

MODUL AKUNTABEL

PELATIHAN DASAR CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2021

Hak Cipta © pada:
Lembaga Administrasi Negara
Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

AKUNTABEL

Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

Ramah Handoko, S.Sn, M.Pd.

EDITOR: Amelia Ayang Sabrina, SIA.

COVER: Amelia Ayang Sabrina, SIA.

Sumber Foto Cover: <http://unsplash.com>

Jakarta – LAN – 2021

ISBN:

KATA PENGANTAR

Sejalan dengan pengembangan kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), CPNS wajib menjalani masa percobaan yang dilaksanakan melalui proses pelatihan terintegrasi. Pelatihan Dasar CPNS bertujuan untuk mengembangkan kompetensi CPNS yang dilakukan secara terintegrasi.

Pembelajaran dalam Pelatihan Dasar CPNS terdiri atas empat agenda yaitu Agenda Sikap Perilaku Bela Negara, Agenda Nilai-Nilai Dasar PNS, Agenda Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya *Smart Governance* sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan Agenda Habitulasi. Setiap agenda terdiri dari beberapa mata pelatihan yang berbentuk bahan ajar. Bahan ajar Pelatihan Dasar CPNS merupakan acuan minimal bagi para pengajar dalam menumbuhkan kembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta Pelatihan Dasar CPNS terkait dengan isi dari bahan ajar yang sesuai agenda dalam pedoman Pelatihan Dasar CPNS. Oleh karena bahan ajar ini merupakan produk yang dinamis, maka para pengajar dapat meningkatkan pengembangan inovasi dan kreativitasnya dalam mentransfer isi bahan ajar ini kepada peserta Pelatihan Dasar CPNS. Selain itu, peserta Pelatihan Dasar CPNS dituntut kritis untuk menelaah isi dari bahan ajar Pelatihan Dasar CPNS ini. Sehingga apa yang diharapkan penulis, yaitu pemahaman secara keseluruhan dan kemanfaatan dari bahan ajar ini tercapai.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan pengayaan terhadap isi dari bahan ajar ini. Kami berharap budaya pengembangan bahan ajar ini terus dilakukan sejalan dengan pembelajaran yang berkelanjutan (*sustainable learning*) peserta. Selain itu, kami juga membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini. Hal ini dikarenakan bahan ajar ini merupakan dokumen dinamis (*living document*) yang perlu diperkaya demi tercapainya tujuan jangka panjang yaitu peningkatan kualitas sumberdaya manusia Indonesia yang berdaya saing.

Kami sangat menyadari bahwa Modul ini jauh dari sempurna. Dengan segala kekurangan yang ada pada Modul ini, kami mohon kesediaan pembaca untuk dapat memberikan masukan yang konstruktif

guna penyempurnaan selanjutnya. Semoga Modul ini bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Jakarta, Desember 2021
Kepala LAN,

Adi Suryanto

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN	1
A. DESKRIPSI SINGKAT	1
B. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	1
C. METODOLOGI PEMBELAJARAN.....	2
D. KEGIATAN PEMBELAJARAN.....	3
E. SISTEMATIKA MODUL	4
BAB II POTRET PELAYANAN PUBLIK NEGERI INI.....	6
A. Uraian Materi	6
1. Potret Layanan Publik di Indonesia	6
2. Tantangan Layanan Publik.....	10
3. Keutamaan Mental Melayani	11
B. Rangkuman.....	14
C. Soal Latihan	14
BAB III KONSEP AKUNTABILITAS	15
A. Uraian Materi	15
1. Pengertian Akuntabilitas	15
2. Aspek-Aspek Akuntabilitas.....	16
3. Pentingnya Akuntabilitas.....	20
4. Tingkatan Akuntabilitas.....	22
B. Rangkuman.....	23
C. Soal Latihan	24
BAB IV PANDUAN PERILAKU AKUNTABEL	25
A. Uraian Materi	25
1. Akuntabilitas dan Integritas	25
2. Integritas dan Anti Korupsi.....	25
3. Mekanisme Akuntabilitas.....	29
4. Konflik Kepentingan.....	35
5. Pengelolaan Gratifikasi yang Akuntabel	39

6. Membangun Pola Pikir Anti Korupsi.....	42
7. Apa yang Diharapkan dari Seorang ASN.....	44
B. Rangkuman.....	45
C. Soal Latihan	46
BAB V AKUNTABEL DALAM KONTEKS ORGANISASI PEMERINTAHAN.....	49
A. Uraian Materi	49
1. Transparansi dan Akses Informasi.....	49
2. Praktek Kecurangan dan Perilaku Korup	52
3. Penggunaan Sumber Daya Milik Negara.....	56
4. Penyimpanan dan Penggunaan dan Informasi Pemerintah.....	57
5. Membangun Budaya Anti Korupsi di Organisasi Pemerintahan	59
B. Rangkuman.....	60
C. Soal Latihan	61
BAB VI PENUTUP	65
BAB VII KESIMPULAN	66
DAFTAR PUSTAKA.....	67

BAB I

PENDAHULUAN

A. DESKRIPSI SINGKAT

Dalam Mata Diklat Akuntabel, secara substansi pembahasan berfokus pada pembentukan nilai-nilai dasar akuntabilitas. Peserta diklat akan dibekali melalui substansi pembelajaran yang terkait dengan pelaksanaan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi, penggunaan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien serta tidak menyalahgunakan kewenangan jabatannya.

B. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti mata diklat Akuntabilitas ini, peserta Diklat diharapkan mampu:

- Menjelaskan akuntabel secara konseptual-teoritis yang bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan;
- Menjelaskan panduan perilaku (kode etik akuntabel);
- Memberikan contoh perilaku dengan pelaksanaan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi, penggunaan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien serta tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan
- Menganalisis kasus atau menilai contoh penerapan

C. METODOLOGI PEMBELAJARAN

Tabel 1. Mata Diklat Akuntabel

Rasionalitas	<ul style="list-style-type: none">• Peserta diklat adalah golongan II dan golongan III• Peserta diklat dipersiapkan masuk ke dalam sistem pemerintahan di level pelaksana atau fungsional tertentu• Membantu peserta untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan masalah akuntabilitas publik• Modul ini dibuat untuk menanamkan nilai-nilai akuntabilitas yang akan menjadi dasar mengatualisasikan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.
Metode pembelajaran	<ul style="list-style-type: none">• Blended Learning (<i>self learning</i> dan <i>collaborative learning</i>)• <i>Micro learning</i> (overview video, video pembelajaran, game)• Studi kasus• Praktik di lingkungan kerja

D. KEGIATAN PEMBELAJARAN

Isi Modul	Kompetensi yang ingin dicapai	Cakupan Bahasan
1. Potret Pelayanan Publik Negeri Ini	Kemampuan memahami kebutuhan merubah pola pikir menjadi ASN yang baik	<ul style="list-style-type: none"> • Potret Layanan Publik di Indonesia • Tantangan Layanan Publik • Keutamaan Mental Melayani
2. Konsep Akuntabilitas	Kemampuan memahami akuntabilitas dari sisi konseptual-teoretis sebagai llandasan untuk mempraktikkan perilaku akuntabel	<ul style="list-style-type: none"> • Pengertian akuntabilitas • Aspek-aspek akuntabilitas • Pentingnya akuntabilitas • Tingkatan akuntabilitas
3. Panduan Perilaku Akuntabel	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi • Kemampuan menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung 	<ul style="list-style-type: none"> • Akuntabilitas dan Integritas • Integritas dan Antikorupsi • Mekanisme Akuntabilitas • Konflik kepentingan • Pengelolaan gratifikasi yang akuntabel • Membangun pola pikir antikorupsi • Apa yang diharapkan

	jawab, efektif, dan efisien <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan menggunakan Kewenangan jabatannya dengan berintegritas tinggi 	dari seorang ASN?
4. Akuntabel dalam Konteks Organisasi Pemerintahan	Pemahaman atas ranah dan kasus umum yang terkait dengan penerapan akuntabilitas secara menyeluruh dalam organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Transparansi dan akses informasi • Praktek kecurangan dan perilaku korup • Penggunaan sumber daya milik negara • Penyimpanan dan penggunaan data dan informasi pemerintah • Membangun budaya antikorupsi di Organisasi Pemerintahan

E. SISTEMATIKA MODUL

Modul pelatihan disusun sebagai berikut:

- BAB I : Pendahuluan
 BAB II : Potret Pelayanan Publik Negeri Ini
 BAB III : Konsep Akuntabilitas
 BAB IV : Panduan Perilaku Akuntabel
 BAB V : Akuntabel dalam Konteks Organisasi Pemerintahan

BAB VI : Penutup
BAB VII : Kesimpulan

BAB II

POTRET PELAYANAN PUBLIK NEGERI INI

A. Uraian Materi

1. Potret Layanan Publik di Indonesia

Romi Gusmadona merupakan ayah dari anak yang bernama Anta, Sdr. Romi melaporkan kepada Ombudsman RI Perwakilan Banten perihal pengaduan untuk mendapatkan pelayanan penegakan hukum oleh Polsek Cadasari, Kepolisian Resort Pandeglang, dimana pada pukul 18.00 anak Pelapor yang bernama Anta meninggalkan rumah. Pada pukul 19.00, seseorang yang memberitahukan Pelapor bahwa anak Pelapor berada di Desa Cikentrung yang lokasinya sekitar 3 km dari rumah Pelapor. Pelapor bergegas menjemput anaknya tersebut. Namun setibanya di sana, Anta justru semakin menjauh masuk ke dalam hutan. Pelapor kemudian meminta bantuan kepada adik iparnya untuk mencari Anta. Namun hingga pukul 22.30 WIB belum juga ditemukan. Sedikit informasi bahwa memang anak pelapor memiliki disabilitas keterbelakangan mental, tidak seperti anak pada umumnya.

Pada tanggal 26 Maret 2020 pukul 02.00 WIB, Pelapor dihubungi oleh Sdr. Heri Suherman selaku mantan Kepala Desa Sanding yang menginformasikan bahwa anak Pelapor telah ditemukan dan sedang berada di Desa Sukajaya, Kecamatan Koroncong, Kabupaten Pandeglang. Pelapor beserta Sdr. Heri Suherman kemudian menuju ke lokasi anak Pelapor ditemukan, namun yang Pelapor mendapati anaknya dalam keadaan lebam dan diletakkan di tengah jalan dengan wajah penuh darah. Pelapor selanjutnya membawa anaknya tersebut ke Puskesmas Petir untuk diobati. Dan selanjutnya pelapor melaporkan tindak pidana pengeroyakan terhadap anak Pelapor/korban kepada Kepolisian Sektor (Polsek) Cadasari dengan Laporan Polisi No. LP/22/III/2020/Banten/Res. Pandeglang/ Sek. Cadasari. Pelapor juga turut menyerahkan foto anak Pelapor pada saat kejadian sebagai barang bukti.

(Lanjutan)

Pada 29 Maret 2020 pelapor menyampaikan bahwa ada pihak- pihak yang datang dari Desa Cikentrung termasuk di antaranya Kepala Desa beserta BPD untuk mengajukan damai kepada Pelapor. Atas pengajuan damai tersebut, Pelapor bersedia asalkan pelaku yang melakukan pengeroyakan terhadap anak Pelapor harus mengaku dan meminta maaf. Namun sampai dengan saat ini, belum ada pihak yang mengaku telah melakukan perbuatan tersebut. Dua bulan setelahnya sekitar bulan Mei 2020 Kanit Reskrim Polsek Cadasari sempat menyarankan damai melalui mediasi dan menawarkan uang sebesar Rp 5.000.000,00 kepada Pelapor namun pelapor menolak. Kemudian pelapor meminta Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan (SP2HP) kepada Penyidik. Atas permintaan tersebut, Polsek Cadasari menyampaikan SP2HP pada tanggal 11 Mei 2020 dengan Nomor: B.18/22/V/2020/ Reskrim yang pada intinya laporan/pengaduan Pelapor telah diterima dan akan dilakukan penyelidikan atas perkara tersebut. Bulan Juni 2020 pelapor menanyakan perkembangan laporan Pelapor kepada anggota Propam Polda Banten karena tidak ada perkembangan yang signifikan yang dilakukan oleh Polsek Cadasari, namun tidak terdapat perubahan atas perkembangan laporan Pelapor. Sebulan setelahnya pada bulan Juli 2020 pelapor bertemu dengan Kapolsek Cadasari dan menanyakan terkait perkembangan Laporan. Menurut informasi Pelapor, Kapolsek Cadasari menyarankan mediasi. Polsek Cadasari menyampaikan surat perihal Pemberitahuan Perkembangan Penelitian Laporan dengan Nomor: B.18/36/ VII/2020/Reskrim yang pada intinya menyampaikan Pihak Polsek Cadasari masih melakukan penyelidikan dengan memintai keterangan para saksi yang berada di TKP dan sampai saat ini Polsek Cadasari belum dapat menentukan tersangka dikarenakan tertutupnya keterangan para saksi di tempat kejadian. Langkah yang dilakukan sesuai keterangan dan petunjuk hasil gelar perkara di Polres Pandeglang serta terus melakukan pendalaman. Apabila semua petunjuk dari Polres Pandeglang telah dilaksanakan pihak Polsek Cadasari akan melakukan gelar perkara kembali di Polres Pandeglang.

(Lanjutan)

Pada 24 Agustus 2020 pelapor telah dilakukan audiensi terkait laporan Pelapor di Polda Banten, namun masih belum terdapat perkembangan penanganan. Kemudian 3 hari setelahnya Polres Pandeglang menyampaikan surat Pemberitahuan Perkembangan Penelitian Laporan dengan Nomor: SP2HP/163/VIII/2020/Reskrim yang pada intinya memberitahukan bahwa laporan/pengaduan Pelapor yang merupakan pelimpahan Polsek Cadasari telah diterima oleh Polres Pandeglang. Namun menurut keterangan Pelapor, bukti berupa foto kondisi anak Pelapor pada saat ditemukan tidak termasuk sebagai salah satu bukti yang dilampirkan dalam berkas pelimpahan dari Polsek Cadasari. Ombudsman Provinsi Banten disaat pelapor melaporkan hal yang dialaminya langsung diterima oleh kepala perwakilan, pelapor juga menyertakan awak media saat melaporkan. Dihadapan awak media Kepala Perwakilan menyampaikan akan menerima serta mempelajari dan mendalami laporan yang disampaikan oleh masyarakat serta melakukan pemeriksaan. Tim pemeriksa menyimpulkan hasil pemeriksaan ditemukan dugaan penundaan berlarut dalam penanganan perkara yang dilaporkan oleh Sdr. Romi, dimana proses laporan di Polsek Cadasari berlarut sampai kurang lebih 5 bulan dan adanya penawaran “damai” dari Kasat sebesar Rp. 5.000.000 dimana delik pidana dan bukan delik aduan tidak ada kata “berdamai”.

