerapan SAKIP**, terdiri atas variabel pengukuran: Pemahaman terhadap Struktur dan Substansi, Pemahaman terhadap Makna Akuntabilitas, Kemudahan Pedoman untuk Dipahami, Kemudahan Pedoman untuk Diterapkan, Manfaat, Sikap terhadap SAKIP, Tanggap terhadap Kebutuhan Masyarakat, dan Tanggap terhadap Pertumbuhan ke Depan; 2) **Pedoman LAKIP**, terdiri atas variabel pengukuran: Rencana 5 Tahunan, Rencana Tahunan, Rencana Aksi, dan Anggaran; 3) **Komitmen Pemerintah Daerah**, terdiri atas variabel pengukuran: Komitmen Pimpinan, Partisipasi Bawahan, Koordinasi, Pelatihan; dan Partisipasi *Stakeholders* Daerah; dan 4) **Dukungan Pemerintah Pusat**, terdiri atas variabel pengukuran: Keterkaitan dengan DAU dan DAK, Bimbingan LAN, dan Pengawasan BPKP.

Metode pengambilan data primer dilakukan dengan angket dan *sampling* menggunakan teknik *stratified-random sampling* (Sugiyono, 2008). Pengumpulan data sekunder dari LAKIP dipilih berdasarkan prioritas renstra bidang pendidikan, kesehatan, pertanian dan pekerjaan umum sama seperti pada pengumpulan data primer. Pengolahan data pencapaian sasaran renstra yang dilaporkan dalam LAKIP menggunakan definisi efektivitas yang dikeluarkan oleh LAN (2003), yaitu persentase pencapaian sasaran rencana strategis (renstra) dibandingkan dengan target yang ditetapkan pada perencanaan sebelumnya.

Pengumpulan data untuk memprediksi faktor-faktor efektivitas penerapan SAKIP dilakukan dengan angket dengan kuisisioner yang memasukkan indikator-indikator (sekaligus sebagai variabel-variabel) pengukuran sebagai instrumen

kuisisioner untuk menjangring persepsi terhadap kondisi variabel-variabel tersebut dalam skala Likert (1-5). Untuk mengetahui adanya pengaruh penerapan SAKIP terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Tasikmalaya digunakan uji beda rata-rata berpasangan. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor efektivitas penerapan SAKIP digunakan PLS (*Partial Least Square*) *Structural Equation Modeling* menggunakan *software Smart PLS*.

Adapun hipotesa yang menjadi dasar penulisan paper ini adalah sebagai berikut:

**Hipotesis 1:**

Ho1: Sejak dikeluarkannya pedoman LAKIP tahun 2003, SAKIP tidak berpengaruh terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Tasikmalaya secara keseluruhan.

Ha1: Sejak dikeluarkannya pedoman LAKIP tahun 2003, SAKIP berpengaruh terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Tasikmalaya secara keseluruhan.

**Hipotesis 2:**

Ho2: Sejak dikeluarkannya pedoman LAKIP tahun 2003, SAKIP tidak berpengaruh terhadap kinerja masing-masing bidang pendidikan, kesehatan, pertanian, dan pekerjaan umum di Kabupaten Tasikmalaya.

Ha2: Sejak dikeluarkannya pedoman LAKIP tahun 2003, SAKIP berpengaruh terhadap kinerja masing-masing bidang pendidikan, kesehatan, pertanian, dan pekerjaan umum di Kabupaten Tasikmalaya.

**Hipotesis 3:**

Ho3: Pedoman LAKIP, komitmen pemerintah daerah dan dukungan pemerintah pusat tidak berpengaruh terhadap efektivitas penerapan SAKIP.

Ha3: Pedoman LAKIP, komitmen pemerintah daerah dan dukungan pemerintah pusat berpengaruh terhadap efektivitas penerapan SAKIP.

**C. Hasil Penelitian**

Hasil uji Hipotesis 1 (uji beda seluruhnya) dengan *paired sample test* menggunakan software SPSS diringkas pada **Tabel 1** di bawah ini:

**Tabel 1**

*Hasil Paired Sample Test*

Efektivitas Kinerja Pencapaian Sasaran Renstra Seluruh Dinas (*Data Time Series*)

Pasangan yang diuji	Sig (2-tailed)	Signifikansi
Tahun 2003 – Tahun 2004	.738	Tidak signifikan
Tahun 2003 – Tahun 2005	.081	Signifikan pada taraf 90%
Tahun 2003 – Tahun 2006	.882	Tidak signifikan
Tahun 2003+2004 – Tahun 2005+2006	.070	Signifikan pada taraf 90%

Dari **Tabel 1** di atas terlihat bahwa ada dua pasangan data yang menunjukkan nilai Sig (2-tailed) < 0.10 (signifikan pada taraf 90%), sehingga dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan kinerja pencapaian sasaran renstra keseluruhan dinas meningkat sejak diterapkannya pedoman LAKIP pada tahun 2003, meskipun yang meingkat hanya pada tahun 2005. Dari Uji Hipotesis 1 disimpulkan: **Ho1 ditolak, Ha1 diterima:** artinya Sejak dikeluarkannya pedoman LAKIP tahun 2003, SAKIP berpengaruh terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Tasikmalaya secara keseluruhan. Hasil uji Hipotesis 2 (uji beda kinerja pada setiap

bidang) dengan *paired sample test* menggunakan software SPSS dapat diringkas sebagai berikut:

**Tabel 2**  
 Hasil *Paired Sample Test*  
 Efektivitas Kinerja Pencapaian Sasaran Renstra Per Dinas (*Data Time Series*)

Pasangan yang diuji	Sig (2-tailed)	Signifikansi
<b>Dinas Pendidikan</b>		
Tahun 2003 – Tahun 2004	.095	Signifikan pada taraf 90%
Tahun 2003 – Tahun 2005	.041	Signifikan pada taraf 95%
Tahun 2003 – Tahun 2006	.009	Signifikan pada taraf 99%
Tahun 2003+2004 – Tahun 2005+2006	.009	Signifikan pada taraf 99%
<b>Dinas Kesehatan</b>		
Tahun 2003 – Tahun 2004	.139	Signifikan pada taraf 85%
Tahun 2003 – Tahun 2005	.127	Signifikan pada taraf 85%
Tahun 2003 – Tahun 2006	.194	Tidak signifikan
Tahun 2003+2004 – Tahun 2005+2006	.272	Tidak signifikan
<b>Dinas Pertanian</b>		
Tahun 2003 – Tahun 2004	.600	Tidak signifikan
Tahun 2003 – Tahun 2005	.114	Signifikan pada taraf 85%
Tahun 2003 – Tahun 2006	.455	Tidak signifikan
Tahun 2003+2004 – Tahun 2005+2006	.330	Tidak signifikan
<b>Dinas PU</b>		
Tahun 2003 – Tahun 2004	.041	Signifikan pada taraf 95%
Tahun 2003 – Tahun 2005	.406	Tidak signifikan
Tahun 2003 – Tahun 2006	.197	Signifikan pada taraf 80%
Tahun 2003+2004 – Tahun 2005+2006	.496	Tidak signifikan

Dari **Tabel 2** terlihat bahwa pada masing-masing dinas menunjukkan adanya pengaruh yang berbeda nyata efektivitas penerapan SAKIP terhadap efektivitas kinerja pencapaian sasaran renstra. Pada Dinas Pendidikan terlihat pengaruh yang paling stabil dari waktu ke waktu dengan taraf signifikansi 90-99%, sedangkan pada Dinas Kesehatan, Pertanian dan PU, pengaruh penerapan SAKIP hanya terjadi pada periode tertentu dan pada taraf signifikansi yang lebih rendah (80-95%). Hal ini dapat dibaca pada hasil *paired sample test*, bahwa Dinas Pendidikan memiliki nilai Sig (2-tailed) < 0.10 (untuk taraf signifikansi 90%) yaitu untuk tahun 2003 dibandingkan tahun 2004, Sig (2-tailed) < 0.05 (untuk taraf signifikansi 95%) untuk tahun 2003 dibandingkan tahun 2005, dan Sig (2-tailed) < 0.01 (untuk taraf signifikansi 99%) untuk tahun 2003+2004 dibandingkan tahun 2005+2006.

