

**BAHAN AJAR**  
**AKUNTABILITAS PNS**  
**Pada Pelatihan Dasar CPNS Golongan III BPS Angkatan XXXII Tahun 2019**  
**Oleh: Mohammad Irkham**

**BAB I**  
**Definisi dan Tujuan Akuntabilitas**

**Definisi dan Tujuan akuntabilitas**

LAN RI dan BPKP (2001: 22-) menjelaskan, “Akuntabilitas berasal dari bahasa Inggris, yaitu *accountability* yang artinya keadaan untuk dipertanggungjawabkan, keadaan dapat dimintai pertanggung jawaban.”

Guna mengungkap suatu konsep pemahaman yang luas, LAN RI dan BPKP (2001: 22-23) mengutip beberapa sumber di bawah ini:

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

Menurut J.B. Gharthey, akuntabilitas ditujukan untuk mencari jawaban terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan pelayanan apa, siapa, kepada siapa, milik siapa, yang mana, dan bagaimana.

Ledvina V. Carino, mengatakan akuntabilitas merupakan suatu evolusi kegiatan yang dilaksanakan oleh seorang petugas baik masih berada pada jalur otoritasnya atau sudah berada jauh di luar tanggungjawab dan kewenangannya. Dengan demikian, dalam setiap tingkah lakunya seorang pejabat pemerintah mutlak harus selalu memperhatikan lingkungan.. Ada 4 (empat) dimensi yang membedakan akuntabilitas dengan yang lain, yaitu siapa yang harus melaksanakan akuntabilitas; kepada siapa dia berakuntabilitas; apa standar yang digunakan untuk penilaian akuntabilitasnya; dan nilai akuntabilitas itu sendiri.

Deklarasi Tokyo mengenai petunjuk akuntabilitas public (tahun 1985) menetapkan definisi bahwa akuntabilitas merupakan kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang

bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggung-jawaban fiscal, manajerial, dan program.

Pasal 7 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan “Asas Akuntabilitas” adalah asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Penyelenggara Negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh sebab itu seseorang yang mendapatkan amanat harus mempertanggungjawabkannya kepada orang-orang yang memberinya kepercayaan.

### **Jenis-jenis Akuntabilitas**

Lebih jauh, LAN RI dan BPKP (2001: 29) menjelaskan pembagian akuntabilitas sebagai berikut:

#### **a. Akuntabilitas keuangan**

Akuntabilitas keuangan merupakan pertanggung jawaban mengenai integritas keuangan, pengangkatan dan ketaatan terhadap peraturan perundangan. Sasaran pertanggung jawaban ini adalah laporan keuangan yang disajikan dan peraturan perundangan yang berlaku yang mencakup penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang oleh instansi pemerintah.

#### **b. Akuntabilitas manfaat**

Akuntabilitas manfaat (efektivitas) pada dasarnya memberi perhatian kepada hasil dari kegiatan-kegiatan pemerintahan. Dalam hal ini, seluruh aparat pemerintahan dipandang berkemampuan menjawab pencapaian tujuan (dengan memperhatikan biaya dan manfaatnya) dan tidak hanya sekedar kepatuhan terhadap kebutuhan hirarki atau prosedur. Efektivitas yang harus dicapai bukan hanya berupa output akan tetapi yang lebih penting adalah efektivitas dari sudut pandang output akan tetapi yang lebih penting adalah efektivitas dari sudut pandang outcome. Akuntabilitas manfaat hampir sama dengan akuntabilitas program.

#### **c. Akuntabilitas Prosedural**

Akuntabilitas prosedural merupakan pertanggung jawaban mengenai apakah suatu prosedur penetapan dan pelaksanaan suatu kebijakan telah mempertimbangkan masalah moralitas, etika, kepastian hukum, dan ketaatan pada keputusan politis untuk mendukung

pencapaian tujuan akhir yang telah ditetapkan. Pengertian akuntabilitas prosedural ini adalah sebagaimana dengan akuntabilitas proses.