Ombudsman melakukan klarifikasi langsung kepada Kepolisian Daerah Banten yang kebetulan pada saat itu Tim Substansi Kepolisian dari Ombudsman Pusat sedang melakukan kunjungan, saat itu dijawab oleh Polres Pandeglang bahwa sudah ditetapkan 5 Tersangka yang diduga melakukan penganiayaan terhadap anak disabilitas tersebut, Kapolda melalui Irwasda melakukan pemeriksaan terhadap penyidik yang menangani laporan tersebut.

(Lanjutan)

Singkat cerita, Sdr Romi berbelas kasihan kepada pada tersangka yang telah memukuli anaknya, dan menyampaikan ucapan terima kasih kepada Ombudsman Banten karena telah sangat membantu mendapatkan pelayanan hukum untuk mendapatkan keadilan. Dengan demikian bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pelayanan hukum yang sama dan jangan khawatir untuk melaporkan jika ada dugaan penyimpangan penanganan laporan di kepolisian, karena hak setiap warga negara dilindungi undang- undang. (Dikutip dari Laporan Tahun 2020 Ombudsman Republik Indonesia, hal. 114)

Dalam konteks kehidupan bermasyarakat, Kita sebagai individu ataupun ASN pun mungkin sudah bosan dengan kenyataan adanya perbedaan ‘jalur’ dalam setiap pelayanan. Proses mengurus sebuah dokumen, dengan harga, misal, 100.000, membutuhkan waktu 3 hari, tapi pada kenyataannya, banyak orang yang dapat memperoleh dokumen tersebut dalam hitungan jam dengan tambahan dana yang ‘beragam’. Di beberapa negara, konsep ini memang dilakukan dalam konteks pelayanan publik, namun, dengan format yang lebih terstruktur, transparan dan akuntabel. Bahkan, sejak kecil, mungkin sebagian Kita tidak sadar bahwa contoh pelayanan berbeda kelas itu sudah Kita lakukan. Tiket ‘Terusan’ di objek wisata favorit Dunia Fantasi, Ancol, Jakarta, adalah contoh kecil yang dapat Kita ambil. Tiket tersebut memungkinkan Kita menaiki anjungan permainan tanpa mengikuti antrian orang-orang yang menggunakan Tiket Reguler. Sebelum era Taksi Online, di Singapura, untuk mendapatkan taksi tanpa ikut antri di Taxi Line yang cukup panjang di jam-jam tertentu, Kita dapat menggunakan fasilitas pemesanan melalui SMS dengan tambahan beberapa dolar. Intinya, format layanan dengan harga berbeda tersebut memang sudah banyak dilakukan, namun, dengan terstruktur dan diikuti oleh semua pihak.

Baik sadar atau tidak, kenyataan layanan publik di negeri ini kerap dimanfaatkan oleh ‘oknum’ pemberi layanan untuk mendapatkan keuntungan pribadi ataupun kelompok. Peribahasa ‘Waktu Adalah Uang’ digunakan oleh banyak ‘oknum’ untuk

memberikan layanan spesial bagi mereka yang memerlukan waktu layanan yang lebih cepat dari biasanya. Sayangnya, konsep ini sering bercampur dengan konsep sedekah dari sisi penerima layanan yang sebenarnya tidak tepat. Waktu berlalu, semua pihak sepakat, menjadi kebiasaan, dan dipahami oleh hampir semua pihak selama puluhan tahun. Sehingga, di masyarakat muncul peribahasa baru, sebuah sarkasme, 'kalau bisa dipersulit, buat apa dipermudah'. Terminologi 'oknum' sering dijadikan kambing hitam dalam buruknya layanan publik, namun, definisi 'oknum' itu seharusnya bila hanya dilakukan oleh segelintir personil saja, bila dilakukan oleh semua, berarti ada yang salah dengan layanan publik di negeri ini.

2. Tantangan Layanan Publik

Payung hukum terkait Layanan Publik yang baik tertuang dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Layanan Publik. Pasal 4 menyebutkan Asas Pelayanan Publik yang meliputi: a. kepentingan Umum, b. kepastian hukum, c. kesamaan hak, d. keseimbangan hak dan kewajiban, e. keprofesionalan, f. partisipatif, g. persamaan perlakuan/tidak diskriminatif h. keterbukaan, i. akuntabilitas, j. fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, k. ketepatan waktu, dan l. kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Undang-Undang ini dengan mantab memberikan pijakan sebuah layanan publik, yang seharusnya dapat tercermin di setiap layanan publik di negeri ini. Namun, sebuah aturan dan kebijakan di negeri ini kerap hanya menjadi dokumen statis yang tidak memberikan dampak apapun ke unsur yang seharusnya terikat. Aturan demi aturan, himbauan demi himbauan, sosialisasi demi sosialisasi, seperti tidak memberikan dampak yang kuat ke semua pihak. Aturan lalu lintas untuk wajib menggunakan helm ketika berkendara roda dua, hanya terlihat dilakukan oleh mayoritas pengendara di pusat-pusat kota, sedangkan di pinggiran, semua pengendara seperti menikmati ketidaktegasan aturan tersebut. Di beberapa daerah, aturan setingkat Peraturan Daerah terkait denda membuang sampah sembarangan secara tegas menyebutkan nilai dari 500.000 hingga 2.500.000 atau dengan kurungan penjara 1 hingga 3 bulan. Apa yang terjadi di seluruh negeri ini, sampah masih

menjadi masalah besar yang dipandang kecil oleh semua pihak. Sikap permisif semua pihak terhadap seseorang yang membuang satu puntung rokok atau bekas botol minum sembarangan seperti tidak menghitung bila dilakukan oleh jutaan orang yang berarti menghasilkan jutaan puntung rokok ataupun botol bekas minuman.

Sejak diterbitkannya UU No.25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, dampaknya sudah mulai terasa di banyak layanan. Perbaikan layanan tersebut tidak lepas dari upaya lanjutan yang dilakukan pasca diterbitkannya aturan. Setidaknya, aturan tersebut tidak lagi menjadi dokumen statis yang hanya bisa diunduh dan dibaca ketika diperlukan untuk menulis. Ruang-ruang layanan dasar seperti KTP, Kartu Keluarga, Surat Keterangan Kehilangan, Pembayaran listrik, air, dan PBB, hingga kebijakan Zonasi Sekolah dan Keterbukaan Informasi ruang rawat di Rumah Sakit sudah jauh lebih baik. Belum sempurna, tapi sudah berjalan di arah yang benar. Hasil ini tidak lain merupakan hasil kerja dan komitmen semua pihak, baik dari sisi penyelenggara pelayanan dan masyarakat penerima layanan. Namun, komitmen ini bukan juga hal yang statis. Perlu upaya keras semua pihak untuk menjaganya bahkan tantangan untuk meningkatkannya. Tantangan itu pun tidak statis, godaan dan mental/pola pikir pihak-pihak yang dahulu menikmati keuntungan dari lemahnya sektor pengawasan layanan selalu mencoba menarik kembali ke arah berlawanan. Tugas berat Anda sebagai ASN adalah ikut menjaga bahkan ikut berpartisipasi dalam proses menjaga dan meningkatkan kualitas layanan tersebut. Karena, bisa jadi, secara aturan dan payung hukum sudah memadai, namun, secara pola pikir dan mental, harus diakui, masih butuh usaha keras dan komitmen yang ekstra kuat. Sekali lagi, tantangan yang dihadapi bukan hanya di lingkungan ASN sebagai pemberi layanan, namun juga dari masyarakat penerima layanan.

3. Keutamaan Mental Melayani

Pelatihan ini tentunya akan membatasi ruang implementasi langsung di sisi ASN sebagai pembeli layanan publik. Namun, dengan mental dan pola pikir yang baik, secara tidak langsung akan memberikan dampak tidak langsung pada sisi masyarakat

penerima layanan. Employer Branding yang termaktub dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021, “Bangga Melayani Bangsa”, menjadi udara segar perbaikan dan peningkatan layanan publik. Namun, Mental dan Pola Pikir berada di domain pribadi, individual. Bila dilakukan oleh semua unsur ASN, akan memberikan dampak sistemik. Ketika perilaku koruptif yang negatif bisa memberikan dampak sistemik seperti sekarang ini, sebaliknya, mental dan pola pikir positif pun harus bisa memberikan dampak serupa.

Koentjaraningrat dan Mochtar Lubis memiliki pandangan ciri-ciri sikap dan mental Bangsa Indonesia secara umum:

Koentjaraningrat	Mochtar Lubis
<p>Lima sikap mental bermuatan pola pikir koruptif yang merupakan warisan kolonial yang “hidup” dalam pola pikir manusia bangsa kita. Kelima sikap mental itu adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mentalitas yang meremehkan mutu; • mentalitas yang suka menerabas (instan); • tidak percaya pada diri sendiri; • tidak berdisiplin murni; • mentalitas yang suka mengabaikan tanggung jawab. 	<p>Ciri manusia Indonesia yang berkonotasi negatif sebagai warisan zaman penindasan. Ciri manusia Indonesia yang disebutkan Mochtar Lubis yakni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mempunyai penampilan yang berbeda di depan dan di belakang; • segan dan enggan bertanggung jawab atas perbuatannya, putusannya, kelakuannya, pikirannya, dan sebagainya; • jiwa feodalistik.

Harus Kita akui, ciri-ciri tersebut masih kental terlihat di masyarakat di semua tingkatan. Tanpa disadari, Kita sudah hidup dengan melihat ataupun bahkan melakukan hal-hal yang terkait ciri-ciri di atas. Kombinasi ciri-ciri di atas, bila dimiliki oleh ASN, akan memberikan dampak yang bukan main buruknya. Bayangkan, kualitas layanan yang saat ini sudah berada di jalur yang benar

akan kembali ke kondisi di mana praktik Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme masih menjadi hal yang lumrah. Pengurusan KTP yang menjadi hak paling dasar warga negara dipungli dengan sewenang-wenang, keluarga yang ingin membuat Kartu Keluarga dipersulit dengan harapan mendapatkan 'uang pelicin' untuk mempermudah, musibah kehilangan barang atau dokumen yang sudah membuat sedih masih harus dimintai dana seikhlasnya ketika mengurus surat kehilangan, mereka yang ingin mencoba mengurus surat izin secara mandiri kalah dengan mereka yang memiliki kenalan 'orang dalam', keluarga tidak mampu yang dengan susah payah mendapatkan surat keterangan tidak mampu harus kalah oleh orang-orang mampu yang memalsukan surat sejenis untuk menyekolahkan anaknya, dan lain sebagainya. Semakin parah, ketika, mereka yang salah/tidak sesuai prosedur merasa benar dan melaporkan balik pihak-pihak yang menggunakan fasilitas pengaduan sehingga puncak dari kekacauan itu adalah, mereka yang mencoba mencari keadilan dengan melaporkan ketidaksesuaian prosedur tersebut justru yang berurusan dengan hukum. Coba Kita renungkan, mari berkontemplasi, apakah itu yang Kita inginkan?

Segala yang berkaitan dengan mental dan pola pikir kadang sering dilemparkan ke pihak lain sebagai penyebab. Seorang pegawai yang diminta untuk disiplin sering meminta atasannya melakukannya lebih dulu. Seorang atasan pun akan menggunakan metode yang sama ketika diminta untuk menjadi individu yang taat aturan ke atasan di atasnya. Sehingga akhirnya, karena terlalu sibuk dengan persyaratan dari orang lain, dirinya sendiri tidak pernah berubah. Pada modul latihan ini, Anda diajak untuk memulainya dari diri Anda. Aturan dan kode etik tertulis memang penting, namun, komitmen Anda sebagai ASN secara pribadi juga menjadi hal yang tidak kalah penting. Terlebih, bila Anda menyadari bahwa semua gaji dan fasilitas yang Anda gunakan nanti berasal dari Pajak yang dibayarkan Masyarakat negeri ini yang menuntut dilayani dengan layanan yang terbaik. Mari mulai menunjuk diri sendiri untuk memulai, dari hal-hal kecil di keseharian, dan di mulai dari sekarang.

B. Rangkuman

- a. Peribahasa 'Waktu Adalah Uang' digunakan oleh banyak 'oknum' untuk memberikan layanan spesial bagi mereka yang memerlukan waktu layanan yang lebih cepat dari biasanya. Sayangnya, konsep ini sering bercampur dengan konsep sedekah dari sisi penerima layanan yang sebenarnya tidak tepat. Waktu berlalu, semua pihak sepakat, menjadi kebiasaan, dan dipahami oleh hampir semua pihak selama puluhan tahun.
- b. Tugas berat Anda sebagai ASN adalah ikut menjaga bahkan ikut berpartisipasi dalam proses menjaga dan meningkatkan kualitas layanan tersebut. Karena, bisa jadi, secara aturan dan payung hukum sudah memadai, namun, secara pola pikir dan mental, harus diakui, masih butuh usaha keras dan komitmen yang ekstra kuat.
- c. Employer Branding yang termaktub dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021, "Bangga Melayani Bangsa", menjadi udara segar perbaikan dan peningkatan layanan publik. Namun, Mental dan Pola Pikir berada di domain pribadi, individual. Bila dilakukan oleh semua unsur ASN, akan memberikan dampak sistemik. Ketika perilaku koruptif yang negatif bisa memberikan dampak sistemik seperti sekarang ini, sebaliknya, mental dan pola pikir positif pun harus bisa memberikan dampak serupa.

C. Soal Latihan

- a. Banyak perbaikan yang terjadi di layanan publik yang bisa ditemukan di keseharian Anda, pilihlah salah satu kasus yang pernah Anda alami, dan tulislah perubahan/perbaikan yang terjadi dari kondisi sebelumnya.
- b. Masih ada beberapa layanan publik yang belum berubah dari versi buruknya, pilihlah salah satu layanan yang Anda ketahui masih belum berubah tersebut, dan tuliskan harapan perubahan yang Anda inginkan.
- c. Lihatlah video unik pada tautan ini yang berakting terkait sebuah layanan yang sudah berubah dari bentuk sebelumnya:
https://www.instagram.com/reel/CX3Oa0rJoQ7/?utm_medium=share_sheet dan tuliskan pendapat Anda.