Pada Dinas Kesehatan perbedaan pengaruh hanya terjadi untuk tahun 2003 dibandingkan tahun 2004 dan tahun 2003 dibandingkan tahun 2005 dengan taraf signifikansi 85%, pada Dinas Pertanian perbedaan pengaruh hanya terjadi untuk tahun 2003 dibandingkan tahun 2005 dengan taraf signifikasnsi 85%. Sedangkan pada Dinas PU perbedaan pengaruh terjadi untuk tahun 2003 dibandingkan dengan tahun 2004 dengan taraf signifikansi 95% dan untuk tahun 2003 dibandingkan dengan tahun 2006 dengan tingkat signifikansi 80%.

Uji Hipotesis 2 juga didukung dengan uji beda antar dinas/bidang yang ringkasannya disajikan pada **Tabel 3** sebagai berikut:

**Tabel 3**  
 Hasil *Paired Sample Test*  
 Efektivitas Kinerja Pencapaian Sasaran Renstra Antar Dinas (Data *Cross-Section*)

Pasangan yang diuji	Sig (2-tailed)	Signifikansi
Pendidikan - Kesehatan	.362	Tidak signifikan
Pendidikan - Pertanian	.067	Signifikan pada taraf 90%
Pendidikan - PU	.000	Signifikan pada taraf 95%
Kesehatan - Pertanian	.801	Tidak signifikan
Kesehatan - PU	.029	Signifikan pada taraf 95%
Pertanian - PU	.000	Signifikan pada taraf 95%

Dari uji beda *paired sample test cross section* (antar dinas) yang disajikan pada **Tabel 3** dapat dengan jelas dilihat bahwa Dinas Pekerjaan Umum menunjukkan perbedaan yang signifikan dibandingkan dengan semua dinas yang lainnya. Kombinasi dinas-dinas lainnya, hanya Dinas Pendidikan dan Dinas Pertanian yang menunjukkan adanya perbedaan pengaruh penerapan SAKIP terhadap efektivitas kinerja pencapaian sasaran renstra. Dari Uji Hipotesis 2 disimpulkan: **Ho2 ditolak, Ha2 diterima:** Sejak dikeluarkannya pedoman LAKIP tahun 2003, SAKIP berpengaruh terhadap kinerja masing-masing bidang pendidikan, kesehatan, pertanian, dan pekerjaan umum di Kabupaten Tasikmalaya.

Uji Hipotesis 3 dijelaskan dengan hasil PLS berdasarkan parameter yang digunakan untuk mengevaluasi *Smart PLS (Partial Least Square)*, yaitu: *outer loading, outer weight, inner loading, dan inner weight*.

### 1. *Outer Loading*

*Outer loading* menunjukkan korelasi antara variabel laten terhadap variabel-variabel pengukuran yang digunakan untuk mengukur variabel laten dalam masing-masing model pengukuran (*outer model*). Dalam hal ini variabel laten adalah variabel yang akan diprediksi dan variabel pengukuran sebagai prediktor. Evaluasi model digunakan angka-angka *T-statistic*, apabila  $T\text{-statistic} > T\text{-tabel}$ , maka variabel-variabel pengukuran memiliki korelasi yang signifikan terhadap variabel laten yang diprediksi dengan tingkat korelasi sebesar angka *outer loading* yang dihasilkan oleh *Smart PLS*. Hasil *bookstrapping* *Smart PLS* disajikan secara ringkas sebagai berikut (**Tabel 4**).

**Tabel 4**  
 Ringkasan Hasil *Bookstrapping Outer Loading* *Smart PLS*  
 Prediksi Faktor-faktor Efektivitas Penerapan SAKIP

Hubungan Model Formatif	Outer Loading	Original Sample Estimate	T-Statistic	Signifikansi
L1 → L	Rencana 5 Tahunan terhadap Pedoman LAKIP	0,520	2,641	Signifikan pada taraf 95%
L2 → L	Rencana Tahunan terhadap Pedoman LAKIP,	0,737	3,249	Signifikan pada taraf 95%
L3 → L	Rencana Aksi terhadap Pedoman LAKIP	0,732	3,107	Signifikan pada taraf 95%

L4 → L	Anggaran terhadap Pedoman LAKIP	0,779	3,919	Signifikan pada taraf 95%
K1 → K	Komitmen Pimpinan terhadap Komitmen Pemerintah Daerah	0,742	3,446	Signifikan pada taraf 95%
K2 → K	Partisipasi Bawahan terhadap Komitmen Pemerintah Daerah	0,266	1,243	Tidak signifikan
K3 → K	Koodinasi terhadap Komitmen Pemerintah Daerah	0,556	2,091	Signifikan pada taraf 95%
K4 → K	Pelatihan terhadap Komitmen Pemerintah Daerah	0,604	2,167	Signifikan pada taraf 95%
K5 → K	Partisipasi Stakeholders Daerah terhadap Komitmen Pemerintah Daerah	0,447	1,641	Signifikan pada taraf 90%
D1 → D	Keterkaitan dengan DAU dan DAK terhadap Dukungan Pemerintah Pusat	0,716	2,032	Signifikan pada taraf 95%
D2 → D	Bimbingan LAN terhadap Dukungan Pemerintah Pusat	0,848	2,400	Signifikan pada taraf 95%
D3 → D	Pengawasan BPKP terhadap Dukungan Pemerintah Pusat	0,602	1,583	Signifikan pada taraf 80%
P1 → P	Pemahaman terhadap Struktur dan Substansi terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,576	2,915	Signifikan pada taraf 95%
P2 → P	Pemahaman terhadap Makna Akuntabilitas terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,217	0,970	Tidak signifikan
P3 → P	Kemudahan Pedoman untuk Dipahami terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,640	3,327	Signifikan pada taraf 95%
P4 → P	Kemudahan Pedoman untuk Diterapkan terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,479	2,355	Signifikan pada taraf 95%
P5 → P	Manfaat terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,731	3,053	Signifikan pada taraf 95%
P6 → P	Sikap terhadap SAKIP terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,489	2,365	Signifikan pada taraf 95%
P7 → P	Tanggap terhadap Kebutuhan Masyarakat terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,786	5,011	Signifikan pada taraf 95%
P8 → P	Tanggap terhadap Pertumbuhan terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,714	4,148	Signifikan pada taraf 95%

Keterangan:

T-tabel ( $\alpha=0.05$ ,  $df=98$ ) = 1,98

T-tabel ( $\alpha=0.10$ ,  $df=98$ ) = 1,66

T-tabel ( $\alpha=0.20$ ,  $df=98$ ) = 1,29

Dari hasil *bookstrapping* tersebut terdapat 2 (dua) variabel pengukuran yang tidak signifikan yang selanjutnya dikeluarkan dari model. Variabel-variabel tersebut adalah:

- K2, Partisipasi Bawahan (Komitmen Pemerintah Daerah)
- P2, Pemahaman terhadap Makna Akuntabilitas (Efektivitas Penerapan SAKIP)

## 2. *Outer Weight*

*Outer weight* menunjukkan tingkat pengaruh (koefisien) variabel pengukuran terhadap variabel latennya dalam konstruksi model pengukuran struktural (*outer model*). Dalam hal ini variabel laten yang akan diprediksi sama dengan yang telah diuraikan pada *outer loading*, tetapi variabel pengukuran yang digunakan telah diseleksi dengan 2 variabel pengukuran dikeluarkan karena memiliki *outer loading* tidak signifikan, yaitu K-2 (Partisipasi Bawahan) dan P-2 (Pemahaman terhadap Makna Akuntabilitas). *Outer weight* ini digunakan untuk memprediksi faktor-faktor efektivitas penerapan SAKIP dan melihat tingkat pengaruh faktor-faktor tersebut. Hasil *bookstrapping* Smart PLS untuk variabel-variabel pengukuran terseleksi disajikan secara ringkas pada **Tabel 5**.

Dari **Tabel 5** terlihat bahwa *outer weight* atau koefisien dari variabel-variabel pengukuran bila dijumlahkan tidak menghasilkan nilai 1. Misalnya, pada *outer model* L, jumlah *weight*  $L1 = 0,035$ ,  $L2 = 0,402$ ,  $L3 = 0,382$  dan  $L4 = 0,520$  adalah 1,339, bukan 1,000. Hal ini terjadi karena PLS tidak memisahkan pengaruh/korelasi antar variabel bebas, gangguan dan konstanta. Dalam hal ini untuk memudahkan melihat peran atau bobot pengaruh faktor-faktor efektivitas penerapan SAKIP pada **Tabel 5** diberikan % koefisien yang dihitung secara proporsional dari nilai *outer weight*-nya pada masing-masing *outer model*. Hal yang sama juga dilakukan pada *inner weight* (**Tabel 7**)

**Tabel 5**  
**Ringkasan Hasil *Bookstrapping Outer Weight Smart PLS***  
**Prediksi Faktor-faktor Efektivitas Penerapan SAKIP**

<b>Hubungan Model Formatif</b>	<b>Outer Weight</b>	<b>Original Sample Estimate</b>	<b>T-Statistic</b>	<b>%</b>
L1 → L	Rencana 5 Tahunan terhadap Pedoman LAKIP	0,035	0,124	2,6
L2 → L	Rencana Tahunan terhadap Pedoman LAKIP,	0,402	1,526	30,0
L3 → L	Rencana Aksi terhadap Pedoman LAKIP	0,382	1,702	28,5
L4 → L	Anggaran terhadap Pedoman LAKIP	0,520	2,853	38,8
K1 → K	Komitmen Pimpinan terhadap Komitmen Pemerintah Daerah	0,659	3,421	42,7
K3 → K	Koodinasi terhadap Komitmen Pemerintah Daerah	0,320	1,346	20,8
K4 → K	Pelatihan terhadap Komitmen Pemerintah Daerah	0,483	1,925	31,3
K5 → K	Partisipasi Stakeholders Daerah terhadap Komitmen Pemerintah Daerah	0,080	0,301	5,2
D1 → D	Keterkaitan dengan DAU dan DAK terhadap Dukungan Pemerintah Pusat	0,411	1,209	31,2
D2 → D	Bimbingan LAN terhadap Dukungan Pemerintah Pusat	0,650	1,728	49,3
D3 → D	Pengawasan BPKP terhadap Dukungan Pemerintah Pusat	0,257	0,787	19,5
P1 → P	Pemahaman terhadap Struktur dan Substansi terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,062	0,271	4,4
P3 → P	Kemudahan Pedoman untuk Dipahami terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,119	0,597	8,5
P4 → P	Kemudahan Pedoman untuk Diterapkan terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,100	0,482	7,1
P5 → P	Manfaat terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,398	1,577	28,3
P6 → P	Sikap terhadap SAKIP terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,034	0,172	2,4
P7 → P	Tanggap terhadap Kebutuhan Masyarakat terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,502	3,292	35,7
P8 → P	Tanggap terhadap Pertumbuhan terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,190	0,755	13,5

### 3. Inner Correation (Loading)

Innder correlation atau inner loading menunjukkan tingkat hubungan (korelasi) variabel laten independen (eksogen) terhadap variabel laten dependen (endogen) dalam konstruksi model struktural. Dalam hal ini variabel laten independen terdiri atas: Pedoman LAKIP, Komitmen Pemerintah Daerah, dan Dukungan Pemerintah Pusat, sedangkan variabel laten dependen adalah Efektivitas Penerapan SAKIP. Evaluasi model untuk parameter *inner correlation* ini dilakukan dengan melihat angka yang dihasilkan dari *run "calculate model"* pada program Smart PLS. Korelasi  $\geq 0,50$  menunjukkan korelasi yang kuat (Sugiyono, 2008). Hasil *calculate model* Smart PLS disarikan pada **Tabel 6**. *Calculate model* yang dilakukan untuk *inner correlation* ini menggunakan variabel yang sudah diseleksi pada *bookstrapping* tahap awal untuk mengeluarkan variabel yang memiliki *outer loading* tidak signifikan.

**Tabel 6**  
Hasil *Calculate Model Inner Correlation* Smart PLS  
Prediksi Faktor-faktor Efektivitas Penerapan SAKIP

Variabel Laten	Pedoman LAKIP	Komitmen Pemerintah Daerah	Dukungan Pemerintah Pusat	Efektivitas Penerapan SAKIP
Pedoman LAKIP	1,000			
Komitmen Pemerintah Daerah	0,538	1,000		
Dukungan Pemerintah Pusat	0,190	0,258	1,000	
Efektivitas Penerapan SAKIP	<b>0,647</b>	<b>0,594</b>	<b>0,460</b>	1,000

Tabel di atas menunjukkan bahwa model cukup baik karena *main loading* yang diuji (pada jalur sesuai dengan disain model struktural) semuanya lebih besar dari *cross loading* antar variabel eksogen. Misalnya variabel eksogen Pedoman LAKIP memiliki loading terbesar (0,647) terhadap variabel Efektivitas Penerapan SAKIP dibandingkan dengan terhadap variabel Komitmen Pemerintah Daerah dan Dukungan Pemerintah Pusat (masing-masing 0,538 dan 0,190). Nilai *outer loading* variabel eksogen (Pedoman LAKIP, Komitmen Pemerintah Daerah, dan Dukungan Pemerintah Pusat) terhadap variabel endogen (Efektivitas Penerapan SAKIP), masing-masing 0,647, 0,594 dan 0,460, menunjukkan bahwa korelasi antara variabel eksogen dan variabel endogen cukup kuat.