Berdasarkan deskripsi akuntabilitas yang demikian itu, maka akuntabilitas kinerja instansi pemerintah adalah kewajiban untuk memberikan pertanggung jawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Berdasarkan pada pengertian yang demikian itu, maka semua Instansi Pemerintah, Badan dan Lembaga Negara di Pusat dan Daerah sesuai dengan tugas pokok masing-masing harus memahami lingkup akuntabilitasnya masing-masing, karena akuntabilitas yang diminta meliputi keberhasilan dan juga kegagalan pelaksanaan misi Instansi yang bersangkutan. (LAN RI dan BPKP, 2001: 43)

Ada tiga fokus yang menjadi perhatian etika publik. Pertama, berbeda dengan etika politik. Keprihatinan utama etika publik adalah pelayanan publik yang berkualitas dan relevan. Kedua, bukan hanya kode etik atau norma, tapi juga terutama dimensi reflektif. Ini berarti etika publik berfungsi sebagai bantuan dalam menimbang pilihan sarana kebijakan publik dan alat evaluasi yang memperhitungkan konsekuensi etisnya. Ketiga, fokus pada modalitas etika, yaitu cara menjembatani antara norma moral (yang seharusnya dilakukan) dan tindakan faktual.

Melihat akuntabilitas dan transparansi sebagai modalitas etika publik. Akuntabilitas berarti pemerintah bertanggung jawab secara moral, hukum, dan politik atas kebijakan dan tindakan-tindakannya kepada rakyat. Akuntabilitas untuk mengukur atau menilai apakah “mandat rakyat” dijalankan dengan baik. Dalam akuntabilitas, setidaknya ada tiga aspek. Pertama, tekanan akuntabilitas pada pertanggungjawaban kekuasaan melalui keterbukaan pemerintah atau adanya akses informasi bagi pihak luar organisasi pemerintah.

Kedua, memahami akuntabilitas sekaligus sebagai tanggung jawab dan liabilitas, sehingga tekanan lebih pada sisi hukum, ganti rugi, dan organisasi. Ketiga, tekanan lebih pada hak warga negara untuk mengoreksi dan ambil bagian dalam kebijakan publik, sehingga akuntabilitas disamakan dengan transparansi.

Akuntabilitas dengan demikian meniscayakan publik menjadi pengontrol atas berbagai kegiatan dan program-program pemerintah. Maka, pemerintah harus transparan sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap publik. Akuntabilitas sendiri merupakan

prinsip masyarakat yang transparan, mempertanggungjawabkan tindakan dengan memberi laporan terbuka ke publik.

Bila ternyata pemerintah lalai, masyarakat bisa menuntut tanggung jawab terhadap akibat yang diderita. Jadi, masyarakat yang terkena dampaknya berhak untuk didengar dan diperhitungkan pandangannya. Tujuan utama akuntabilitas adalah mencegah penyalahgunaan kekuasaan pejabat publik, sehingga meningkatkan pelayanan (hlm 113).

Etika publik selain mendorong para pengelola negara untuk berpikir, mengambil keputusan (kebijakan), dan bertindak demi kepentingan publik, juga mendorong keterlibatan masyarakat sebagai pengontrol aktif. Ini penting, agar segala penyimpangan terdeteksi. Kontrol itu, selain berupa sistem di lembaga-lembaga pemerintahan, juga dari luar seperti kekuatan civil society dan lembaga-lembaga swadaya. Mengelola negara adalah tanggung jawab utama pemerintah, tapi publik mestilah juga menjadi bagian di dalamnya, sebab publiklah yang pada akhirnya terkena imbas dan merasakannya. Pemerintah jangan antipati dengan kontrol publik.