BAB III

KONSEP AKUNTABILITAS

A. Uraian Materi

1. Pengertian Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kata yang seringkali kita dengar, tetapi tidak mudah untuk dipahami. Ketika seseorang mendengar kata akuntabilitas, yang terlintas adalah sesuatu yang sangat penting, tetapi tidak mengetahui bagaimana cara mencapainya. Dalam banyak hal, kata akuntabilitas sering disamakan dengan tanggungjawab atau tanggung jawab. Namun pada dasarnya, kedua konsep tersebut memiliki arti yang berbeda. Tanggungjawab adalah kewajiban untuk bertanggung jawab yang berangkat dari moral individu, sedangkan akuntabilitas adalah kewajiban untuk bertanggung jawab kepada seseorang/organisasi yang memberikan amanat. Dalam konteks ASN Akuntabilitas adalah kewajiban untuk mempertanggungjawabkan segala tindak dan tanduknya sebagai pelayan publik kepada atasan, lembaga pembina, dan lebih luasnya kepada publik (Matsiliza dan Zonke, 2017).

Akuntabilitas merujuk pada kewajiban setiap individu, kelompok atau institusi untuk memenuhi tanggung jawab dari amanah yang dipercayakan kepadanya. Amanah seorang ASN menurut SE Meneteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 adalah menjamin terwujudnya perilaku yang sesuai dengan Core Values ASN BerAKHLAK. Dalam konteks Akuntabilitas, perilaku tersebut adalah:

- Kemampuan melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi
- Kemampuan menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien
- Kemampuan menggunakan Kewenangan jabatannya dengan berintegritas tinggi

2. Aspek-Aspek Akuntabilitas

- Akuntabilitas adalah sebuah hubungan (*Accountability is a relationship*)

Hubungan yang dimaksud adalah hubungan dua pihak antara individu/kelompok/institusi dengan negara dan masyarakat. Pemberi kewenangan bertanggungjawab memberikan arahan yang memadai, bimbingan, dan mengalokasikan sumber daya sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dilain sisi, individu/kelompok/institusi bertanggungjawab untuk memenuhi semua kewajibannya. Oleh sebab itu, dalam akuntabilitas, hubungan yang terjadi adalah hubungan yang bertanggungjawab antara kedua belah pihak.

Contoh:

Bacalah tautan berikut:

<https://nasional.kompas.com/read/2020/12/09/06202471/cerita-penghulu-yang-88-kali-laporkan-gratifikasi-amplop-ke-kpk?page=all>.

Penghulu dari Cimahi Tengah itu menyadari bahwa dalam tugasnya, terdapat unsur hubungan tanggung jawab antara dirinya dengan Lembaga yang diwakilkan oleh Atasannya ketika memberikan Surat Tugas, dan hubungan antara dirinya dengan pengguna layanan, pasangan yang akan menikah. Apabila dalam konteks moral, Pak Budi Ali Hidayat terikat relasi baik-buruk dan benar-salah, namun, dalam konteks Akuntabilitas, Pak Budi terikat tanggung jawab menyelesaikan tugas menikahkan pasangan yang menggunakan layanannya. Apa yang dilakukan dengan melaporkan gratifikasi kepada Komisi Pemberantasan Korupsi setelah Ia terpaksa menerima 'amplop' dari Keluarga mempelai, adalah sebuah integritas dalam memegang prinsip aturan dan kode perilaku yang berlaku.

- Akuntabilitas berorientasi pada hasil (*Accountability is results-oriented*)

Hasil yang diharapkan dari akuntabilitas adalah perilaku aparat pemerintah yang bertanggung jawab, adil dan inovatif. Dalam konteks ini, setiap individu/kelompok/institusi dituntut untuk bertanggungjawab dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, serta selalu bertindak dan berupaya untuk memberikan kontribusi untuk mencapai hasil yang maksimal.

Contoh:

Tontonlah video berikut:

Siapa yang Mengisi Bensin

<https://youtu.be/sPblj3PDVks>

Pada sebuah penugasan, Saudara akan mendapatkan Surat Tugas dengan perincian tugas yang akan dilakukan, lokasi, waktu, anggaran dana, sebagainya. Apa yang tertulis pada surat tersebut adalah arahan yang diberikan lembaga melalui atasan Saudara yang harus dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan. Apa yang dilakukan Baharuddin Lopa adalah contoh Akuntabilitas dan Integritas yang berorientasi pada hasil. Baginya, alokasi bensin kendaraanya telah direncanakan untuk dapat digunakan seluruh perjalanannya, sehingga, bila ada pihak lain yang memberikan bantuan 'bensin', itu akan mengganggu perencanaan tugasnya.

- Akuntabilitas membutuhkan adanya laporan (*Accountability requires reporting*)

Laporan kinerja adalah perwujudan dari akuntabilitas. Dengan memberikan laporan kinerja berarti mampu menjelaskan terhadap tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh individu/kelompok/institusi, serta mampu memberikan bukti nyata dari hasil dan proses yang telah dilakukan. Dalam dunia birokrasi, bentuk

akuntabilitas setiap individu berwujud suatu laporan yang didasarkan pada kontrak kerja, sedangkan untuk institusi adalah LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah).

Contoh:

Masih senada dengan contoh sebelumnya terkait Surat Tugas, membuat Laporan Pelaksanaan Tugas (LTP) adalah bagian dari Akuntabilitas. LPT akan terkait pertanggungjawaban:

- a. Penggunaan waktu, termasuk di dalamnya pertanggungjawaban waktu yang digunakan menuju dan pulang dari lokasi yang disebutkan dalam Surat Tugas, sehingga, sejatinya, Pelaksana Tugas tidak bisa menggunakan waktu tugasnya untuk keperluan pribadi.*
- b. Penggunaan anggaran, termasuk di dalamnya pertanggung jawaban penggunaan dana terkait biaya operasional seperti konsumsi rapat, sewa ruangan, dan sebagainya, dan juga transportasi menuju dan dari lokasi pelaksanaan tugas, dan*
- c. Hasil pelaksanaan tugas, termasuk dilaporkan bila ada kendala dan rekomendasi tindak lanjut.*

- Akuntabilitas memerlukan konsekuensi (*Accountability is meaningless without consequences*) Akuntabilitas menunjukkan tanggungjawab, dan tanggungjawab menghasilkan konsekuensi. Konsekuensi tersebut dapat berupa penghargaan atau sanksi.

Contoh:

Bacalah tautan Berita berikut ini

<https://jateng.tribunnews.com/2021/08/04/75-pns-kota-tegal-ketahuhan-telat-ngantor-begini-nasibnya?page=2>

Akuntabilitas memiliki dimensi konsekuensi, oleh sebab itu, kebiasaan buruk 'terlambat' hadir di tempat kerja pun demikian. Menepati waktu bukan hanya dalam konteks mematuhi peraturan, namun, ada unsur moral menghargai waktu orang lain yang sudah merencanakan dan mengalokasikan waktunya untuk tidak terlambat. Apabila dalam sebuah kegiatan, terlambat dimulai hanya karena menunggu mereka yang terlambat, berarti ada usaha dan jerih payah mereka yang tepat waktu menjadi terbuang sia-sia. Contoh lain, bila Saudara pernah marah ketika mendapatkan jadwal penerbangan yang tidak sesuai waktu (delay), yang menyebabkan rencana kegiatan yang Saudara sudah rencanakan akan dilaksanakan dengan penerbangan yang tepat waktu pun tidak dapat dilakukan, kira-kira seperti itu rasa mereka yang menunggu orang-orang yang terlambat dalam sebuah kegiatan. Dalam konteks penerbangan 'transit', bahkan Saudara akan mengalami kerugian kehilangan jadwal penerbangan lanjutan yang terganggu karena penerbangan pertama yang terlambat.

- Akuntabilitas memperbaiki kinerja (*Accountability improves performance*)

Tujuan utama dari akuntabilitas adalah untuk memperbaiki kinerja ASN dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam pendekatan akuntabilitas yang bersifat proaktif (*proactive accountability*), akuntabilitas dimaknai sebagai sebuah hubungan dan proses yang direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak

awal, penempatan sumber daya yang tepat, dan evaluasi kinerja. Dalam hal ini proses setiap individu/kelompok/institusi akan diminta pertanggungjawaban secara aktif yang terlibat dalam proses evaluasi dan berfokus peningkatan kinerja.

3. Pentingnya Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah prinsip dasar bagi organisasi yang berlaku pada setiap level/unit organisasi sebagai suatu kewajiban jabatan dalam memberikan pertanggungjawaban laporan kegiatan kepada atasannya. Dalam beberapa hal, akuntabilitas sering diartikan berbeda-beda. Adanya norma yang bersifat informal tentang perilaku PNS yang menjadi kebiasaan (*"how things are done around here"*) dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi atau bahkan mempengaruhi aturan formal yang berlaku. Seperti misalnya keberadaan PP No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, belum sepenuhnya dipahami atau bahkan dibaca oleh setiap CPNS atau pun PNS. Oleh sebab itu, pola pikir PNS yang bekerja lambat, berdampak pada pemborosan sumber daya dan memberikan citra PNS berkinerja buruk. Dalam kondisi tersebut, PNS perlu merubah citranya menjadi pelayan masyarakat dengan mengenakan nilai-nilai akuntabilitas untuk membentuk sikap, dan perilaku bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan.

Akuntabilitas publik memiliki tiga fungsi utama (Bovens, 2007), yaitu:

- Untuk menyediakan kontrol demokratis (peran demokrasi);
- untuk mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan (peran konstitusional);
- untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas (peran belajar).

Akuntabilitas merupakan kontrak antara pemerintah dengan aparat birokrasi, serta antara pemerintah yang diwakili oleh PNS dengan masyarakat. Kontrak antara kedua belah pihak tersebut memiliki ciri antara lain: Pertama, akuntabilitas eksternal yaitu tindakan pengendalian yang bukan bagian dari tanggung jawabnya. Kedua, akuntabilitas interaksi merupakan pertukaran sosial dua arah antara yang

menuntut dan yang menjadi bertanggung jawabnya (dalam memberi jawaban, respon, rectification, dan sebagainya). Ketiga, hubungan akuntabilitas merupakan hubungan kekuasaan struktural (pemerintah dan publik) yang dapat dilakukan secara asimetri sebagai haknya untuk menuntut jawaban (Mulgan 2003).

Akuntabilitas publik terdiri atas dua macam, yaitu: akuntabilitas vertikal (*vertical accountability*), dan akuntabilitas horizontal (*horizontal accountability*). Akuntabilitas vertikal adalah pertanggungjawaban atas pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi, misalnya pertanggungjawaban unit-unit kerja (dinas) kepada pemerintah daerah, kemudian pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, pemerintah pusat kepada MPR. Akuntabilitas vertikal membutuhkan pejabat pemerintah untuk melaporkan "ke bawah" kepada publik. Misalnya, pelaksanaan pemilu, referendum, dan berbagai mekanisme akuntabilitas publik yang melibatkan tekanan dari warga. Akuntabilitas horizontal adalah pertanggungjawaban kepada masyarakat luas. Akuntabilitas ini membutuhkan pejabat pemerintah untuk melaporkan "ke samping" kepada para pejabat lainnya dan lembaga negara. Contohnya adalah lembaga pemilihan umum yang independen, komisi pemberantasan korupsi, dan komisi investigasi legislatif.

4. Tingkatan Akuntabilitas



Bagan 1 Tingkatan Akuntabilitas

Akuntabilitas memiliki 5 tingkatan yang berbeda yaitu akuntabilitas personal, akuntabilitas individu, akuntabilitas kelompok, akuntabilitas organisasi, dan akuntabilitas stakeholder.

- Akuntabilitas Personal (*Personal Accountability*)
Akuntabilitas personal mengacu pada nilai-nilai yang ada pada diri seseorang seperti kejujuran, integritas, moral dan etika. Pertanyaan yang digunakan untuk mengidentifikasi apakah seseorang memiliki akuntabilitas personal antara lain “Apa yang dapat saya lakukan untuk memperbaiki situasi dan membuat perbedaan?”. Pribadi yang akuntabel adalah yang menjadikan dirinya sebagai bagian dari solusi dan bukan masalah.
- Akuntabilitas Individu
Akuntabilitas individu mengacu pada hubungan antara individu dan lingkungan kerjanya, yaitu antara PNS dengan instansinya sebagai pemberi kewenangan. Pemberi kewenangan bertanggungjawab untuk memberikan arahan yang memadai, bimbingan, dan sumber daya serta menghilangkan hambatan kinerja, sedangkan PNS sebagai aparatur negara bertanggung jawab untuk

memenuhi tanggung jawabnya. Pertanyaan penting yang digunakan untuk melihat tingkat akuntabilitas individu seorang PNS adalah apakah individu mampu untuk mengatakan “Ini adalah tindakan yang telah saya lakukan, dan ini adalah apa yang akan saya lakukan untuk membuatnya menjadi lebih baik”.

- **Akuntabilitas Kelompok**
Kinerja sebuah institusi biasanya dilakukan atas kerjasama kelompok. Dalam hal ini tidak ada istilah “Saya”, tetapi yang ada adalah “Kami”. Dalam kaitannya dengan akuntabilitas kelompok, maka pembagian kewenangan dan semangat kerjasama yang tinggi antar berbagai kelompok yang ada dalam sebuah institusi memainkan peranan yang penting dalam tercapainya kinerja organisasi yang diharapkan.
- **Akuntabilitas Organisasi**
Akuntabilitas organisasi mengacu pada hasil pelaporan kinerja yang telah dicapai, baik pelaporan yang dilakukan oleh individu terhadap organisasi/institusi maupun kinerja organisasi kepada stakeholders lainnya.
- **Akuntabilitas *Stakeholder***
Stakeholder yang dimaksud adalah masyarakat umum, pengguna layanan, dan pembayar pajak yang memberikan masukan, saran, dan kritik terhadap kinerjanya. Jadi akuntabilitas *stakeholder* adalah tanggungjawab organisasi pemerintah untuk mewujudkan pelayanan dan kinerja yang adil, responsif dan bermartabat.

B. Rangkuman

Dalam banyak hal, kata akuntabilitas sering disamakan dengan responsibilitas atau tanggung jawab. Namun pada dasarnya, kedua konsep tersebut memiliki arti yang berbeda. Responsibilitas adalah kewajiban untuk bertanggung jawab, sedangkan akuntabilitas adalah kewajiban pertanggungjawaban yang harus dicapai.