### 4. Inner Weight

*Innder weight* menunjukkan tingkat pengaruh (koefisien) variabel laten independen (eksogen) terhadap variabel laten dependen (endogen) dalam konstruksi model struktural. Sama seperti pada *inner loading*, variabel laten dependen terdiri atas: Pedoman LAKIP, Komitmen Pemerintah Daerah, dan Dukungan Pemerintah Pusat, sedangkan variabel laten independen adalah

Efektivitas Penerapan SAKIP. Evaluasi model untuk parameter *inner weight* dilakukan dengan melihat angka-angka *T-statistic* yang dihasilkan dari run Smart PLS. Apabila  $T\text{-statistic} > T\text{-tabel}$ , maka variabel-variabel dependen berpengaruh signifikan terhadap variabel independen dengan koefisien sebesar angka *inner weight* yang dihasilkan. Angka *inner weight* hasil *bookstrapping* Smart PLS disajikan pada **Tabel 7**. Hasil yang disajikan di bawah ini merupakan hasil dari model struktural dengan variabel-variabel yang sudah terseleksi dari *bookstrapping* tahap awal.

**Tabel 7**  
Ringkasan Hasil *Bookstrapping Inner Weight* Smart PLS  
Prediksi Faktor-faktor Efektivitas Penerapan SAKIP

Weight	Original Sample Estimate	T-Statistic	Signifikansi	%
L → P, Pedoman LAKIP terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,438	4,030	Signifikan pada taraf 95%	42,8
K → P, Komitmen Pemerintah Daerah terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,280	2,687	Signifikan pada taraf 95%	27,4
D → P, Dukungan Pemerintah Pusat terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP	0,305	2,765	Signifikan pada taraf 95%	29,8

Keterangan:

T-tabel ( $\alpha=0.05$ ,  $df=98$ ) = 1,98

T-tabel ( $\alpha=0.10$ ,  $df=98$ ) = 1,66

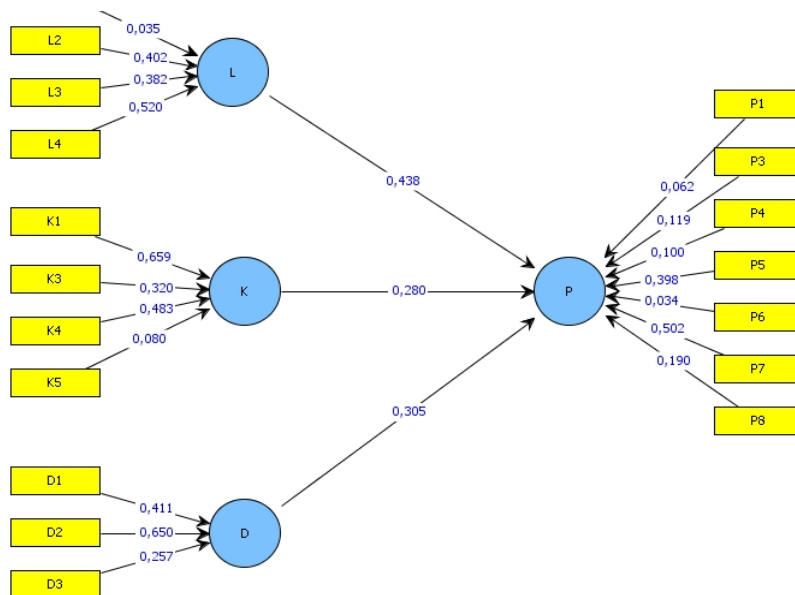
T-tabel ( $\alpha=0.20$ ,  $df=98$ ) = 1,29

Seperti terlihat pada **Tabel 7** bahwa koefisien korelasi antara variabel-variabel laten eksogen (Pedoman LAKIP, Komitmen Pemerintah Daerah, dan Dukungan Pemerintah Pusat) dengan variabel endogen (Efektivitas Penerapan SAKIP) adalah masing-masing 0,438, 0,280, dan 0,305 atau dalam persentase masing-masing 42,8%, 27,4% dan 29,8%. **Tabel 7** menunjukkan ketiga variabel yang merupakan faktor-faktor utama efektivitas penerapan SAKIP memiliki pengaruh yang signifikan. Dari ketiganya, Pedoman LAKIP merupakan faktor yang paling besar mempengaruhi efektivitas penerapan SAKIP.

### 5. Inner Weight dan Outer Weight dalam Gambar

*Inner* dan *outer weight* secara keseluruhan dalam model struktural dapat diketahui dari hasil “*calculate model*” dalam bentuk gambar seperti terlihat pada **Gambar 1**. Hasil “*bookstrapping*” seperti pada **Tabel 5** dan **Tabel 7** dapat secara bersama-sama disajikan dengan mudah dan jelas pada **Gambar 1**.

**Gambar 1**  
Hasil Calculate Model Smart PLS



Kesimpulan **Uji Hipotesis 3: Ho3 ditolak, Ha3 diterima**: Pedoman LAKIP, Komitmen Pemerintah Daerah dan Dukungan Pemerintah Pusat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas penerapan SAKIP.

#### **D. Pembahasan**

##### **1. Pengaruh Penerapan SAKIP terhadap Kinerja Pemerintah Daerah**

Pembuktian Hipotesis 1 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan penerapan SAKIP terhadap efektivitas kinerja secara keseluruhan. Namun demikian kalau dikaji lebih jauh, bahwa data yang menunjukkan adanya perbedaan pengaruh penerapan SAKIP adalah pasangan tahun 2003 - 2005 dan tahun 2003+2004 - 2005+2006, sedangkan pasangan tahun 2003 - 2004 dan tahun 2003 - 2006 tidak signifikan. Artinya pengaruh SAKIP masih belum stabil dan cenderung kembali seperti semula. Menurut Sugiyono (2008), ada tiga skenario pengaruh sistem baru terhadap kinerja:

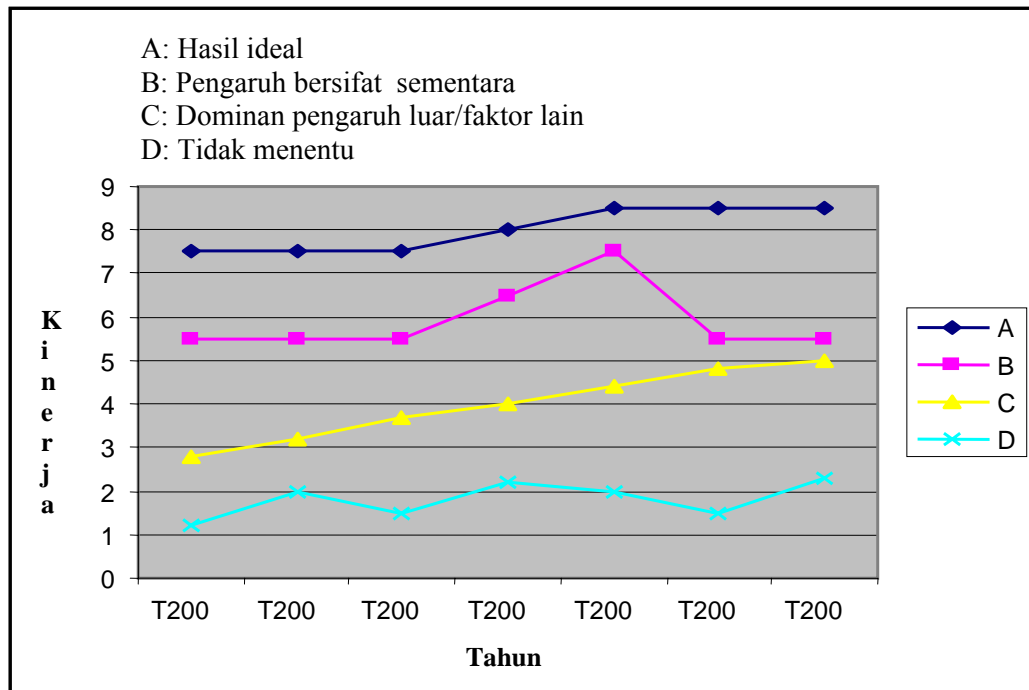
Skenario A: Skenario ideal, kinerja meningkat setelah ada perlakuan kemudian stabil pada kondisi kinerja lebih baik.