## **BAB II**

### **Transparansi, Proses akuntabilitas dan Tipe-tipenya**

Romzek dan Dubnick (1987) mengajukan suatu pemikiran yang paling populer dalam membangun tipologi akuntabilitas publik. Mereka melihat akuntabilitas berdasarkan dimensi "sumber kontrol" dan "derajat kontrol". Dilihat dari sumber kontrol, akuntabilitas melibatkan kontrol internal dan kontrol eksternal. Sedangkan dari dimensi derajat kontrol, akuntabilitas melibatkan kontrol yang tinggi (high control) dan kontrol yang rendah (low control).

Berdasarkan kedua dimensi tersebut, akuntabilitas kemudian terbagi menjadi empat macam, yaitu akuntabilitas hirarkis, legal, profesional, dan politik. Akuntabilitas hirarkis atau birokratis (high internal control) merupakan pengaturan secara hirarkis berdasarkan pada pengawasan dan instruksi organisasi. Efisiensi kemudian menjadi nilai yang paling diutamakan, dan kepatuhan kepada aturan organisasi merupakan ekspektasi perilaku individu. Akuntabilitas legal (high eksternal control) tercapai melalui adanya kesepakatan kontrak. Mengikuti tipe ini, kepatuhan kepada hukum merupakan nilai yang paling diutamakan, dan kepatuhan terhadap mandat eksternal menjadi ekspektasi perilaku individu. Akuntabilitas profesional (low internal control) berdasarkan pada keahlian seseorang atau kelompok kerja. Menurut tipe ini, keahlian menjadi aspek yang paling dikedepankan sementara penghargaan terhadap prestasi dan keahlian individu merupakan ekspektasi individu. Sedangkan akuntabilitas politik (low external control) berdasarkan responsivitas kepada pejabat publik terpilih, pelanggan atau klientele, dan agen lainnya. Mengikuti tipe ini, derajat responsivitas merupakan keutamaan dalam nilai, sedangkan responsif kepada pemangku kepentingan eksternal menjadi perilaku yang diharapkan. Secara ringkas dapat dilihat pada gambar berikut:

Di dalam setiap lembaga atau program publik akan menampilkan sebuah pola hubungan di antara keempat tipe akuntabilitas di atas, dan beberapa tipe akan lebih cocok digunakan pada program tertentu. Kebanyakan kolaborasi di antara para agen, misalnya, lemah akan kewenangan hirarkis dan formal, dan accountability holders maupun accountability holders cenderung mengalami kesulitan dalam menentukan model akuntabilitas yang digunakan. Karena tidak tertutup kemungkinan seseorang

membutuhkan adanya diskresi ketika melakukan pekerjaannya, maka suasana yang kolaboratif akan lebih efektif apabila berada di bawah mekanisme kontrol yang rendah yang didasarkan pada norma-norma profesional dan politis ketimbang di bawah kontrol yang tinggi yang menggunakan mekanisme kewenangan hirarkis dan legal yang kuat.

Kalau Romzek dan Dubnick memandang akuntabilitas dari perspektif derajat dan sumber kontrol, Behn (2001) justru mengajukan tipologi akuntabilitas yang lebih berfokus kepada isu-isu substantif organisasi. Ia kemudian memilah akuntabilitas ke dalam empat kategori, yaitu "accountability for finances", "accountability for fairness", "accountability for abuse of power", dan "accountability for performance" (dalam Koppell, 2005).

Di sisi lain, Roberts (2002) juga memberikan tambahan mekanisme akuntabilitas yang olehnya disebut model akuntabilitas administratif. Model ini mencakup tiga tipe akuntabilitas, yaitu direction-based accountability, performance-based accountability, dan procedure-based accountability. Para pejabat publik, baik eksekutif dan manajer publik merencanakan arah strategis tiap organisasi dan menyatakan spesifikasi sasaran yang ingin diraih bersama (direction-based accountability). Kemudian mereka menetapkan ukuran-ukuran output dan outcome yang akan digunakan untuk memastikan apakah result yang diharapkan telah tercapai (performance-based accountability). Selanjutnya untuk membatasi dan mengarahkan perilaku anggota organisasi, maka perlu adanya hukum, peraturan, dan regulasi (procedure-based accountability)[2].