Aspek - Aspek akuntabilitas mencakup beberapa hal berikut yaitu akuntabilitas adalah sebuah hubungan, akuntabilitas berorientasi pada hasil, akuntabilitas membutuhkan adanya

laporan, akuntabilitas memerlukan konsekuensi, serta akuntabilitas memperbaiki kinerja.

Akuntabilitas publik memiliki tiga fungsi utama (Bovens, 2007), yaitu pertama, untuk menyediakan kontrol demokratis (peran demokrasi); kedua, untuk mencegah korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan (peran konstitusional); ketiga, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas (peran belajar). Akuntabilitas publik terdiri atas dua macam, yaitu: akuntabilitas vertical (*vertical accountability*), dan akuntabilitas horizontal (*horizontal accountability*). Akuntabilitas memiliki 5 tingkatan yang berbeda yaitu akuntabilitas personal, akuntabilitas individu, akuntabilitas kelompok, akuntabilitas organisasi, dan akuntabilitas *stakeholder*.

C. Soal Latihan

1. Dalam hal penyelenggaraan pemerintahan, sering kita dengan istilah kata responsibilitas dan akuntabilitas. Kedua kata tersebut mempunyai arti dan makna yang berbeda. Apa yang membedakan antara responsibilitas dan akuntabilitas dilihat dari pengertiannya? Dan berikan pendapat anda terkait konsep responsibilitas dan akuntabilitas tersebut?
2. Bacalah kembali pembuka Bab II yang dikutip dari Laporan Tahun 2020 Ombudsman Republik Indonesia, menurut Anda, bagaimana kasus itu bila dilihat dari konteks Akuntabilitas?
3. Dalam hal pelayanan publik, masih sering diketemukan keluhan dari masyarakat terhadap kinerja pelayan publik. Masyarakat merasakan kinerja yang lambat, berbelit-belit, maupun tidak efisien ketika berhadapan dengan pelayan publik ataupun birokrasi publik. Padahal sejatinya sebagai abdi negara, birokrasi publik harus memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat, Menurut anda, seberapa penting nilai-nilai akuntabilitas publik jika dikaitkan dengan fenomena tersebut? Jelaskan.

BAB IV

PANDUAN PERILAKU AKUNTABEL

A. Uraian Materi

1. Akuntabilitas dan Integritas

Akuntabilitas dan Integritas adalah dua konsep yang diakui oleh banyak pihak menjadi landasan dasar dari sebuah Administrasi sebuah negara (Matsiliza dan Zonke, 2017). Kedua prinsip tersebut harus dipegang teguh oleh semua unsur pemerintahan dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Aulich (2011) bahkan mengatakan bahwa sebuah sistem yang memiliki integritas yang baik akan mendorong terciptanya Akuntabilitas, Integritas itu sendiri, dan Transparansi. Bahkan, Ann Everett (2016), yang berprofesi sebagai *Professional Development Manager at Forsyth Technical Community College* mempublikasikan pendapatnya pada *platform* digital *LinkedIn* bahwa, walaupun Akuntabilitas dan Integritas adalah faktor yang sangat penting dimiliki dalam kepemimpinan, Integritas menjadi hal yang pertama harus dimiliki oleh seorang pemimpin ataupun pegawai negara yang kemudian diikuti oleh Akuntabilitas. Menurut Matsiliza (2013), pejabat ataupun pegawai negara, memiliki kewajiban moral untuk memberikan pelayanan dengan etika terbaik sebagai bagian dari budaya etika dan panduan perilaku yang harus dimiliki oleh sebuah pemerintahan yang baik.

2. Integritas dan Anti Korupsi

Integritas adalah salah satu pilar penting dalam pemberantasan korupsi. Secara harafiah, integritas bisa diartikan sebagai bersatunya antara ucapan dan perbuatan. Jika ucapan mengatakan antikorupsi, maka perbuatan pun demikian. Dalam bahasa sehari-hari di masyarakat, integritas bisa pula diartikan sebagai kejujuran atau ketidakmunafikan.

Dengan demikian, integritas yang konsepnya telah disebut filsuf Yunani kuno, Plato, dalam *The Republic* sekitar 25 abad silam, adalah tiang utama dalam kehidupan bernegara. Semua elemen bangsa harus memiliki integritas tinggi, termasuk para penyelenggara negara, pihak swasta,

dan masyarakat pada umumnya. Siap untuk mengaktualisasikan integritas dalam memberantas korupsi? Mari kita pahami dulu apa yang dimaksud dengan integritas? Simaklah video pada tautan berikut:



Aksi Integritas untuk Berantas Korupsi:
<https://youtu.be/nihUi9xfZRo>

Untuk memperkuat pemahaman Anda, silakan pelajari materi-materi terkait pada tautan berikut:

1. Infografis Pengertian Integritas
<https://aclc.kpk.go.id/learning-materials/education/infographics/definition-of-integrity>
2. Infografis Nilai-Nilai Antikorupsi
<https://aclc.kpk.go.id/materi-pembelajaran/sosial-budaya/infografis/nilai-nilai-antikorupsi>

Bangsa besar adalah bangsa yang meneladani integritas para tokoh bangsanya. Setidaknya, mereka membuktikan bahwa negeri ini pernah memiliki pemimpin-pemimpin yang amanah, jujur, sederhana, dan sangat bertanggung jawab. Mereka adalah fakta bahwa bangsa kita tidaklah memiliki budaya korupsi sejak lama. Dari mereka, kita bisa optimistis, menjadi pribadi berintegritas dan amanah bukanlah kemustahilan bagi kita. Siapakah para tokoh bangsa yang dapat kita jadikan sebagai role model berintegritas? Aktualisasi integritas apa saja yang dapat

kita teladani? Simaklah hingga tuntas video-video berikut:

- Demi Sebuah Rahasia: <https://youtu.be/ItoFPfcv1To>
- Bola dan Abang Becak: <https://youtu.be/ks1LB-HE6SY>
- Siapa yang Mengisi Bensin: <https://youtu.be/sPblj3PDVks>
- Surat Tilang untuk Sultan: <https://youtu.be/iM9wo8-qV0c>

Pada konteks Aparat Sipil Negara, ditengarai ada peran sistem dalam pembentukan perilaku seseorang ASN. Dalam sistem yang korup, memaksa setiap individu mengikuti sistem tersebut. Menurut Eko Prasjo, mantan Wakil Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) dalam tulisannya "*Seputar RUU Aparatur Sipil Negara*" (<https://lldikti12.ristekdikti.go.id/2013/04/29/seputar-ruu-aparatur-sipil-negara-oleh-eko-prasjo-wamen-kemenpan-rb.html>, diakses 27 Januari 2021) menyatakan bahwa persoalan penyakit kejiwaan birokrasi (psycho-bereaupathology) pada dasarnya adalah penyakit sistem, bukan penyakit individu. Oleh sebab itu, Komisi Pemberantasan Korupsi, melalui UU No.19 Tahun 2019, menggunakan tiga pilar baru yaitu, Penindakan, Perbaikan Sistem, dan Pendidikan. Penindakan dilakukan dalam upaya membuat jera orang untuk melakukan korupsi, Perbaikan sistem dilakukan untuk membuat orang tidak bisa melakukan korupsi, dan Pendidikan dilakukan dalam upaya membuat orang tidak mau korupsi. Sederhananya, setiap sendi pemberantasan korupsi di negeri ini sudah dipikirkan dan dilakukan, namun, tidak bisa dilakukan hanya oleh aparat penegak hukum, peran masyarakat juga menjadi hal yang sangat penting.

Sebagai individu, Kita, dapat melakukan gerakan pemberantasan korupsi yang dimulai dari diri sendiri. Walaupun diakui kadang sulit melakukannya dalam sistem di mana semua orang melakukan hal-hal yang koruptif, paling tidak, Kita bisa memulainya untuk diri

Kita sendiri. Contoh dari apa yang dilakukan oleh Penghulu Abdul Bakri dari KUA Klaten membuktikan bahwa itu bisa dilakukan. Karena apapun yang Kita lakukan, pro dan kontra itu tidak dapat dihindari, tapi, setidaknya, Kita berada di pihak yang benar. Di lain pihak, melakukan kebaikan, juga dapat menjadi inspirasi bagi orang-orang di sekitar Kita. Berhentilah menuntut pihak atasan untuk berintegritas lebih dulu, jadikan diri kita contoh atau inspirasi bagi diri Kita sendiri, orang-orang tercinta di sekitar Kita, untuk anak-anak Kita. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, tidak ada orang tiba-tiba menjadi berintegritas, butuh peran lingkungan dalam membentuk pola pikir dan prinsip memegang teguh prinsip kebenaran. Berkaitan dengan menjadi inspirasi, menjadi teladan, berikut adalah video tentang keteladanan yang dilakukan orang-orang di lingkungan pendidikan, dari tingkat siswa, orang tua, staf sekolah, guru, hingga pimpinan tertinggi, kepala sekolah. Menjadi teladan adalah salah satu bagian dari proses pemberantasan korupsi dari pilar pendidikan, sehingga generasi muda belajar secara tidak langsung (*indirect learning*) dari orang-orang dewasa dan lingkungan di sekitarnya.

Simak Video berikut:

Menjadi Teladan

<https://drive.google.com/file/d/149cYwgP6y98goG66JVhwTu-31pQb-Hww/view?usp=sharing>

3. Mekanisme Akuntabilitas

Setiap organisasi memiliki mekanisme akuntabilitas tersendiri. Mekanisme ini dapat diartikan secara berbeda-beda dari setiap anggota organisasi hingga membentuk perilaku yang berbeda-beda pula. Contoh mekanisme akuntabilitas organisasi, antara lain sistem penilaian kinerja, sistem akuntansi, sistem akreditasi, dan sistem pengawasan (CCTV, finger prints, ataupun software untuk memonitor pegawai menggunakan komputer atau website yang dikunjungi).

Untuk memenuhi terwujudnya organisasi sektor publik yang akuntabel, maka mekanisme akuntabilitas harus mengandung dimensi:

- Akuntabilitas kejujuran dan hukum (*accountability for probity and legality*)
Akuntabilitas hukum terkait dengan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang diterapkan.
- Akuntabilitas proses (*process accountability*)
Akuntabilitas proses terkait dengan: apakah prosedur yang digunakan dalam melaksanakan tugas sudah cukup baik dalam hal kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi? Akuntabilitas ini diterjemahkan melalui pemberian pelayanan publik yang cepat, responsif, dan murah. Pengawasan dan pemeriksaan akuntabilitas proses dilakukan untuk menghindari terjadinya kolusi, korupsi dan nepotisme.
- Akuntabilitas program (*program accountability*)
Akuntabilitas ini dapat memberikan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat tercapai, dan Apakah ada alternatif program lain yang memberikan hasil maksimal dengan biaya minimal.
- Akuntabilitas kebijakan (*policy accountability*)
Akuntabilitas ini terkait dengan pertanggungjawaban pemerintah atas kebijakan yang diambil terhadap DPR/DPRD dan masyarakat luas.

a. Mekanisme Akuntabilitas Birokrasi Indonesia

Akuntabilitas tidak akan mungkin terwujud apabila tidak ada alat akuntabilitas. Di Indonesia, alat akuntabilitas antara lain adalah:

- Perencanaan Strategis (Strategic Plans) yang berupa Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP-D), Menengah (Rencana Pembangunan Jangka Menengah/RPJM-D), dan Tahunan (Rencana Kerja Pemerintah/RKP-D), Rencana Strategis (Renstra) untuk setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) untuk setiap PNS.
- Kontrak Kinerja. Semua Pegawai Negeri Sipil (PNS) tanpa terkecuali mulai 1 Januari 2014 menerapkan adanya kontrak kerja pegawai. Kontrak kerja yang dibuat untuk tiap tahun ini merupakan kesepakatan antara pegawai dengan atasan langsungnya. Kontrak atau perjanjian kerja ini merupakan implementasi dari Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS hingga Peraturan Pemerintah terbaru Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.
- Laporan Kinerja yaitu berupa Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang berisi perencanaan dan perjanjian kinerja pada tahun tertentu, pengukuran dan analisis capaian kinerja, serta akuntabilitas keuangan.

b. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Akuntabel

1. Kepemimpinan

Lingkungan yang akuntabel tercipta dari atas ke bawah dimana pimpinan memainkan peranan yang penting dalam menciptakan lingkungannya. Pimpinan mempromosikan lingkungan yang akuntabel dapat dilakukan dengan memberikan contoh pada orang lain (lead by example), adanya komitmen yang tinggi

dalam melakukan pekerjaan sehingga memberikan efek positif bagi pihak lain untuk berkomitmen pula, terhindarnya dari aspek-aspek yang dapat menggagalkan kinerja yang baik yaitu hambatan politis maupun keterbatasan sumber daya, sehingga dengan adanya saran dan penilaian yang adil dan bijaksana dapat dijadikan sebagai solusi.

2. Transparansi

Tujuan dari adanya transparansi adalah:

- Mendorong komunikasi yang lebih besar dan kerjasama antara kelompok internal dan eksternal
- Memberikan perlindungan terhadap pengaruh yang tidak seharusnya dan korupsi dalam pengambilan keputusan
- Meningkatkan akuntabilitas dalam keputusan-keputusan
- Meningkatkan kepercayaan dan keyakinan kepada pimpinan secara keseluruhan.

4. Integritas

Dengan adanya integritas menjadikan suatu kewajiban untuk menjunjung tinggi dan mematuhi semua hukum yang berlaku, undang-undang, kontrak, kebijakan, dan peraturan yang berlaku. Dengan adanya integritas institusi, dapat memberikan kepercayaan dan keyakinan kepada publik dan/atau stakeholders.

5. Tanggung Jawab (Responsibilitas)

Responsibilitas institusi dan responsibilitas perseorangan memberikan kewajiban bagi setiap individu dan lembaga, bahwa ada suatu konsekuensi dari setiap tindakan yang telah dilakukan, karena adanya tuntutan untuk bertanggungjawab atas keputusan yang telah dibuat.

Responsibilitas terbagi dalam responsibilitas perorangan dan responsibilitas institusi.