Skenario B: Pengaruh bersifat sementara, kinerja meningkat sementara waktu, kemudian kembali pada kondisi semula.

Skenario C: Dominan pengaruh faktor luar, kinerja meingkat terus bukan oleh perlakuan, tetapi oleh faktor luar.

Skenario D: Tidak menentu, kinerja naik turun tidak ada pola yang jelas.

**Gambar 2**  
Berbagai Kemungkinan Hasil Penelitian yang  
Menggunakan Disain Time Series



Merujuk ke empat skenario di atas, penelitian ini menghasilkan bahwa pengaruh SAKIP terhadap kinerja Kabupaten Tasikmalaya mendekati pada **Skenario B**. Artinya bahwa SAKIP masih memerlukan perbaikan untuk dapat mencapai hasil yang diharapkan seperti pada Skenario A. Upaya-upaya yang diperlukan untuk perbaikan penerapan SAKIP harus mengacu pada faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan SAKIP yang akan diuraikan pada bagian berikut ini.

## 2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan SAKIP

Merujuk pada kesimpulan Hipotesis 3 (lihat juga **Tabel 7**), diantara ketiga faktor utama, yaitu: Pedoman LAKIP, Komitmen Pemerintah Daerah, dan Dukungan Pemerintah Pusat, Dukungan Pemerintah Pusat (*weight* = 0,305 atau 29,8%) lebih berpengaruh dibandingkan Komitmen Pemerintah Daerah (*weight* = 0,280 atau 27,4%). Dualisme penerapan SAKIP dalam kerangka sistem pemerintahan terdesentralisasi saat ini dinilai sebagai kendala utama penerapan SAKIP. Di satu sisi pemerintah pusat sebagai inisiator, pembina, dan pengawas penerapan SAKIP harus memainkan peran penting untuk mendukung pemerintah daerah. Di sisi lain, sistem pemerintahan terdesentralisasi menuntut pelimpahan kewenangan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah untuk lebih berperan dalam penerapan SAKIP. Dualisme ini yang menyebabkan penerapan SAKIP kurang efektif.

Analisis lebih jauh faktor-faktor efektivitas SAKIP telah dilakukan dengan uji model pengukuran untuk memilih faktor-faktor (yang merupakan variabel-variabel pengukuran) berdasarkan nilai *outer loading*-nya. Ada 20 variabel

pengukuran yang terdiri atas 12 faktor yang mempengaruhi efektivitas SAKIP dan 8 indikator efektivitas SAKIP yang diidentifikasi dari penelitian-penelitian sebelumnya yang akan dianalisis dan diseleksi. Hasilnya, masing-masing ada satu faktor dan indikator penerapan SAKIP yang tidak signifikan, yaitu: Partisipasi Bawahan dan Pemahaman terhadap Akuntabilitas, 11 dari 12 faktor dan 7 dari 8 indikator berpengaruh signifikan, yaitu:

***Faktor-faktor Efektivitas Penerapan SAKIP:***

1. Rencana 5 Tahunan (Pedoman LAKIP)
2. Rencana Tahunan (Pedoman LAKIP)
3. Rencana Aksi (Pedoman LAKIP)
4. Anggaran (Pedoman LAKIP)
5. Komitmen Pimpinan (Komitmen Pemerintah Daerah)
6. Koordinasi (Komitmen Pemerintah Daerah)
7. Pelatihan (Komitmen Pemerintah Daerah)
8. Partisipasi Stakeholders Daerah (Komitmen Pemerintah Daerah)
9. Keterkaitan dengan DAU dan DAK (Dukungan Pemerintah Pusat)
10. Bimbingan LAN (Dukungan Pemerintah Pusat)
11. Pengawasan BPKP (Dukungan Pemerintah Pusat)

***Indikator-indikator Efektivitas Penerapan SAKIP:***

1. Pemahaman terhadap Struktur dan Substansi (Efektivitas Penerapan SAKIP)
2. Kemudahan Pedoman untuk Dipahami (Efektivitas Penerapan SAKIP)
3. Kemudahan Pedoman untuk Diterapkan (Efektivitas Penerapan SAKIP)
4. Manfaat (Efektivitas Penerapan SAKIP)
5. Sikap terhadap SAKIP (Efektivitas Penerapan SAKIP)
6. Tanggap terhadap Kebutuhan Masyarakat (Efektivitas Penerapan SAKIP)
7. Tanggap terhadap Pertumbuhan (Efektivitas Penerapan SAKIP)

Dari parameter *outer weight* (**Tabel 5**) yang merupakan koefisien atau kontribusi atau tingkat pengaruh masing-masing faktor terhadap efektivitas penerapan SAKIP. Faktor yang paling besar pengaruhnya dari masing-masing variabel laten yang diukur adalah:

1. Anggaran - Pedoman LAKIP (*weight* = 0,520 atau 38,8%, )
2. Komitmen Pimpinan - Komitmen Pemerintah Daerah (*weight* = 0,659 atau 42,7% )
3. Bimbingan LAN - Dukungan Pemerintah Pusat (*weight* = 0,650 atau 49,3%)
4. Tanggap terhadap Kebutuhan Masyarakat - Efektivitas Penerapan SAKIP (*weight* = 0,502 atau 35,7%)

Sementara itu faktor yang paling kecil pengaruhnya dari masing-masing variabel laten yang diukur adalah:

1. Rencana 5 Tahunan - Pedoman LAKIP) (*weight* = 0,035 atau 2,6%)
2. Partisipasi Stakeholders Daerah - Komitmen Pemerintah Daerah (*weight* = 0,080 atau 5,2%)
3. Pengawasan BPKP - Dukungan Pemerintah Pusat (*weight* = 0,257 atau 19,5%)
4. Sikap terhadap SAKIP - Efektivitas Penerapan SAKIP) (*weight* = 0,034 atau 2,4%)

Tanpa melihat kelompok variabel latennya, faktor yang paling kecil adalah:

1. Rencana 5 Tahunan - Pedoman LAKIP (*weight* = 0,035 atau 2,6%)
2. Partisipasi Stakeholders Daerah - Komitmen Pemerintah Daerah (*weight* = 0,080 atau 5,2%)
3. Pemahaman terhadap Struktur dan Substansi - Efektivitas Penerapan SAKIP (*weight* = 0,062 atau 4,4%)
4. Kemudahan Pedoman untuk Dipahami - Efektivitas Penerapan SAKIP (*weight* = 0,119 atau 8,5%)
5. Kemudahan Pedoman untuk Diterapkan - Efektivitas Penerapan SAKIP (*weight* = 0,100 atau 7,1%)
6. Sikap terhadap SAKIP - Efektivitas Penerapan SAKIP (*weight* = 0,034 atau 2,4%)

Hasil tersebut mirip dengan penelitian yang dilakukan oleh Ugboro (2006) dalam “Effective *Strategic Planning in Public Transit System*” yang menyimpulkan bahwa karakteristik rencana strategis yang efektif adalah: (1) rencana aksi dari suatu bagian (unit kerja) harus dikonsolidasikan ke dalam rencana aksi seluruh sistem, (2) rencana strategis haruslah bukan sekedar kata-kata (slogan), (3) karyawan harus memahami prosedur yang ditetapkan dalam rencana strategis, (4) manajemen puncak harus terlibat dan memiliki komitmen yang kuat terhadap rencana strategis, (5) rencana strategis harus responsif terhadap permintaan pelanggan, dan (6) rencana strategis harus dapat mengarahkan pada pertumbuhan.