Meskipun model akuntabilitas administratif telah digunakan dalam literatur manajemen publik, namun seperti yang dikemukakan oleh Michael Harmon dalam tulisannya *Responsibility as Paradox: A Critique of Rational Discourse on Government* (1995) bahwa tren masyarakat saat ini (seperti reinvention) yang menuntut akuntabilitas dari pegawai publik cenderung akan gagal seperti halnya beberapa gerakan perubahan di waktu lampau. Mereka tidak mampu mencapai hasil yang diinginkan – yaitu pemenuhan segenap keinginan publik. Seperti yang dikatakan Harmon, perubahan (reform) merupakan seni manajemen dari segenap motif dan desakan-desakan yang kontradiktif yang mengatur kehidupan politik dan organisasi, dan publik gagal dalam memandang konsep di atas.

#### Dimensi-dimensi Akuntabilitas

Koppell (2005) mengajukan lima dimensi akuntabilitas. Kelima dimensi tersebut adalah transparansi, liabilitas, kontrol, responsibilitas, dan responsivitas. Kelima kategori

tersebut tidaklah mutually exclusive, yaitu organisasi bisa saja akuntabel dilihat dari beberapa pandangan. Meski demikian, transparansi dan liabilitas dipandang mendasari konsep akuntabilitas dalam segala bentuk manifestasinya.

Transparansi adalah nilai utama dari akuntabilitas, dimana individu atau organisasi dikatakan akuntabel apabila ia mampu menjelaskan atau menilai tindakan atau aksinya. Dengan demikian, individu atau organisasi yang akuntabel tidak dapat menyembunyikan kesalahan atau menghindarkan dirinya dari sebuah penyelidikan. Transparansi merupakan instrumen yang paling penting untuk menilai kinerja organisasi, sebuah persyaratan kunci bagi semua dimensi akuntabilitas lainnya. Sebuah organisasi yang transparan menjamin akses kepada publik, pers, kelompok kepentingan, dan pihak lainnya yang memiliki kepentingan. Transparansi juga mensyaratkan kebenaran informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan dan publik. Pertanyaan penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dari dimensi transparansi adalah: apakah organisasi mengungkapkan atau memberikan fakta-fakta terkait dengan kinerjanya?

Selain transparansi, liabilitas merupakan dimensi lain akuntabilitas. Beberapa konsepsi akuntabilitas mensyaratkan individu dan organisasi untuk dapat menghadapi segala konsekuensi yang melekat pada kinerja. Berdasarkan konsepsi ini, individu dan organisasi harus liable akan tindakan atau aksinya, memberikan ganjaran atau hukuman ketika terjadi pelanggaran, dan memberikan reward ketika individu memberikan kesuksesan bagi organisasi. Pertanggungjawaban atas penyelewengan dana, ketidaktepatan alokasi sumber daya, atau penyalahgunaan kewenangan atau otoritas. Sebaliknya, sistem remunerasi diberikan berdasarkan kinerja individu dan organisasi. Para pegawai publik menerima bonus dan kompensasi berdasarkan capaian kinerjanya.

Pengungkapan pelanggaran ataupun kinerja yang lemah tanpa adanya liabilitas merupakan cerminan dari lemahnya derajat akuntabilitas. Konsekuensi harus melekat erat dengan kinerja dalam bentuk reward, penambahan atau pengurangan kewenangan budget, meningkatkan atau mengurangi diskresi, atau meningkatkan atau mengurangi monitoring. Hal ini sejalan dengan prinsip liabilitas dalam akuntabilitas. Pertanyaan kunci dalam menilai liabilitas adalah: apakah individu atau organisasi dapat menghadapi konsekuensi berkenaan dengan kinerja?