- a) Responsibilitas Perseorangan
 - Adanya pengakuan terhadap tindakan yang telah diputuskan dan tindakan yang telah dilakukan
 - Adanya pengakuan terhadap etika dalam pengambilan keputusan
 - Adanya keterlibatan konstituen yang tepat dalam keputusan
- b) Responsibilitas Institusi
 - Adanya perlindungan terhadap publik dan sumber daya
 - Adanya pertimbangan kebaikan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan
 - Adanya penempatan PNS dan individu yang lebih baik sesuai dengan kompetensinya

6. Keadilan

Keadilan adalah landasan utama dari akuntabilitas. Keadilan harus dipelihara dan dipromosikan oleh pimpinan pada lingkungan organisasinya. Oleh sebab itu, ketidakadilan harus dihindari karena dapat menghancurkan kepercayaan dan kredibilitas organisasi yang mengakibatkan kinerja akan menjadi tidak optimal.

7. Kepercayaan

Rasa keadilan akan membawa pada sebuah kepercayaan. Kepercayaan ini yang akan melahirkan akuntabilitas. Dengan kata lain, lingkungan akuntabilitas tidak akan lahir dari hal-hal yang tidak dapat dipercaya.

8. Keseimbangan

Untuk mencapai akuntabilitas dalam lingkungan kerja, maka diperlukan adanya keseimbangan antara akuntabilitas dan kewenangan, serta harapan dan kapasitas.

Setiap individu yang ada di lingkungan kerja harus dapat menggunakan kewenangannya untuk meningkatkan kinerja. Adanya peningkatan kerja juga memerlukan adanya perubahan kewenangan sesuai kebutuhan yang dibutuhkan. Selain itu, adanya harapan dalam mewujudkan kinerja yang baik juga harus disertai dengan keseimbangan kapasitas sumber daya dan keahlian (*skill*) yang dimiliki.

9. Kejelasan

Kejelasan juga merupakan salah satu elemen untuk menciptakan dan mempertahankan akuntabilitas. Agar individu atau kelompok dalam melaksanakan wewenang dan tanggungjawabnya, mereka harus memiliki gambaran yang jelas tentang apa yang menjadi tujuan dan hasil yang diharapkan. Dengan demikian, fokus utama untuk kejelasan adalah mengetahui kewenangan, peran dan tanggungjawab, misi organisasi, kinerja yang diharapkan organisasi, dan sistem pelaporan kinerja baik individu maupun organisasi.

10. Konsistensi

Konsistensi menjamin stabilitas. Penerapan yang tidak konsisten dari sebuah kebijakan, prosedur, sumber daya akan memiliki konsekuensi terhadap tercapainya lingkungan kerja yang tidak akuntabel, akibat melemahnya komitmen dan kredibilitas anggota organisasi.

c. Langkah-Langkah yang Harus Dilakukan dalam Menciptakan Framework Akuntabilitas



Bagan 2 Framework Akuntabilitas

Berikut adalah 5 langkah yang harus dilakukan dalam membuat framework akuntabilitas di lingkungan kerja PNS:

- Menentukan tujuan yang ingin dicapai dan tanggungjawab yang harus dilakukan. Hal ini dapat dilakukan melalui penentuan tujuan dari rencana strategis organisasi, mengembangkan indikator, ukuran dan tujuan kinerja, dan mengidentifikasi peran dan tanggungjawab setiap individu dalam organisasi.
- Melakukan perencanaan atas apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan. Cara ini dapat dilakukan melalui identifikasi program atau kebijakan yang perlu dilakukan, siapa yang bertanggungjawab, kapan akan dilaksanakannya dan biaya yang dibutuhkan. Selain itu, perlu dilakukannya identifikasi terhadap sumberdaya yang dimiliki organisasi serta konsekuensinya, apabila program atau kebijakan tersebut berhasil atau gagal untuk dilakukan.

- Melakukan implementasi dan memantau kemajuan yang sudah dicapai. Hal tersebut penting dilakukan untuk mengetahui hambatan dari implelementasi kebijakan atau program yang telah dilakukan.
- Memberikan laporan hasil secara lengkap, mudah dipahami dan tepat waktu. Hal ini perlu dilakukan sebagai wujud untuk menjalankan akuntabilitas dalam menyediakan dokumentasi dengan komunikasi yang benar serta mudah dipahami.
- Melakukan evaluasi hasil dan menyediakan masukan atau feedback untuk memperbaiki kinerja yang telah dilakukan melalui kegiatan-kegiatan yang bersifat korektif.

4. Konflik Kepentingan

Konflik kepentingan secara umum adalah suatu keadaan sewaktu seseorang pada posisi yang diberi kewenangan dan kekuasaan untuk mencapai tugas dari perusahaan atau organisasi yang memberi penugasan, sehingga orang tersebut memiliki kepentingan profesional dan pribadi yang bersinggungan. Persinggungan kepentingan ini dapat menyulitkan orang tersebut untuk menjalankan tugasnya. Duncan Williamson mengartikan konflik kepentingan sebagai “suatu situasi dalam mana seseorang, seperti petugas publik, seorang pegawai, atau seorang profesional, memiliki kepentingan privat atau pribadi dengan mempengaruhi tujuan dan pelaksanaan dari tugas-tugas kantornya atau organisasinya”.



Simak Video berikut :

<https://www.youtube.com/watch?v=822SB0PgZSs>

Untuk memperkuat pemahaman Anda, silakan pelajari materi-materi terkait pada tautan berikut:

Infografis

- <https://aclc.kpk.go.id/learning-materials/education/infographics/definition-about-conflict-of-interest>
- <https://aclc.kpk.go.id/materi-pembelajaran/pendidikan/infografis/prinsip-dasar-penanganan-konflik-kepentingan>
- <https://aclc.kpk.go.id/materi-pembelajaran/tata-kelola-pemerintahan/infografis/tahap-tahap-dalam-penanganan-konflik-kepentingan>
- <https://aclc.kpk.go.id/materi-pembelajaran/politik/infografis/faktor-pendukung-keberhasilan-penanganan-konflik-kepentingan>

Modul Pengelolaan Konflik Kepentingan :

<https://acch.kpk.go.id/images/tema/litbang/modul-integritas/Modul-7-Pengelolaan-Konflik-Kepentingan.pdf>

Tipe-tipe Konflik Kepentingan

Ada 2 jenis umum Konflik Kepentingan:

a. Keuangan

Penggunaan sumber daya lembaga (termasuk dana, peralatan atau sumber daya aparatur) untuk keuntungan pribadi.

Contoh :

- Menggunakan peralatan lembaga/ unit/ divisi/ bagian untuk memproduksi barang yang akan digunakan atau dijual secara pribadi;
- menggunakan peralatan lembaga/ unit/ divisi/ bagian untuk memproduksi barang yang akan digunakan atau dijual secara pribadi;
- menerima hadiah atau pembayaran mencapai sesuatu yang diinginkan;
- menerima dana untuk penyediaan informasi pelatihan dan/atau catatan untuk suatu kepentingan;
- menerima hadiah pemasok atau materi promosi tanpa otoritas yang tepat

b. Non-Keuangan

Penggunaan posisi atau wewenang untuk membantu diri sendiri dan / atau orang lain.

Contoh:

- Berpartisipasi sebagai anggota panel seleksi tanpa menggunakan koneksi, asosiasi atau keterlibatan dengan calon
- Menyediakan layanan atau sumber daya untuk klub, kelompok asosiasi atau organisasi keagamaan tanpa biaya
- Penggunaan posisi yang tidak tepat untuk
- memasarkan atau mempromosikan nilai-nilai atau keyakinan pribadi

Bagaimana cara mengidentifikasi konflik kepentingan

- Tugas publik dengan kepentingan pribadi
Apakah saya memiliki kepentingan pribadi atau swasta yang mungkin bertentangan, atau

dianggap bertentangan dengan kewajiban publik?

- Potensialitas

Mungkinkah ada manfaat bagi saya sekarang, atau di masa depan, yang bisa meragukan objektivitas saya?

Bagaimana keterlibatan saya dalam mengambil keputusan / tindakan dilihat oleh orang lain?

- Proporsionalitas

Apakah keterlibatan saya dalam keputusan tampak adil dan wajar dalam semua keadaan?

- Presence of Mind

Apa konsekuensi jika saya mengabaikan konflik kepentingan? Bagaimana jika keterlibatan saya dipertanyakan publik?

- Janji

Apakah saya membuat suatu janji atau komitmen dalam kaitannya dengan permasalahan? Apakah saya berdiri untuk menang atau kalah dari tindakan/keputusan yang diusulkan?

Konsekuensi Kepentingan Konflik

- Hilangnya/berkurangnya kepercayaan dan stakeholders
- Memburuknya reputasi pribadi atau Institusi
- Tindakan in-disipliner
- Pemutusan hubungan kerja
- Dapat dihukum baik perdata atau pidana

Perilaku berkaitan dengan Konflik Kepentingan (*Conflicts of Interest*):

- ASN harus dapat memastikan kepentingan pribadi atau keuangan tidak bertentangan dengan kemampuan mereka untuk melakukan tugas- tugas resmi mereka dengan tidak memihak;
- Ketika konflik kepentingan yang timbul antara kinerja tugas publik dan kepentingan pribadi atau personal, maka PNS dapat berhati-hati untuk kepentingan umum;

- ASN memahami bahwa konflik kepentingan sebenarnya, dianggap ada atau berpotensi ada di masa depan. Situasi yang dapat menimbulkan konflik kepentingan, meliputi:
 - Hubungan dengan orang-orang yang berurusan dengan lembaga-lembaga yang melampaui tingkat hubungan kerja profesional;
 - Menggunakan keuangan organisasi dengan bunga secara pribadi atau yang berurusan dengan kerabat seperti:
 - a. Memiliki saham atau kepentingan lain yang dimiliki oleh ASN di suatu perusahaan atau bisnis secara langsung, atau sebagai anggota dari perusahaan lain atau kemitraan, atau melalui kepercayaan;
 - b. memiliki pekerjaan diluar, termasuk peran sukarela, janji atau direktur, apakah dibayar atau tidak; dan
 - c. menerima hadiah atau manfaat.
- Jika konflik muncul, ASN dapat melaporkan kepada pimpinan secara tertulis, untuk mendapatkan bimbingan mengenai cara terbaik dalam mengelola situasi secara tepat;
- ASN dapat menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya.

5. Pengelolaan Gratifikasi yang Akuntabel

Gratifikasi merupakan salah satu bentuk tindak pidana korupsi. Mari kita mempelajari lebih dalam mengenai gratifikasi. Apakah perbedaannya dengan hadiah, suap-menyuap dan pemerasan?

Simaklah video pada tautan berikut:



<https://www.youtube.com/watch?v=w5qojU5vWp8&feature=youtu.be>



Perbedaan Hadiah dengan Gratifikasi, Suap, dan Pemerasan

<https://youtu.be/i2YnAk-mjrA>

Dalam konteks nilai barang dan uang, ataupun konteks pegawai/pejabat negara, gratifikasi bisa dikategorikan sebagai gratifikasi netral dan ilegal, sehingga harus memutuskan, dilaporkan atau tidak dilaporkan. Ketika harus dilaporkan, menurut Pasal 12C UU Nomor 20 Tahun 2001 Tentang Pemberantasan

Tindak Pidana Korupsi, Anda punya waktu hingga 30 hari sejak menerimanya. Namun dalam konteks pola pikir, gratifikasi kerap memberikan dampak sangat buruk, yang tidak terpikirkan, oleh Kita sebagai pemberi atau penerima. Coba Kita simak cerita dari seorang Ibu berikut ini:

Ani adalah seorang Ibu yang memiliki anak bernama Wati (keduanya nama samaran), setiap hari, Bu Ani bertekad untuk membuat Wati tidak terlambat ke sekolah. Setiap pagi, Bu Ani selalu bangun lebih pagi untuk mempersiapkan segala kebutuhan sekolah Wati. Sejak kelas 1 SD, Wati tidak pernah terlambat sampai sekolah, karena setiap pagi, Ibundanya mengantarkannya ke sekolah tepat waktu. Hingga akhirnya, pada suatu pagi, Bu Ani terlambat bangun dan membuat Wati sedih dan bingung. Hingga kelas 5 SD, Wati tidak pernah datang terlambat di sekolah. Selama perjalanan, Bu Ani selalu meminta maaf kepada Wati yang panik, sedih, dan menangis karena mengetahui akan terlambat. Bu Ani berjanji, tidak akan terlambat bangun lagi. Hari itu, Bu Ani menyaksikan Wati berjalan dengan gontai ke arah kelompok siswa yang datang terlambat di depan gerbang sekolah, menunggu untuk bisa masuk di jam pelajaran ketiga.

Keesokan harinya, Bu Ani menyiapkan alarm berlapis untuk memastikan tidak terlambat bangun. Semua disiapkan seperti hari-hari sebelumnya, namun, sekarang ada yang berbeda, Wati tidak sigap untuk bersiap. Wati sulit dibangunkan, lambat untuk mandi, berpakaian dan sarapan. Hasilnya, walau Bu Ani tidak terlambat bangun, hari kedua itu Wati terlambat lagi. Sedih rasanya melihat Wati berjalan menuju kelompok siswa yang terlambat, dan Bu Ani bergegas pulang karena tidak tega untuk menyaksikan. Ternyata, hari ketiga, Wati kembali membuat ulah, sulit dibangunkan, lamban untuk mandi, berpakaian dan sarapan, dan kembali terlambat. Di hari ke empat, ketika Wati terlambat lagi, Bu Ani melakukan analisa layaknya detektif, setelah Wati diturunkan di depan gerbang sekolah,

Bu Ani tidak langsung pergi pulang, melainkan mencoba mencari tahu, apa yang terjadi terhadap anaknya. Seperti disamber petir, Bu Ani menyaksikan, ternyata Wati tidak bergabung dengan siswa yang terlambat di depan gerbang sekolah, Pak SATPAM memberikan izin kepada Wati untuk masuk ke sekolah walau sudah terlambat.

Ternyata, SATPAM yang memberikan izin kepada Wati untuk masuk ke dalam sekolah adalah SATPAM yang selama ini membantu Wati keluar dari mobil atau turun dari motor ketika diantar Bu Ani sejak kelas 1 SD. Selama itu Bu Ani memberikan sekedar uang terima kasih, 1000, 2000 atau 5000 rupiah kepadanya. Tak disangka, karena “gratifikasi” itu, ada perubahan pola pikir yang terjadi pada SATPAM dan Wati anaknya. Tergiang bagaimana Wati menjawab pertanyaannya, “Kenapa Kamu jadi suka terlambat sekarang, Nak?”, “Kan ada Ibu yang akan bayar Pak SATPAM...”