Dari faktor-faktor yang berpengaruh terkecil terlihat bahwa hal-hal yang bersifat jangka panjang dan strategis dalam hal ini seperti Rencana 5 Tahunan dan Partisipasi Stakeholders Daerah termasuk masih dianggap oleh responden sebagai faktor yang tidak penting. Implikasinya terhadap kebijakan hal ini harus diperhatikan oleh pemerintah pusat dan daerah untuk bersama-sama memperbaiki bagaimana menyusun Renstra yang aspiratif dan menjadi acuan dalam perencanaan dan pelaksanaan program dan kegiatan yang efektif. Selain itu upaya sosialisasi dan pelatihan harus memadai agar Renstra benar-benar dapat diterapkan sesuai dengan visi, misi, tujuan dan sasarannya.

Tidak signifikannya Partisipasi Bawahan dan Pemahaman terhadap Makna Akuntabilitas dan rendahnya pengaruh faktor Partisipasi Stakeholders Daerah, dapat menjadi cerminan belum melekatnya sistem desentralisasi, perencanaan dari bawah, dan pendekatan partisipatif. Apabila hal ini dihubungkan dengan 3 dari 4 faktor yang paling besar pengaruhnya yaitu Rencana Tahunan, Komitmen Pimpinan, dan Bimbingan LAN, maka terlihat bahwa hal-hal yang bersifat *top down* masih sangat dibutuhkan dalam manajemen pemerintah daerah terutama di Kabupaten Tasikmalaya sebagai studi kasus. Seperti terlihat pada hasil “run” SEM Smart PLS yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memiliki nilai rendah tersebut di atas justru dianggap memiliki kontribusi atau peran yang penting dalam penerapan SAKIP, misalnya pelatihan (*weight* = 0,483 atau 31,3%), pengawasan BPKP (*weight* = 0,257 atau 19,5%), bimbingan LAN (*weight* = 0,650 atau 49,3%), dan keterkaitan dengan DAU dan DAK (*weight* = 0,411 atau 31,2%).

Perlu menjadi catatan penting bahwa peran Pedoman LAKIP dianggap paling besar (*weight* = 0,438 atau 42,8%) dibandingkan dengan Dukungan Pemerintah Pusat (*weight* = 0,305 atau 29,8%) dan Komitmen Pemerintah Daerah

(*weight* = 0,280 atau 27,4%). Namun indikator-indikator efektivitas penerapan SAKIP yang dipersepsikan rendah sebagian besar justru terkait dengan Pedoman LAKIP, yaitu pemahaman terhadap struktur dan substansi pedoman (64,0%), kemudahan pedoman untuk dipahami (62,0%), dan kemudahan pedoman untuk diterapkan (62,0%). Sesuai dengan hasil *SEM Smart PLS* bahwa ketiga faktor tersebut memiliki kontribusi yang rendah, yaitu pemahaman terhadap struktur dan substansi pedoman (*weight* = 0,062 atau 4,4%), kemudahan pedoman untuk dipahami (*weight* = 0,119 atau 8,5%), dan kemudahan pedoman untuk diterapkan (*weight* = 0,100 atau 7,1%). Hal ini dapat dijelaskan bahwa pemerintah daerah menilai pedoman LAKIP merupakan faktor penting efektivitas penerapan SAKIP, tetapi dalam hal pemahaman dan pelaksanaannya pemerintah daerah menilai pentingnya peran pemerintah pusat melalui bimbingan LAN, pengawasan dari BPKP dan pentingnya mengaitkan efektivitas penerapan SAKIP dengan DAU dan DAK (adanya insentif dan disinsentif atau *reward and punishment*). Hasil-hasil yang kontradiktif mungkin menjadi penyebab belum optimalnya dan kecenderungan pengaruh dalam jangka pendek efektivitas penerapan SAKIP.

Hal-hal inilah yang menyebabkan pengaruh SAKIP terhadap kinerja pencapaian sasaran masih belum konsisten dan ada kecenderungan untuk kembali ke kinerja awal. Penerapan SAKIP terhadap peningkatan kinerja pencapaian sasaran berbeda signifikan antara tahun 2003 dibandingkan dengan tahun 2005, namun tidak signifikan dibandingkan tahun 2006, hal ini menunjukkan adanya kecenderungan kenaikan sementara dan kemudian menurun. Mengacu pada skenario hasil penelitian kinerja yang dikemukakan oleh Sugiyono (2008), bahwa efektivitas penerapan SAKIP di Kabupaten Tasikmalaya termasuk skenario B (**Gambar 2**) dimana efektivitas penerapan SAKIP bersifat sementara dan belum mencapai efektivitas yang ideal.

Tidak konsistennya efektivitas penerapan SAKIP perlu lebih jauh diteliti, karena kemungkinan penyebabnya bermacam-macam sesuai dengan karakteristik manajemen strategis itu sendiri. Seperti yang ditemukan oleh Yang dan Hsieh (2007) bahwa intensitas rencana strategis ditentukan melalui indeks yang mengkombinasikan alat rencana strategis: visi/misi, tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, rencana aksi/rencana kerja/program kerja, dan kebijakan. Terdapat faktor-faktor eksternal dan internal yang memiliki hubungan yang kompleks dalam mempengaruhi efektivitas rencana strategis. Faktor eksternal utama adalah partisipasi stakeholders, sedangkan faktor internal utama adalah dukungan organisasi dan pelatihan.

Faktor-faktor penting efektivitas penerapan SAKIP yang paling penting untuk diperhatikan adalah pelatihan, pengawasan BPKP, bimbingan LAN, dan keterkaitan dengan DAU dan DAK.

### **3. Efektivitas SAKIP dalam Beberapa Konteks**

Hasil uji Hipotesis 1 dan 2 (**Tabel 1, 2, dan 3**) menunjukkan bahwa SAKIP berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pemerintah daerah meskipun bersifat sementara. Analisis berdasarkan bidang/dinas menunjukkan bahwa pada Dinas Kesehatan, Dinas Pertanian, dan Dinas Pekerjaan Umum pengaruh SAKIP tidak signifikan pada taraf >90%. Hanya pada Dinas Pendidikan pengaruh penerapan SAKIP terhadap kinerja pencapaian sasaran signifikan untuk seluruh uji beda *time series* (2003-2006) pada taraf >90%. Hal ini sejalan dengan temuan

Minzberg (2002) bahwa kemungkinan ada situasi atau konteks tertentu dimana rencana strategis bermanfaat, dan ada situasi atau konteks lain dimana rencana strategis tidak bermanfaat.

Ugboro (2006) menemukan bahwa rencana strategis merupakan seperangkat alat untuk menghadapi perubahan rasional dalam organisasi untuk memelihara kecocokan dengan lingkungannya. Setidaknya ada tiga konteks penerapan rencana strategis, yaitu: tingkat perubahan lingkungan (*environmental volatility*), tingkat keragaman lingkungan (*environmental diversity*) dan ukuran organisasi (*organization size*). Lingkungan meliputi gejolak ekonomi dan politik, kecenderungan sosial, dan perubahan teknologi. Selanjutnya Ugboro menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa intensitas rencana strategis memiliki hubungan erat dengan kinerja dalam konteks: 1) lingkungan yang stabil (hanya untuk rencana jangka pendek), lingkungan yang beragam (rencana jangka pendek dan rencana aksi/kerja), ukuran organisasi kecil (rencana jangka pendek dan rencana aksi/kerja). Jadi rencana strategis tidak tepat untuk semua situasi. Hasil studi tersebut juga menyimpulkan bahwa rencana strategis tidak berhubungan signifikan dengan ukuran-ukuran efektivitas dan kinerja jangka panjang.