Dimensi ketiga yang dibangun pada fondasi transparansi dan liabilitas adalah kontrol. Prinsipnya sederhana, yaitu jika perilaku X dapat menyebabkan perilaku Y, maka dapat dikatakan X mengontrol Y – sehingga Y akuntabel kepada X. Hal ini berlaku pula dalam sistem birokrasi, yang menekankan pola hubungan antar principal dan agent seperti yang telah diuraikan di awal tulisan ini. Konsepsi ini merupakan starting point untuk menganalisis akuntabilitas organisasi. Plausibilitas kontrol birokratis telah menjadi subyek pembicaraan dan perdebatan semenjak awal kelahiran ilmu administrasi publik. Wilson dan Goodnow menawarkan ide normatif tentang dikotomi politik dan administrasi. Dalam visinya, pejabat yang dipilih harus mampu mencapai segenap konsensus tujuan kebijakan publik, dan bersandarkan pada birokrat untuk mengimplementasikan kebijakan yang terpilih.

Sejalan dengan konsepsi ini, kontrol kepada birokrasi pemerintahan sebagai elemen penting dari akuntabilitas. Ia menegaskan bahwa birokrasi pemerintahan harus menjalankan kehendak publik yang terefleksikan melalui wakil-wakilnya dalam lembaga perwakilan (legislatif). Dengan demikian, pertanyaan kunci terhadap dimensi kontrol adalah: apakah organisasi melakukan apa yang menjadi arahan dari principal nya?

Dalam pandangan kontrolabilitas, individu (birokrat) yang akuntabel dibatasi oleh perintah dari para principal. Namun, birokrat dan organisasi dibatasi oleh hukum, peraturan, dan norma-norma. Inilah yang kemudian dilabelkan dengan istilah responsibilitas. Tentunya cakupan yang luas dari dimensi responsibilitas memberikan pemahaman yang variatif. Kepatuhan terhadap hukum merupakan sesuatu yang lebih preferable bagi birokrasi ketimbang kepatuhan kepada seorang principal.

Responsibilitas merupakan elemen kunci seperti yang dikemukakan oleh Friedrich dalam perdebatannya dengan Finer. Menurut Friedrich, birokrat yang akuntabel tidak harus mengikuti aturan atau perintah, tetapi harus menggunakan keahliannya yang dibatasi oleh standar profesional dan moral. Tidak mengherankan bila beberapa pengamat menilai bahwa standar profesional dapat menghindarkan kontrol melalui substitusi kepentingan-kepentingan profesional untuk public concerns. Kesemuanya itu pada akhirnya bermuara pada sebuah pertanyaan kunci akan dimensi responsibilitas, yaitu: apakah organisasi mengikuti segenap peraturan yang ada?

Responsivitas berkaitan dengan keinginan dari konstituen organisasi atau klien. Dengan demikian responsivitas cenderung menekankan pendekatan yang berorientasi



pelanggan (customer-oriented approach) seperti yang disarankan dalam gerakan reinventing government.

Setidaknya ada dua konsepsi responsivitas. Konsepsi pertama berfokus pada tuntutan dari pihak yang dilayani. Organisasi menetapkan sejumlah preferensi dari klien, mengumpulkan input, dan mengartikulasikan preferensi tersebut. Sedangkan konsepsi kedua lebih berfokus pada kebutuhan atau sasaran-sasaran substantif organisasi. Artinya, sebuah organisasi dikatakan akuntabel jika ia mampu mencapai sebuah sasaran substantif atau memenuhi kebutuhan tertentu. Di sini terdapat perbedaan penekanan. Dalam pemahaman kontrol, apabila sebuah lembaga birokrasi mendapatkan perintah maka akuntabilitas dinilai berdasarkan kepatuhan dalam melaksanakan perintah tersebut. Apabila birokrat merespon preferensi (demand), maka akuntabilitasnya merupakan sebuah fungsi dari kepuasan pelanggan. Sebuah penekanan pada ekspektasi substantif (misalnya mengurangi kemiskinan atau meningkatkan aktivitas ekonomi) akan mengubah standar akuntabilitas kepada kinerja. Organisasi dikatakan responsif (akuntabel) jika mampu memenuhi kebutuhan dari populasi yang dilayaninya. Hal ini seringkali digambarkan sebagai pandangan mendasar dari akuntabilitas.