6. Membangun Pola Pikir Anti Korupsi

Pentingnya akuntabilitas dan integritas menurut Matsiliza (2013) adalah nilai yang wajib dimiliki oleh setiap unsur pelayan publik, dalam konteks modul ini adalah PNS. Namun, secara spesifik, Matsiliza menekankan bahwa nilai integritas adalah nilai yang dapat mengikat setiap unsur pelayan publik secara moral dalam membentengi institusi, dalam hal ini lembaga ataupun negara, dari tindakan pelanggaran etik dan koruptif yang berpotensi merusak kepercayaan masyarakat. Di luar kewajiban negara yang telah membuat kebijakan yang terkait sistem yang berlandaskan transparansi, akuntabilitas, dan integritas, peran masing-masing individu dalam mengembangkan pola pikir akuntabel dan berintegritas, atau sering dibahasakan sebagai pola pikir antikorupsi sangat dibutuhkan.

Peran lembaga atau negara dalam membuat regulasi terkait sistem integritas, dalam hal ini, bisa

menggunakan SE Kemenpan-RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara, adalah membuat rambu-rambu bagi semua unsur ASN untuk mengetahui hal yang dapat dan tidak dapat dilakukan. Tapi, faktor individu dalam menyikapi hal yang baik dan buruk adalah domain moral yang seharusnya dipegang sebagai prinsip hidup (Shafritz et al., 2011). Terkait dengan pola pikir antikorupsi, informasi terkait Dampak Masif dan Biaya Sosial Korupsi bisa menjadi referensi bagi Kita untuk melakukan kontemplasi dalam menentukan sikap untuk ikut berpartisipasi dalam gerakan pemberantasan korupsi negeri ini.

Impian kita semua untuk mewujudkan cita-cita kemerdekaan, yaitu Indonesia yang adil, makmur, dan sejahtera tidak akan terwujud selama masih ada praktek-praktek korupsi di negeri ini. Ya, korupsi menggerogoti potensi yang seharusnya bisa dipergunakan untuk memakmurkan negeri ini. Koruptor yang memakan nangka, rakyat kebanyakan getahnya. Anekdote itu rasanya tepat untuk menggambarkan kenyataan bahwa rakyat harus menanggung beban biaya sosial yang ditimbulkan oleh kejahatan para koruptor. Betulkah bahwa korupsi merupakan biang keladinya?



Simaklah video Dampak Masif dan Biaya Sosial Korupsi pada tautan berikut: <https://youtu.be/X5gBsV8Q7bU>

Dalam konteks kehidupan sehari-hari, di lingkungan tempat tinggal dan lingkungan kerja, tanggung jawab moral dalam memegang teguh prinsip akuntabilitas dan integritas adalah bagian dari pola pikir antikorupsi. Bisa dimulai dari menganalisa hal-hal kecil yang sering

banyak diterabas oleh banyak orang, mulai memperbaikinya, dan dilakukan mulai dari saat ini. Hal salah yang banyak dilakukan oleh banyak orang tidak menjadikan hal tersebut menjadi benar, sebaliknya, hal benar tidak pernah dilakukan oleh banyak orang tidak menjadikan hal benar itu menjadi salah. Tidak ada seorang koruptor pun yang tiba-tiba ingin korupsi, semua sudah dibiasakan dan dicontohkan sejak mereka kecil, di keluarga, lingkungan, dan bahkan di lingkungan kerja. Begitu pula sebaliknya, tidak ada satu pun Tokoh-tokoh Bangsa yang Kita pelajari pola pikir berintegritasnya di atas yang tiba-tiba menjadi berintegritas, semua sudah dibiasakan sejak kecil, di keluarga dan lingkungannya. Sebagai ASN, Anda tidak punya pilihan untuk memegang teguh aturan dan prinsip moral yang menjadi landasan negeri ini dalam konteks bertanggung jawab kepada masyarakat.

7. Apa yang Diharapkan dari Seorang ASN

Perilaku Individu (Personal Behaviour)

- ASN bertindak sesuai dengan persyaratan legislatif, kebijakan lembaga dan kode etik yang berlaku untuk perilaku mereka;
- ASN tidak mengganggu, menindas, atau diskriminasi terhadap rekan atau anggota masyarakat;
- Kebiasaan kerja ASN, perilaku dan tempat kerja pribadi dan profesional hubungan berkontribusi harmonis, lingkungan kerja yang aman dan produktif;
- ASN memperlakukan anggota masyarakat dan kolega dengan hormat, penuh kesopanan, kejujuran dan keadilan, dan memperhatikan tepat untuk kepentingan mereka, hak-hak, keamanan dan kesejahteraan; PNS membuat keputusan adil, tidak memihak dan segera, memberikan pertimbangan untuk semua informasi yang tersedia, undang-undang dan kebijakan dan prosedur institusi tersebut;

- ASN melayani Pemerintah setiap hari dengan tepat waktu, memberikan masukan informasi dan kebijakan.

B. Rangkuman

Akuntabilitas dan Integritas banyak dinyatakan oleh banyak ahli administrasi negara sebagai dua aspek yang sangat mendasar harus dimiliki dari seorang pelayan publik. Namun, integritas memiliki keutamaan sebagai dasar seorang pelayan publik untuk dapat berpikir secara akuntabel. Kejujuran adalah nilai paling dasar dalam membangun kepercayaan publik terhadap amanah yang diembankan kepada setiap pegawai atau pejabat negara.

Setiap organisasi memiliki mekanisme akuntabilitas tersendiri. Mekanisme ini dapat diartikan secara berbeda-beda dari setiap anggota organisasi hingga membentuk perilaku yang berbeda-beda pula. Contoh mekanisme akuntabilitas organisasi, antara lain sistem penilaian kinerja, sistem akuntansi, sistem akreditasi, dan sistem pengawasan (CCTV, *finger prints*, ataupun *software* untuk memonitor pegawai menggunakan komputer atau website yang dikunjungi).

Hal-hal yang penting diperhatikan dalam membangun lingkungan kerja yang akuntabel adalah: 1) kepemimpinan, 2) transparansi, 3) integritas, 4) tanggung jawab (responsibilitas), 5) keadilan, 6) kepercayaan, 7) keseimbangan, 8) kejelasan, dan 9) konsistensi. Untuk memenuhi terwujudnya organisasi sektor publik yang akuntabel, maka mekanisme akuntabilitas harus mengandung 3 dimensi yaitu Akuntabilitas kejujuran dan hukum, Akuntabilitas proses, Akuntabilitas program, dan Akuntabilitas kebijakan.

Pengelolaan konflik kepentingan dan kebijakan gratifikasi dapat membantu pembangunan budaya akuntabel dan integritas di lingkungan kerja. Akuntabilitas dan integritas dapat menjadi faktor yang kuat dalam membangun pola pikir dan budaya antikorupsi.

C. Soal Latihan

1. Untuk memenuhi terwujudnya organisasi sektor publik yang akuntabel, maka mekanisme akuntabilitas harus mengandung dimensi Akuntabilitas Kejujuran dan Hukum, Akuntabilitas Proses, Akuntabilitas Program, serta Akuntabilitas Kebijakan.

Ada Studi Kasus Seperti Berikut :

Pemerintah Pusat maupun daerah sudah memulai program pengadaan barang dan jasa dengan mekanisme secara elektronik yang disebut e-procurement. Tujuannya adalah pertama, agar tidak ada main mata antara pengada proyek dan pihak yang mengadakan proyek (Meminimalisir Kasus KKN). Kedua, agar pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dapat dilaksanakan dengan cepat dan teratur

Pertanyaannya, termasuk dimensi akuntabilitas apakah studi kasus tersebut? Jelaskan.

2. Simaklah video berikut:

Video ini bercerita tentang Seseorang yang menang dalam sebuah tender pengadaan yang berniat ingin memberikan 'hadiah' kepada Pejabat Lelang yang dianggapkan telah berjasa atas pemilihan perusahaannya. Namun, dalam perjalanan memberikan 'hadiah' tersebut banyak rintangan yang dihadapi. Untuk lebih jelasnya, simaklah video tersebut pada tautan berikut.

https://youtu.be/4Yle_pbs9aA



Berdasarkan video yang Anda yang Anda simak, isilah tabel berikut:

No	Poin-poin yang dianalisis	Jawaban
1	Kondisi apa yang membuat cerita di video itu berpotensi menjadi kasus Tindak Pidana Korupsi?	
2	Jenis tindak pidana korupsi apa yang relevan dengan cerita di video itu?	
3	Siapa saja pihak di dalam video itu yang akan terjerat dalam kasus korupsi?	
4	Kondisi apa yang bisa menjadikan cerita di dalam video itu menjadi sebuah kasus Tindak Pidana Korupsi?	
5	Apa dampak yang akan terjadi ke depannya bila cerita tersebut menjadi sebuah kasus Tindak Pidana Korupsi?	

6	Apakah menurut Anda apa yang dilakukan oleh Pejabat Lelang sudah benar? Jelaskan kenapa?	
7	Selain Pemenang Lelang dan Pejabat Lelang, siapa lagi yang bisa berperan agak kasus itu tidak terjadi?	
8	Bila Anda harus memilih salah satu perang dalam video itu, Apa yang akan Anda lakukan?	

BAB V

AKUNTABEL DALAM KONTEKS ORGANISASI PEMERINTAHAN

A. Uraian Materi

1. Transparansi dan Akses Informasi

Keterbukaan informasi telah dijadikan standar normatif untuk mengukur legitimasi sebuah pemerintahan. Dalam payung besar demokrasi, pemerintah senantiasa harus terbuka kepada rakyatnya sebagai bentuk legitimasi (secara substantif). Partisipasi ini dapat berupa pemberian dukungan atau penolakan terhadap kebijakan yang diambil pemerintah ataupun evaluasi terhadap suatu kebijakan.

Ketersediaan informasi publik ini nampaknya telah memberikan pengaruh yang besar pada berbagai sektor dan urusan publik di Indonesia. Salah satu tema penting yang berkaitan dengan isu ini adalah perwujudan transparansi tata kelola keterbukaan informasi publik, dengan diterbitkannya UU Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (selanjutnya disingkat: KIP). Konteks lahirnya UU ini secara substansial adalah memberikan jaminan konstitusional agar praktik demokratisasi dan good governance bermakna bagi proses pengambilan kebijakan terkait kepentingan publik, yang bertumpu pada partisipasi masyarakat maupun akuntabilitas lembaga penyelenggara kebutuhan publik.

Seperti bunyi Pasal 3 UU Nomor 14 Tahun 2008 tercantum beberapa tujuan, sebagai berikut: (1) Menjamin hak warga negara untuk mengetahui rencana pembuatan kebijakan publik, program kebijakan publik, dan proses pengambilan keputusan publik, serta alasan pengambilan suatu keputusan publik; (2) Mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan kebijakan publik; (3) Meningkatkan peran aktif masyarakat dalam pengambilan kebijakan publik dan pengelolaan Badan Publik yang baik; (4) Mewujudkan penyelenggaraan negara yang baik, yaitu yang transparan, efektif dan efisien, akuntabel serta dapat dipertanggungjawabkan; (5) Mengetahui alasan kebijakan publik yang mempengaruhi hajat hidup orang banyak; (6) Mengembangkan ilmu pengetahuan dan mencerdaskan kehidupan bangsa; dan/atau (7) Meningkatkan pengelolaan dan pelayanan

informasi di lingkungan Badan Publik untuk menghasilkan layanan informasi.

Semua warga negara Indonesia berhak mendapatkan informasi publik¹ dari semua Badan Publik. Informasi publik disini adalah “Informasi publik adalah informasi yang dihasilkan, disimpan, dikelola, dikirim, dan/atau diterima oleh suatu Badan Publik yang berkaitan dengan penyelenggara dan penyelenggaraan negara dan/atau penyelenggara dan penyelenggaraan Badan Publik lainnya yang sesuai dengan Undang-undang ini serta informasi lain yang berkaitan dengan kepentingan publik” (Pasal 1 Ayat 2). Informasi publik terbagi dalam 2 kategori:

- Informasi yang wajib disediakan dan diumumkan.
- Informasi yang dikecualikan (informasi publik yang perlu dirahasiakan). Pengecualiannya tidak boleh bersifat permanen. Ukuran untuk menjadikan suatu informasi publik dikecualikan atau bersifat rahasia adalah: (i) Undang-undang; (ii) keputusan; dan (iii) kepentingan umum.

Sedangkan Badan Publik adalah lembaga eksekutif, legislatif, yudikatif, dan badan lain yang fungsi dan tugas pokoknya berkaitan dengan penyelenggaraan negara, yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan/atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, atau organisasi nonpemerintah yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan/atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, sumbangan masyarakat, dan/atau luar negeri (Pasal 1 Ayat 3).

Keterbukaan informasi - memungkinkan adanya ketersediaan (aksesibilitas) informasi bersandar pada beberapa prinsip. Prinsip yang paling universal (berlaku hampir diseluruh negara dunia) adalah:

- *Maximum Access Limited Exemption* (MALE)
Pada prinsipnya semua informasi bersifat terbuka dan bisa diakses masyarakat. Suatu informasi dapat dikecualikan hanya karena apabila dibuka, informasi tersebut dapat merugikan kepentingan publik. Pengecualian itu juga harus bersifat terbatas, dalam arti : (i) hanya informasi tertentu yang dibatasi; dan (ii) pembatasan itu tidakberlaku permanen.
- Permintaan Tidak Perlu Disertai Alasan

Akses terhadap informasi merupakan hak setiap orang. Konsekuensi dari rumusan ini adalah setiap orang bisa mengakses informasi tanpa harus disertai alasan untuk apa informasi tersebut diperlukan. Seorang pengacara publik tidak perlu menjelaskan secara detail untuk apa ia membutuhkan informasi tentang suatu putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap. Prinsip ini penting untuk menghindari munculnya penilaian subjektif pejabat publik ketika memutuskan permintaan informasi tersebut. Pejabat publik bisa saja khawatir informasi itu disalahgunakan. Argumentasi ini sebenarnya kurang kuat, karena penyalahgunaan informasi tetap bisa dipidanakan.