Sejalan dengan temuan Ugboro (2006) tersebut, efektivitas penerapan SAKIP terhadap kinerja pencapaian sasaran renstra Kabupaten Tasikmalaya hanya signifikan pengaruhnya pada Dinas Pendidikan yang dalam penelitian ini dikategorikan sebagai lingkungan yang memiliki volabilitas sedang. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhinya sejalan juga dengan hasil Ugboro (2006) bahwa diantara 12 faktor yang diprediksi rencana lima tahun (jangka panjang) dinilai memiliki kontribusi yang paling rendah (*weight* 0,035 atau 2,6%). Masih sejalan dengan hasil temuan Ugboro pada Dinas Pertanian dan Kesehatan yang mewakili lingkungan dengan tingkat volabilitas tinggi, dan Dinas Pekerjaan Umum yang mewakili lingkungan dengan tingkat volabilitas rendah ketiganya menunjukkan hasil tidak signifikan (hanya signifikan pada taraf >90%).

Efektivitas SAKIP tidak selalu terkait dengan perlunya akuntabilitas. LAKIP di satu sisi merupakan dokumen akuntabilitas yang bertujuan untuk pertanggungjawaban kepada publik, di sisi lainnya merupakan dokumen rencana/manajemen strategis yang merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi. SAKIP akan efektif bilamana dapat digunakan untuk kedua tujuan sekaligus. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian ini, bahwa rendahnya pembinaan dan pengawasan oleh instansi pembina dan pengawasan dalam hal ini pemerintah pusat menyebabkan efektivitas penerapan SAKIP menjadi kurang optimal dan pengaruhnya terhadap kinerja juga masih terbatas pada dinas-dinas atau bidang-bidang tertentu.

Tapinos, Dyson, dan Meadows (2005) menemukan bahwa rencana strategis lebih efektif pada organisasi berskala besar dan organisasi yang beroperasi pada lingkungan yang cepat berubah. Semakin kompleks organisasi semakin diperlukan data pengukuran kinerja. Agak berbeda dengan hasil tersebut, sangat jelas terlihat pada **Tabel 2** bahwa pada Dinas Pendidikan yang mewakili lingkungan organisasi yang memiliki volabilitas sedang menunjukkan efektivitas penerapan SAKIP paling tinggi dibandingkan dengan dinas-dinas lainnya. Artinya bahwa SAKIP paling efektif diterapkan pada lingkungan yang volabilitasnya sedang. Dalam hal ini hasil penelitian Ugboro (2006) lebih sejalan.

#### 4. *Middle Range Model* Penerapan SAKIP

Seperti telah diuraikan sebelumnya, pemilihan faktor-faktor efektivitas SAKIP mengacu pada model yang diperkenalkan oleh Yang dan Hseh (2007) dalam penelitiannya "*Perspective of Performance and Accountability in Public Administration, Managerial Effectiveness of Government Performance: Testing a Middle-Range Model*". Teori ini mencoba mencari faktor-faktor yang hampir konsisten dalam menentukan efektivitas kinerja. Model ini menggambarkan adanya hubungan kompleks antara dukungan politik, partisipasi stakeholders, dukungan organisasi, pelatihan dan adopsi terhadap pengukuran kinerja dan efektivitasnya. *Middle-range model* tidak termasuk di dalamnya faktor-faktor lingkungan sosial ekonomi, ukuran dan struktur organisasi, pelanggan, dan kinerja dalam arti non-manajerial seperti akuntabilitas politik dan kredibilitas pemerintah.

Dalam penelitian ini kaidah yang digunakan adalah faktor-faktor yang memiliki kontribusi terhadap efektivitas penerapan SAKIP  $\geq 15\%$  atau memiliki *outer loading*  $\geq 0,50$  dan *outer weight*  $\geq 0,25$  (Sugiyono, 2008) yang tercantum pada **Tabel 4** dan 5. Dengan kaidah seperti tersebut diperoleh faktor yang memenuhi kriteria *middle range model* adalah sebagai berikut:

1. Rencana Tahunan (kontribusi = 30,0%, *loading* = 0,737, *weight* = 0,402)
2. Rencana Aksi (kontribusi = 28,5%, *loading* = 0,732, *weight* = 0,382)
3. Anggaran (kontribusi = 38,8%, *loading* = 0,779, *weight* = 0,520)
4. Komitmen Pimpinan (42,7%, *loading* = 0,742, *weight* = 0,659)
5. Koordinasi (20,8%, *loading* = 0,556, *weight* = 0,320)
6. Pelatihan (31,3%, *loading* = 0,604, *weight* = 0,483)
7. Keterkaitan dengan DAU dan DAK (31,2%, *loading* = 0,716, *weight* = 0,411)
8. Bimbingan LAN (49,3%, *loading* = 0,848, *weight* = 0,650)
9. Pengawasan BPKP (19,5%, *loading* = 0,602, *weight* = 0,257)
10. Manfaat (28,3%, *loading* = 0,731, *weight* = 0,398)
11. Tanggap terhadap Kebutuhan Masyarakat (35,7%, *loading* = 0,786, *weight* = 0,502)

Dalam kaitannya dengan kebijakan, faktor-faktor yang memenuhi kriteria *middle range model* harus mendapatkan prioritas utama, karena faktor-faktor tersebut berpengaruh secara konsisten (*outer loading*-nya tinggi) dan tingkat pengaruhnya cukup besar (*outer weight*-nya tinggi) terhadap efektivitas penerapan SAKIP. Dalam penelitian ini 4 dari 11 faktor tersebut dalam statistik diskriptif menunjukkan kondisi pada saat ini masih pada tingkat yang rendah dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya, yaitu: Pelatihan, Keterkaitan dengan DAU dan DAK, Bimbingan LAN dan Pengawasan BPKP. Keempat faktor tersebut harus menjadi prioritas pertama dalam proses pembuatan kebijakan.

#### E. Kesimpulan

Sejak dikeluarkannya pedoman LAKIP pada tahun 2003, penerapan SAKIP memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya secara keseluruhan.

SAKIP juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja sektor pendidikan, kesehatan, pertanian, dan pekerjaan umum. SAKIP berpengaruh dengan bobot

berbeda terhadap kinerja sektor pendidikan, kesehatan, pertanian, dan pekerjaan umum. Pengaruh paling besar terjadi pada sektor pendidikan dibandingkan dengan ketiga sektor lainnya.

Pedoman LAKIP, Komitmen Pemerintah Daerah dan Dukungan Pemerintah Pusat secara signifikan mempengaruhi efektivitas penerapan SAKIP. Faktor-faktor yang paling konsisten dan paling tinggi pengaruhnya terhadap efektivitas penerapan SAKIP adalah: Rencana Lima Tahunan, Rencana Aksi, Anggaran, Komitmen Pimpinan, Koordinasi, Pelatihan, Keterkaitan dengan DAU dan DAK, Bimbingan LAN, Pengawasan BPKP, dan Tanggap terhadap Kebutuhan Masyarakat. Empat dari sebelas faktor tersebut saat ini masih dinilai rendah dan perlu ditingkatkan, yaitu: Pelatihan, Keterkaitan dengan DAU dan DAK, Bimbingan LAN dan Pengawasan BPKP. Keempat faktor ini harus menjadi prioritas utama dalam proses pembuatan kebijakan.