### **Tantangan yang Dihadapi**

Ada sejumlah tantangan terkait dengan akuntabilitas publik. Pertama, berkaitan dengan bagaimana membangun ekspektasi, kinerja, mempertahankan responsivitas agen, menilai kesalahan, menekankan aspek responsibilitas, menetapkan siapa yang bertindak sebagai maestro, dan mengelola mekanisme akuntabilitas (Romzek and Dubnick 1998). Isu berkaitan dengan penetapan siapa yang menjadi "master" atau sovereign dalam sebuah hubungan akuntabilitas bukanlah pekerjaan yang mudah. Ada sejumlah sumber ekspektasi yang legitimit, termasuk diantaranya adalah para supervisor, para elected official, klientele, asosiasi profesional, dan warga negara secara umum. Namun kepada siapa akuntabilitas tersebut harus diberikan adalah sebuah tantangan dan menjadi hal yang paling penting karena berkaitan dengan strategi manajerial yang nantinya diambil.

Kedua, seringkali terjadi tumpang tindih hubungan dalam sistem akuntabilitas yang menggambarkan kontrol internal maupun eksternal dan beragam tingkat kewenangan (otonomi). Akuntabilitas hirarkis didasarkan pada pengawasan yang melekat pada individu

yang memiliki otonomi kerja yang rendah. Peraturan, regulasi, perintah atau arahan organisasi, dan supervisor adalah contoh dari tipe ini. Hal ini akan lebih terlihat jelas dalam sebuah sistem akuntabilitas militer. Akuntabilitas legal melibatkan pengawasan eksternal terkait dengan kepatuhan para manajer yang diberikan kewajiban tertentu. Review yang diberikan oleh pengadilan terhadap segenap prosedur kepolisian, audit keuangan, dan dengar pendapat legislatif merupakan beberapa contoh. Hubungan akuntabilitas profesional digambarkan dalam kesepakatan kerja yang menghasilkan tingkat kewenangan atau otonomi yang tinggi kepada individu yang mendasarkan pembuatan keputusannya pada norma-norma yang terinternalisasi. Norma-norma tersebut berasal dari sosialisasi profesional, keyakinan personal, pelatihan organisasi, dan pengalaman kerja. Berdasarkan tipe akuntabilitas ini, para pegawai memiliki diskresi untuk memilih respon manajerial yang tepat. Selanjutnya pegawai akan dievaluasi, apakah penilaian (judgment) telah konsisten dengan aturan dan memberikan usaha yang terbaik atau tidak. Hubungan akuntabilitas politik memberikan para manajer nilai responsivitas kepada para stakeholder eksternal utama, seperti misalnya para elected official, kelompok klientele, publik secara keseluruhan, dan sebagainya. Para manajer yang bekerja berdasarkan tipe akuntabilitas ini diharapkan dapat mengantisipasi segenap keinginan dari para pemangku kepentingan inti. Mereka memiliki segenap diskresi untuk memutuskan apakah dan bagaimana untuk merespon kehendak para stakeholder. Penekanan pada orientasi pelayanan kepada pelanggan dan responsif kepada kebutuhan para klientele merupakan contoh dari tipe akuntabilitas ini.

Ketiga, fakta bahwa para birokrat atau manajer publik menghadapi segenap ekspektasi yang berbeda dan bekerja di bawah tuntutan beberapa tipe akuntabilitas secara simultan akan menciptakan tantangan selanjutnya yaitu bagaimana mengelola berbagai sistem akuntabilitas tersebut. Secara individual berbeda, baik dalam hal bagaimana mereka merasakan hubungan yang ada, maupun secara giat mengelola hubungan tersebut. Bisa saja mereka menjadi pasif, sedikit reaktif, atau berupaya untuk mempengaruhi ekspektasi dan standar akuntabilitas. Pertanggungjawaban kinerja berdasarkan standar profesional bisa saja tidak dapat menghindarkan seseorang dari sanksi akibat kesalahan berdasarkan standar hirarkis (tidak mengikuti aturan). Sama halnya juga, memberikan kepada klien atau pelanggan apa yang mereka inginkan (akuntabilitas politik) seringkali kontradiktif dengan

peraturan organisasi (standar hirarkis) atau bahkan preferensi para pejabat yang dipilih publik (elected official).