- Mekanisme yang Sederhana, Murah, dan Cepat Nilai dan daya guna suatu informasi sangat ditentukan oleh konteks waktu. Seorang wartawan misalnya, terikat pada deadline saat ia meminta informasi yang berkaitan dengan berita yang sedang dia tulis. Dalam kasus lain, seorang penggiat hak asasi manusia membutuhkan informasi yang cepat, murah, dan sederhana dalam aktivitasnya. Informasi bisa jadi tidak berguna jika diperoleh dalam jangka waktu yang lama, karena bisa tertutup oleh informasi yang lebih baru. Selain itu, mekanisme penyelesaian sengketa informasi juga harus sederhana.
- Informasi Harus Utuh dan Benar Informasi yang diberikan kepada pemohon haruslah informasi yang utuh dan benar. Jika informasi tersebut tidak benar dan tidak utuh, dikhawatirkan menyesatkan pemohon. Dalam aktivitas pasar modal biasanya ada ketentuan yang melarang pemberian informasi yang tidak benar dan menyesatkan (misleading information). Seorang advokat atau akuntan publik biasanya mencantumkan klausul disclaimer. Pendapat hukum dan pendapat akuntan dianggap benar berdasarkan dokumen yang diberikan oleh pengguna jasa.
- Informasi Proaktif Badan publik dibebani kewajiban untuk menyampaikan jenis informasi tertentu yang penting diketahui publik. Misalnya, informasi tentang bahaya atau bencana alam wajib disampaikan secara proaktif oleh Badan Publik tanpa perlu ditanyakan oleh masyarakat.
- Perlindungan Pejabat yang Beritikad Baik

Perlu ada jaminan dalam undang-undang bahwa pejabat yang beritikad baik harus dilindungi. Pejabat publik yang memberikan informasi kepada masyarakat harus dilindungi jika pemberian informasi dilandasi itikad baik. Misalnya, pejabat yang memberikan bocoran dan dokumen tentang praktik korupsi di instansinya.

Atas dasar prinsip tersebut, maka pada dasarnya semua PNS berhak memberikan informasi, namun dalam prakteknya tidak semua PNS punya kemampuan untuk memberikan informasi berdasarkan berapa prinsip-prinsip diatas (seperti resiko dampak kerugian yang muncul, utuh dan benar). Pejabat publik yang paling kapabel dan berwenang untuk memberikan akses informasi publik dan informasi publik ialah Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi (PPID). Tugas mayoritas ASN dalam konteks informasi ialah hanya berwenang memberikan informasi atas apa yang dibutuhkan oleh pimpinan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.

Perilaku Berkaitan dengan Transparansi dan Akses Informasi (Transparency and Official Information Access)

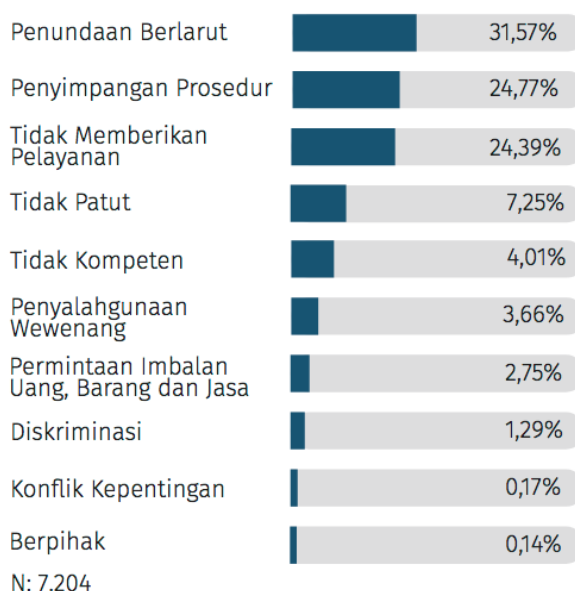
- ASN tidak akan mengungkapkan informasi resmi atau dokumen yang diperoleh selain seperti yang dipersyaratkan oleh hukum atau otoritas yang diberikan oleh institusi;
- ASN tidak akan menyalahgunakan informasi resmi untuk keuntungan pribadi atau komersial untuk diri mereka sendiri atau yang lain. Penyalahgunaan informasi resmi termasuk spekulasi saham berdasarkan informasi rahasia dan mengungkapkan isi dari surat-surat resmi untuk orang yang tidak berwenang;
- ASN akan mematuhi persyaratan legislatif, kebijakan setiap instansi dan semua arahan yang sah lainnya mengenai komunikasi dengan menteri, staf menteri, anggota media dan masyarakat pada umumnya.

2. Praktek Kecurangan dan Perilaku Korup

Aparat pemerintah dituntut untuk mampu menyelenggarakan pelayanan yang baik untuk publik. Hal ini berkaitan dengan tuntutan untuk memenuhi etika birokrasi yang berfungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat. Etika pelayanan publik adalah suatu panduan atau pegangan yang harus

dipatuhi oleh para pelayan publik atau birokrat untuk menyelenggarakan pelayanan yang baik untuk publik. Buruknya sikap aparat sangat berkaitan dengan etika.

Isu etika menjadi sangat vital dalam administrasi publik dalam penyelenggaraan pelayanan sebagai inti dari administrasi publik. Diskresi administrasi menjadi starting point bagi masalah moral atau etika dalam dunia administrasi publik Rohr (1989: 60 dalam Keban 2008: 166). Sayangnya etika pelayanan publik di Indonesia belum begitu diperhatikan. Buruknya etika para aparatur pemerintah Indonesia dapat terlihat dari masih banyaknya keluhan oleh masyarakat. Laporan Ombudsman Tahun 2020 terkait kasus dugaan maladministrasi mengilustrasikan hal tersebut.



Tabel 2. Laporan Masyarakat Berdasarkan Dugaan Maladministrasi

Dari Tabel diatas terlihat bahwa laporan masyarakat terbanyak adalah dikarenakan Penundaan Berlarut (31,57%), Penyimpangan Prosedur (24,77%), dan Tidak Memberikan Pelayanan (24,39%) dari seluruh laporan yang masuk. Hal ini menjadi bukti bahwa buruknya layanan publik terus tumbuh di

tubuh birokrasi Indonesia yang berkaitan dengan etika para pelaksananya yaitu aparat pemerintah.

Walaupun data dugaan Penyalahgunaan Wewenang hanya 3.36% dari total keseluruhan laporan, namun, ketiga aspek teratas juga merupakan bagian dari penyalahgunaan wewenang yang dimiliki oleh personil pemberi layanan. Penyalahgunaan wewenang akan berdampak pada praktek kecurangan (*fraud*). The Institute of Internal Auditor ("IIA"), mendefinisikan *fraud* sebagai "*An array of irregularities and illegal acts characterized by intentional deception*": sekumpulan tindakan yang tidak diizinkan dan melanggar hukum yang ditandai dengan adanya unsur kecurangan yang disengaja. International Standards of Auditing seksi 240 – *The Auditor's Responsibility to Consider Fraud in an Audit of Financial Statement paragraph 6* mendefinisikan *fraud* sebagai "...tindakan yang disengaja oleh anggota manajemen perusahaan, pihak yang berperan dalam governance perusahaan, karyawan, atau pihak ketiga yang melakukan pembohongan atau penipuan untuk memperoleh keuntungan yang tidak adil atau ilegal".

Cakupan (tipologi) dari *fraud* sangat luas. Association of Certified Fraud Examiners ("ACFE") di Amerika Serikat menyusun peta mengenai *fraud*. Peta ini berbentuk pohon, dengan cabang dan ranting. Tiga cabang utama dari *fraud tree* adalah: (1) kecurangan tindak pidana korupsi, (2) kecurangan penggelapan asset (*asset misappropriation*), dan (3) kecurangan dalam laporan keuangan (*fraudulent statement*).

Pada umumnya *fraud* terjadi karena tiga hal yang dapat terjadi secara bersamaan, yaitu:

- Insentif atau tekanan untuk melakukan *fraud*. Beberapa contoh *pressure* dapat timbul karena masalah keuangan pribadi. Sifat-sifat buruk seperti berjudi, narkoba, berhutang berlebihan dan tenggat waktu dan target kerja yang tidak realistis.
- Sikap atau rasionalisasi untuk membenarkan tindakan *fraud*. Hal ini terjadi karena seseorang mencari pembenaran atas aktifitasnya yang mengandung *fraud*. Pada umumnya para pelaku *fraud* meyakini atau merasa bahwa tindakannya bukan merupakan suatu kecurangan tetapi adalah suatu yang memang merupakan haknya, bahkan kadang pelaku merasa telah berjasa karena telah berbuat banyak untuk organisasi. Dalam beberapa kasus lainnya terdapat pula kondisi dimana

pelaku tergoda untuk melakukan fraud karena merasa rekan kerjanya juga melakukan hal yang sama dan tidak menerima sanksi atas tindakan fraud tersebut.

- Sikap atau rasionalisasi untuk membenarkan tindakan fraud. Hal ini terjadi karena seseorang mencari pembenaran atas aktifitasnya yang mengandung fraud. Pada umumnya para pelaku fraud meyakini atau merasa bahwa tindakannya bukan merupakan suatu kecurangan tetapi adalah suatu yang memang merupakan haknya, bahkan kadang pelaku merasa telah berjasa karena telah berbuat banyak untuk organisasi. Dalam beberapa kasus lainnya terdapat pula kondisi dimana pelaku tergoda untuk melakukan fraud karena merasa rekan kerjanya juga melakukan hal yang sama dan tidak menerima sanksi atas tindakan fraud tersebut.

Keberhasilan pembangunan suatu etika perilaku dan kultur organisasi yang anti kecurangan dapat mendukung secara efektif penerapan nilai-nilai budaya kerja, yang sangat erat hubungannya dengan hal-hal atau faktor-faktor penentu keberhasilannya yang saling terkait antara satu dengan yang lainnya, yaitu : 1) Komitmen dari Top Manajemen Dalam Organisasi; 2) Membangun Lingkungan Organisasi Yang Kondusif; 3) Perekrutan dan Promosi Pegawai; 4) Pelatihan nilai-nilai organisasi atau entitas dan standar-standar pelaksanaan; 5) Menciptakan Saluran Komunikasi yang Efektif; dan 6) Penegakan kedisiplinan.

Seluruh PNS dapat turut serta mengembangkan lingkungan kerja yang positif untuk membantu pembentukan suatu etika dan aturan perilaku internal organisasi. Setiap orang dapat memberikan pandangan-pandangan dalam pengembangan dan pembaharuan etika dan aturan perilaku (code of conduct) yang berlaku dalam organisasi; berperilaku yang sesuai dengan code of conduct; memberikan masukan kepada pimpinan sebelum mengambil keputusan penting atau yang berhubungan dengan masalah hukum dan implementasinya terhadap pelaksanaan sanksi pelanggaran etika dan aturan perilaku organisasi.

Perilaku berkaitan dengan menghindari perilaku yang curang dan koruptif (Fraudulent and Corrupt Behaviour):

- ASN tidak akan terlibat dalam penipuan atau korupsi;
- ASN dilarang untuk melakukan penipuan yang menyebabkan kerugian keuangan aktual atau potensial untuk setiap orang atau institusinya;

- ASN dilarang berbuat curang dalam menggunakan posisi dan kewenangan mereka untuk keuntungan pribadinya;
- ASN akan melaporkan setiap perilaku curang atau korup;
- ASN akan melaporkan setiap pelanggaran kode etik badan mereka;
- ASN akan memahami dan menerapkan kerangka akuntabilitas yang berlaku di sektor publik.

3. Penggunaan Sumber Daya Milik Negara

Untuk kelancaran aktivitas pekerjaan, hampir semua instansi pemerintah dilengkapi dengan berbagai fasilitas seperti telepon, komputer, internet dan sebagainya. Tidak hanya itu, bahkan semua instansi pemerintah memiliki aset-aset lain, seperti rumah dinas, mobil dan kendaraan dinas lainnya. Kesemuanya itu dimanfaatkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam melayani publik. Oleh karena itu disebut sebagai fasilitas publik.

Fasilitas publik dilarang penggunaannya untuk kepentingan pribadi, sebagai contoh motor atau mobil dinas yang tidak boleh digunakan kepentingan pribadi. Hal-hal tersebut biasanya sudah diatur secara resmi oleh berbagai aturan dan prosedur yang dikeluarkan pemerintah/instansi. Setiap PNS harus memastikan bahwa:

- Penggunaannya diaturan sesuai dengan prosedur yang berlaku
- Penggunaannya dilakukan secara bertanggung- jawab dan efisien
- Pemeliharaan fasilitas secara benar dan bertanggungjawab.

Namun, kadang permasalahannya tidak selalu “hitam dan putih”. Mari kita ambil contoh kasus.

Contoh Kasus

Seorang PNS mendapat fasilitas mobil dinas. Suatu malam, anaknya yang balita tiba-tiba panas tinggi, bolehkan dia menggunakan mobil dinasnya untuk membawa sang anak ke Rumah Sakit? Bagaimana jika keluarga tetangga yang sakit meminjam mobil dinas tersebut untuk pergi berobat? Dalam banyak kasus, penggunaan fasilitas publik sering terkait dengan masalah etika. Dalam penggunaan fasilitas publik, pertanyaan-pertanyaan berikut dapat membantu dalam pengambilan keputusan:

- *Apakah penggunaan fasilitas tertentu dapat merugikan instansi dan negara?*

- *Apakah penggunaan fasilitas tertentu merugikan reputasi pribadi Anda dan juga yang lain?*
- *Apakah penggunaan fasilitas menguntungkan diri pribadi semata?*

4. Penyimpanan dan Penggunaan dan Informasi Pemerintah

Mulgan (1997) mengidentifikasikan bahwa proses suatu organisasi akuntabel karena adanya kewajiban untuk menyajikan dan melaporkan informasi dan data yang dibutuhkan oleh masyarakat atau pembuat kebijakan atau pengguna informasi dan data pemerintah lainnya.

Informasi ini dapat berupa data maupun penyampaian/penjelasan terhadap apa yang sudah terjadi, apa yang sedang dikerjakan, dan apa yang akan dilakukan. Jadi, akuntabilitas dalam hal ini adalah bagaimana pemerintah atau aparatur dapat menjelaskan semua aktifitasnya dengan memberikan data dan informasi yang akurat terhadap apa yang telah mereka laksanakan, sedang laksanakan dan akan dilaksanakan. Hal yang tidak kalah pentingnya adalah akses dan distribusi dari data dan informasi yang telah dikumpulkan tersebut, sehingga pengguna/stakeholders mudah untuk mendapatkan informasi tersebut.