## F. Rekomendasi

Dari kesimpulan di atas, maka dapat disarankan hal-hal berikut. Perlunya mengevaluasi dan mempertegas tugas dan fungsi pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam penerapan SAKIP sehingga tidak terjadi kendala dalam hubungan pusat-daerah, agar penerapan SAKIP dapat berjalan lebih efektif.

Perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk mengungkap adanya perbedaan-perbedaan hasil-hasil temuan tesis ini dengan hasil-hasil penelitian terdahulu, misalnya efektivitas rencana strategis dalam konteks beberapa volabilitas lingkungan, dan peran rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek dalam mempengaruhi efektivitas rencana strategis.

Terkait dengan evaluasi pemerintah daerah yang akan mulai dilaksanakan tahun 2008 ini (sesuai PP No. 6/2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (EPPD), disarankan tidak semata-mata menggunakan LAKIP sebagai sumber data karena tidak memadai untuk digunakan dalam evaluasi kinerja dan masih perlu penyempurnaan baik substansi maupun implementasinya.

---

**Sunarno Agus Nusantoro** adalah Direktur pada Kantor Konsultan PT Inacon Luhur Pertiwi. E-mail: [agusnusantoro@yahoo.com](mailto:agusnusantoro@yahoo.com).

**Heru Subiyantoro** adalah Sekretaris Ditjen. Perimbangan Keuangan, Dep. Keuangan. Email: [herusubiyantoro@depkeu.go.id](mailto:herusubiyantoro@depkeu.go.id) atau [herusubiyantoro@ui.edu](mailto:herusubiyantoro@ui.edu)

## Daftar Kepustakaan

- Angel, M. Prieto. 2001. Evaluating Effectiveness in Public Provision of Infrastructure and Equipment. *Journal of Productivity Analysis* 15. Boston: Kluwer Academic Publisher.
- Brews, P & Purohit, D. 2007. Strategic Planning in Unstable Environments. *Long Range Planning*, Vol 40 (1), pp. 64-83.
- Crittenden, W.F & Crittenden, V.L. 2000. Relationship Between Organizational Characteristics and Strategic Planning Processes In Non-profit Organizations. *Journal of Managerial Issues*, Vol 12 (2), pp. 150-168;

- Drago, W.A. 1996. Strategic Plan Intensity : Effectiveness in Different Context. *Management Research News*, Vol 19 (1/2), pp. 1-13. Atau URL link: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/eb028435>;
- Drago, W.A. 1997. Organization Structure and Strategic Planning: An Empericial Examination. *Management Research News*, Vol 20 (6), pp. 30-42; URL link: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/eb028567>
- Drago, W.A. 1997/1998. Structure As A Predictor Of Strategic Planning Use. *Journal of Applied Business Research*, Vol 14, pp. 125-136.
- Drago, W.A. & Clements, C. 1999. Leadership Characteristics and Strategic Planning. *Management Research News*, Vol 22 (1). pp 11-18; atau URL link: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01409179910781599>;
- Dyson R.G. & Foster M.J. 1982. The Relationship of Participation and Effectiveness of Strategic Planning. *Strategic Management Journal*, Vol.3 (1), pp. 77-88.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*, Fourth Edition. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling, Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program LISREL 8.80*, Second Edition. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Second Edition. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ghozali, I. 2008. *Model Persamaan Struktural, Konsep & Aplikasi dengan Program AMOS 16.0*, Edisi Pertama. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gujarati, D. & Zain S. 1978. *Ekonometrika Dasar*, Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Harris, L.C & Ogbonna, E. 2006. Iniating Strategic Planning. *Journal of Bussiness Research*, Vol 59, pp. 100-111.
- Nachrowi, D.N & Usma, H. 2006. *Pendekatan Populer dan Praktis Ekonometrika Untuk Analisis Ekonomi dan Keuangan*, Cetakan Pertama. Depok: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Nusantoro, Sunarno Agus. 2009. Efektivitas Penerapan Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) Di Kabupaten Tasikmalaya. Tidak diterbitkan. Thesis pada Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (MPKP FEUI).
- Obeng, K. & Ugboro I. 2008. Effective Strategic Planning in Public Transit System. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 44, (3), pp. 420-439.
- Poister, H. Theodore & Streib, Gregory. 2005. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades. *Public Administration Review*, 65, (1), pp. 45-56; Atau web link: <http://www.csus.edu/indiv/s/shulockn/Executive%20Fellows%20PDF%20readings/Poister%20and%20Streib%20-%20strategic%20planning.pdf>
- Pollanen, R.M. 2005. Perfomance Measurement in Municipalities Empirical Evidence in Canadian Context. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol 18 (1), pp. 4-24.
- Priyatno, D. 2008. Mandiri Belajar SPSS (Statistical Product and Service Solution untuk Analisis Data & Uji Statistik. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Buku Kita.

- Rahardja P. & Manurung, M. 2004. *Pengantar Ilmu Ekonomi, Mikro Ekonomi dan Makro Ekonomi*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia,
- Riduwan & Sunarto. 2007. *Pengantar Statistika untuk Penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi, dan Bisnis*. Cetakan Pertama. Bandung: Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Penerbitan (KDT).
- Rudd, J.M, Greenley, G.E, Beatson, A.T & Lings, I.N. 2008. *Journal of Bussines Research*, Vol 61 (2), pp. 99-108.
- Sugiyono (2008,16<sup>th</sup> Edition). *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta, Bandung,
- Tapinos, E, ; Dyson, R.G. and Meadows, M. 2005. The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 (5/6), pp. 370-384.
- Ugboro, I and Obeng, K. 2001. *Managing the After Maths of Contracting in Public Transit Organizations: Employee Perception of Job Security, Organizational Commitment And Trust,*” atau web link: [http://ntl.bts.gov/lib/11000/11200/11276/kofi\\_ugboro.pdf](http://ntl.bts.gov/lib/11000/11200/11276/kofi_ugboro.pdf)
- Yang & Hseh. 2007. Perspective of Performance and Accountability in Public Administration. Managerial Effectiveness of Government Performance: Testing a Middle-Range Model. *Public Administration Review*. 67 (5).

*Tujuan pertama paper ini adalah meneliti pengaruh penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) - sebagai alat manajemen strategis dan laporan akuntabilitas - terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Tasikmalaya yang diwakili oleh Dinas-dinas Pendidikan, Kesehatan, Pertanian, dan Pekerjaan Umum. Tujuan kedua adalah untuk memprediksi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan SAKIP. Hasilnya, SAKIP secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas kinerja pencapaian sasaran secara keseluruhan. SAKIP berpengaruh berbeda terhadap peningkatan kinerja bidang pendidikan, kesehatan, pertanian, dan pekerjaan umum. Kesimpulan yang dihasilkan adalah: Pedoman LAKIP, Komitmen Pemerintah Daerah, dan Dukungan Pemerintah Pusat secara signifikan berpengaruh terhadap Efektivitas Penerapan SAKIP. Melalui analisis model struktural dengan program Smart PLS faktor-faktor lebih rinci dapat dipilih untuk keperluan pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan untuk memperbaiki penerapan SAKIP selanjutnya.*