### **Akuntabilitas Berbasis Kinerja**

Reformasi yang dicanangkan oleh pemerintah didisain untuk meningkatkan derajat akuntabilitas. Namun pengalaman menunjukkan bahwa seringkali program meningkatkan paperwork tetapi memiliki dampak yang kecil pada efektivitas program – perhatian utama dari akuntabilitas program. Berbagai penelitian akuntabilitas mengungkapkan permasalahan umum yaitu bagaimana mendisain kebijakan atau program publik yang akuntabel di mata pemangku kepentingan.

Akuntabilitas hasil atau kinerja memiliki beberapa tantangan, dengan beberapa alasan mendasar. Pertama, persoalan menyangkut hasil mana yang harus diukur, dan data yang tepat bisa saja sulit didapat. Kedua, para kolaborator cenderung ragu akan kapasitasnya, atau karena lingkungan di luar kontrolnya dapat mempengaruhi hasil yang ingin dicapai. Ketiga, mengukur hasil tertentu dapat menyempitkan upaya implementasi sehingga sasaran-sasaran kebijakan atau program yang lebih sulit untuk diukur akan displaced. Keempat, akuntabilitas hasil menuntut reorientasi mental yang menyeluruh pada diri manajer publik, pemegang otoritas, dan para stakeholder, staf dan kolaborator, dan masyarakat (Page, 2004). Berkaitan dengan hal di atas, ada beberapa konsep baru yang muncul, diantaranya adalah partner accountability (Bardach and Lesser 1996), learning through experimentation (Weber 1999), dan 360-degree accountability for performance (Behn 2001).

Akuntabilitas kinerja atau hasil terletak pada empat platform utama. Pertama, kapasitas untuk mengelola ekspektasi dan merespon tuntutan stakeholder secara politis. Para manajer publik dapat memberikan pemahaman kepada para overseer melalui keterlibatan para stakeholder dalam proses perencanaan dan implementasi program, dan membangun konstituensi untuk agenda kerjanya. Dengan melibatkan kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi pengembangan sebuah kebijakan atau program maka akan meningkatkan kualitas keputusan dan membangun dasar dukungan yang luas bagi kebijakan atau program tersebut. Kedua, kapasitas untuk mengelola ekspektasi dan merespon tuntutan di antara para rekanan profesional dan partner. Pemimpin efektif akan

mampu mengelola ekspektasi, dan lebih responsif terhadap tuntutan profesional dan staf lainnya melalui penetapan visi yang jelas dan tujuan yang konkrit. Beberapa di antaranya menggunakan proses keputusan partisipatori, konsultasi, pemberdayaan, tim pembelajaran, dan strategi lainnya untuk melibatkan para staf dalam mengelola dan memperbaiki organisasi. Ketiga, pengukuran hasil (results measurement) yaitu kapasitas untuk mengidentifikasi misi, tujuan, dan indikator kemajuan, dan mengetahui perubahan kemajuan dalam setiap waktu. Keempat, mengelola hasil yaitu kapasitas untuk menggunakan data berdasarkan hasil yang dicapai, untuk menilai kemajuan dan memperbaiki kebijakan dan pelaksanaannya di masa datang.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Akuntabilitas dan Transparansi: Modalitas Etika Publik. <https://www.academia.edu>

Konsep tentang Akuntabilitas dan Implementasinya di Indonesia.

<http://pekalongankab.go.id>

Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas. <http://romipermadi.blogspot.com>

Prinsip Akuntabilitas dalam Good Governance. <http://perencanaankota.blogspot.com>

Perwujudan Transparansi. <http://cintaimabar.blogspot.com>