Informasi dan data yang disimpan dan dikumpulkan serta dilaporkan tersebut harus *relevant* (relevan), *reliable* (dapat dipercaya), *understandable* (dapat dimengerti), serta *comparable* (dapat diperbandingkan), sehingga dapat digunakan sebagaimana mestinya oleh pengambil keputusan dan dapat menunjukkan akuntabilitas publik. Untuk lebih jelasnya, data dan informasi yang disimpan dan digunakan harus sesuai dengan prinsip sebagai berikut:

- Relevant information diartikan sebagai data dan informasi yang disediakan dapat digunakan untuk mengevaluasi kondisi sebelumnya (*past*), saat ini (*present*) dan yang akan datang (*future*).
- Reliable information diartikan sebagai informasi tersebut dapat dipercaya atau tidak bias.
- Understandable information diartikan sebagai informasi yang disajikan dengan cara yang mudah dipahami pengguna (*user friendly*) atau orang yang awam sekalipun.
- Comparable information diartikan sebagai informasi yang diberikan dapat digunakan oleh pengguna

untuk dibandingkan dengan institusi lain yang sejenis.

Contoh dari akuntabilitas ini adalah bagaimana suatu organisasi (sekolah) dapat mengumpulkan dan menyajikan data dan informasi yang dibutuhkan. Baik data dan informasi yang dibutuhkan oleh murid, orang tua murid, guru, kepala sekolah, masyarakat, pemerintah sebagai bagian dari akuntabilitasnya terhadap publik. Sekolah memiliki hubungan yang sangat penting untuk berkewajiban akuntabel pada pemerintah, masyarakat, guru dan murid. Jadi informasi tentang perkembangan sekolah, kegiatan- kegiatan dan kebijakannya adalah bagian dari akuntabilitas. Informasi dan data tersebut meliputi keuangan, pelayanan, efisiensi dan efektifitas operasional.

Perilaku berkaitan dengan Penyimpanan dan Penggunaan Data serta Informasi Pemerintah (Record Keeping and Use of Government Information):

- ASN bertindak dan mengambil keputusan secara transparan;
- ASN menjamin penyimpanan informasi yang bersifat rahasia;
- ASN mematuhi perencanaan yang telah ditetapkan;
- ASN diperbolehkan berbagi informasi untuk mendorong efisiensi dan kreativitas;
- ASN menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;
- ASN memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
- ASN tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain.

5. Membangun Budaya Anti Korupsi di Organisasi Pemerintahan



Gambar 1. Data Penanganan Perkara TPK Juni 2021

Data dari Komisi Pemberantasan Korupsi Bulan Juni 2021, perkara Tindak Pidana Korupsi masih banyak dilakukan oleh unsur Swasta (343 kasus), Anggota DPR dan DPRD (282 kasus), Eselon I, II, III, dan IV (243 kasus), lain-lain (174 kasus), dan Walikota/Bupati dan Wakilnya (135 kasus). Dari keseluruhan kasus, 80% adalah kasus suap, gratifikasi, dan PBJ. Aulich (2011) mengatakan, terkait pemberantasan korupsi, peran negara dalam menciptakan sistem antikorupsi dapat dilakukan melalui peraturan perundangan, legislasi, dan perumusan kode etik ataupun panduan perilaku. Indonesia tidak kekurangan regulasi yang mengatur itu semua, Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan, Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 20 Tahun 2021, bahkan Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 Tentang Tindak Pidana Korupsi.

Bila Kita kembali ke pembahasan terkait 'tanggung jawab', dimensi yang melatar belakangi usaha memenuhi Tanggung Jawab Individu dan Institusi ada 2, yaitu: 1) dimensi aturan, sebagai panduan bagi setiap unsur pemerintahan hal-hal yang dapat dan tidak dapat dilakukan, dan 2) dimensi moral individu. Sebagai ASN, Anda tidak terlepas dari kedua dimensi tersebut. Oleh sebab itu, (Shafritz et al., 2011) menekankan bahwa fondasi paling utama dari unsur pegawai ataupun pejabat negara adalah integritas.

Dengan integritas yang tinggi, dimensi aturan akan dapat dilihat dengan lurus dan jelas. Tanpa integritas, aturan hanya akan dipandang sebatas dokumen dan berpotensi dipersepsikan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi.

Untuk membangun budaya antikorupsi di organisasi pemerintahan, dapat mengadopsi langkah-langkah yang diperlukan dalam penanganan Konflik Kepentingan: <https://aclc.kpk.go.id/materi-pembelajaran/tata-kelola-pemerintahan/infografis/tahap-tahap-dalam-penanganan-konflik-kepentingan>.

- Penyusunan Kerangka Kebijakan,
- Identifikasi Situasi Konflik Kepentingan,
- Penyusunan Strategi Penangan Konflik Kepentingan, dan
- Penyiapan Serangkaian Tindakan Untuk Menangani Konflik Kepentingan.

Penyusunan Kode Etik, Dukungan Lembaga, dan Sangsi bagi pelaku pelanggaran adalah beberapa hal yang sangat penting untuk dapat menjadi perhatian. Namun, memegang teguh prinsip moral, integritas, adalah kunci utama dari terlaksananya sistem yang disiapkan. Dari beberapa kasus yang dapat diakses pada *U4 Expert Answer* (diakses: 8 Oktober 2021), Akuntabilitas Pimpinan Lembaga juga menjadi hal penting untuk menjadi pegangan tindak dan perilaku pegawai di lingkungan lembaga atau institusi. Namun, untuk menjadi teladan atau inspirasi, Anda tidak perlu menunggu untuk menjadi pimpinan terlebih dahulu. Ingat, tidak ada satu pun Tokoh-Tokoh Bangsa yang berintegritas yang tiba-tiba memiliki integritas yang tinggi, semua perlu dikomitmenkan, dilatih, dibiasakan, dan dicontohkan.

B. Rangkuman

- Ketersediaan informasi publik telah memberikan pengaruh yang besar pada berbagai sektor dan urusan publik di Indonesia. Salah satu tema penting yang berkaitan dengan isu ini adalah perwujudan transparansi tata kelola keterbukaan informasi publik, dengan diterbitkannya UU Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (selanjutnya disingkat: KIP).
- Aparat pemerintah dituntut untuk mampu menyelenggarakan pelayanan yang baik untuk publik.

Hal ini berkaitan dengan tuntutan untuk memenuhi etika birokrasi yang berfungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat. Etika pelayanan publik adalah suatu panduan atau pegangan yang harus dipatuhi oleh para pelayan publik atau birokrat untuk menyelenggarakan pelayanan yang baik untuk publik. Buruknya sikap aparat sangat berkaitan dengan etika.

- Ada 2 jenis umum konflik kepentingan yaitu keuangan (Penggunaan sumber daya lembaga termasuk dana, peralatan atau sumber daya aparatur untuk keuntungan pribadi) dan non-keuangan (Penggunaan posisi atau wewenang untuk membantu diri sendiri dan /atau orang lain).
- Untuk membangun budaya antikorupsi di organisasi pemerintahan, dapat mengadopsi langkah-langkah yang diperlukan dalam penanganan Konflik Kepentingan:
 - Penyusunan Kerangka Kebijakan,
 - Identifikasi Situasi Konflik Kepentingan,
 - Penyusunan Strategi Penangan Konflik Kepentingan, dan
 - Penyiapan Serangkaian Tindakan Untuk Menangani Konflik Kepentingan.

C. Soal Latihan

1. Konflik kepentingan adalah situasi yang timbul di mana tugas publik dan kepentingan pribadi bertentangan. Ada dua jenis umum Konflik Kepentingan yaitu Keuangan (Penggunaan sumber daya lembaga termasuk dana, peralatan atau sumber daya aparatur untuk keuntungan pribadi) dan Non-Keuangan (Penggunaan posisi atau wewenang untuk membantu diri sendiri dan / atau orang lain). Ada contoh studi kasus seperti berikut: Bahwa ada seseorang Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) menunjuk satu pemenang tender proyek pengadaan barang dan jasa publik tanpa melalui proses yang akuntabel dan transparan (terindikasi ada permainan atau kongkalikong antara pemberi dan penerima proyek). Dilihat dari jenis umum konflik kepentingan, termasuk jenis konflik kepentingan apakah studi kasus tersebut? Jelaskan.

2. Pelajari tulisan berikut:

Selain SPPD Fiktif, BPK Juga Temukan Dugaan Mark Up Anggaran di Pemko Dumai

DUMAI, RIAULINK.COM - Selain menemukan surat pertanggungjawaban (SPJ) fiktif pada perjalanan dinas aparatur sipil negara (ASN) di Pemerintah Kota Dumai, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI Perwakilan Riau juga menemukan Mark up atau penggelembungan anggaran di bagian umum.

Berdasarkan laporan hasil pemeriksaan (LHP) pada tahun anggaran 2017 lalu, BPK menemukan sejumlah keanehan di satker tersebut pada kegiatan penyediaan makan dan minum yang tak sesuai dengan bukti kuitansi pembelian.

Bukti kuitansi tersebut dapat ditunjukkan oleh pejabat pelaksana teknis kegiatan (PPTK) bagian umum selaku pihak penanggungjawab dalam penyediaan makan minum rapat, penyambutan tamu dan kegiatan pemerintah Kota Dumai. Sesuai LHP BPK terdapat selisih bayar mencapai Rp20.238.622,- antara SPJ makan dan minum yang dibayarkan Pemko Dumai melalui bagian keuangan kepada rekan kerja dengan bukti kuitansi pembelian yang bisa ditunjukkan PPTK kepada BPK RI saat melakukan pemeriksaan. Selain itu BPK juga menemukan kejanggalan dalam laporan yang disampaikan kepada mereka, yakni setiap laporan bulanan pengadaan makanan dan minuman oleh bagian umum Sekretariat Daerah Kota Dumai jumlah dan jenisnya selalu sama.

Dalam laporan BPK juga menunjukkan upaya mark up anggaran pengadaan makan dan minum petugas jaga rumah dinas Wali Kota dan Wakil Wali Kota Dumai. Disebutkan ada 25 petugas jaga rumah kediaman dua pemimpin Kota Dumai ini yang dibagi menjadi tiga shift. Dimana setiap shift bagian umum menyediakan snack dan makan bagi petugas jaga. Pada shift pagi, BPK menemukan adanya penggelembungan jumlah pengadaan snack. Dimana dari SPJ yang disampaikan bagian umum menyediakan 25 kotak snack namun bukti pemeriksaan

hanya ditemukan sembilan kotak untuk sembilan orang petugas jaga pagi.

Sementara untuk makan siang petugas juga juga terdapat selisih yang sangat signifikan. Dimana untuk makan dalam pemeriksaan hanya menyediakan sembilan kotak namun dalam SPJ pencairan digelembungkan mencapai 15 kotak. Sementara di lain kesempatan saat media ini meminta tanggapan dari salah seorang warga Dumai terkait kabar yang sempat menghebohkan di kalangan masyarakat ini, Ar sangat mengutuk keras aksi penyelewengan tersebut. Tindakan tersebut menurutnya tidak hanya merugikan daerah, namun juga masyarakat.

Sumber:

<https://riaulink.com/index.php/news/detail/6531/selain-sppd-fiktif-bpk-juga-temukan-dugaan-mark-up-anggaran-di-pemko-dumai>

Berdasarkan tulisan tersebut, isilah tabel berikut:

No	Poin-poin yang dianalisis	Jawaban
1	Kondisi apa yang membuat berita itu berpotensi menjadi kasus Tindak Pidana Korupsi?	
2	Jenis tindak pidana korupsi apa yang relevan dengan berita itu?	
3	Siapa saja pihak di dalam berita itu yang	

	akan terjerat dalam kasus korupsi?	
4	Kondisi apa yang bisa menjadikan cerita di dalam berita itu menjadi sebuah kasus Tindak Pidana Korupsi?	
5	Apa dampak yang akan terjadi ke depannya setelah berita itu terjadi?	
6	Bila Anda harus memilih salah satu perang dalam berita itu, Apa yang akan Anda lakukan?	
7	Kondisi apa yang membuat berita itu berpotensi menjadi kasus Tindak Pidana Korupsi?	
8	Jenis tindak pidana korupsi apa yang relevan dengan berita itu?	

BAB VI

PENUTUP

Dalam dunia pendidikan dan pelatihan, target individu adalah sebuah keluaran yang menjadi awal dari sebuah tujuan panjang pembelajaran. Modul Pelatihan ini memberikan banyak informasi dan data terkait Akuntabilitas, Integritas, dan Antikorupsi dalam konteks teori, aturan, realitas, dan contoh-contoh kasus. Tantangan terkait Akuntabilitas di dunia kerja, di ke-ASN-an, di lingkungan masyarakat masih dapat dilihat di sekitar Anda. Bukalah mata Anda lebar-lebar, karena itu adalah kesempatan Anda untuk dapat melakukan tindak lanjut dan Implementasi dari semua materi LATSAR yang diterima. Akuntabilitas memiliki 5 (lima) tingkatan yang berbeda dimulai dari personal, individu, kelompok, organisasi, dan stakeholder. Melalui modul ini, Anda diharapkan dapat memulai Akuntabilitas Personal sebagai ASN. Bila semua peserta pelatihan dapat komitmen untuk dapat mulai dari diri sendiri, dari hal yang sederhana, dan mulai dari saat ini, tujuan pembelajaran secara khusus dan tujuan dari penerapan CORE VALUES BerAKHLAK akan dengan mudah didapatkan. Tinggalkan semua mental dan pola pikir ASN yang tidak sesuai dengan konsep Akuntabilitas, Integritas, dan Antikorupsi. Mulailah dengan semangat baru, semangat ASN yang menjunjung tinggi kejujuran, tanggung jawab, kecermatan, kedisiplinan, dan berintegritas tinggi. Pada masa keterpurukkan pelayan publik, individu-individu yang menjunjung tinggi semua itu mungkin akan menjadi makhluk aneh dan minoritas. Ini saatnya bagi generasi Anda untuk membalik keadaan itu. Masing-masing Anda adalah sebuah generasi yang dapat merubah keadaan dengan jumlah. Numbers are matters! Di mulai dari Akuntabilitas personal, individu dan kelompok, Anda dan Teman-Teman akan mampu membangun organisasi yang Akuntabel suatu saat nanti.

BAB VII

KESIMPULAN

Akuntabilitas adalah kata yang seringkali kita dengar, tetapi tidak mudah untuk dipahami. Ketika seseorang mendengar kata akuntabilitas, yang terlintas adalah sesuatu yang sangat penting, tetapi tidak mengetahui bagaimana cara mencapainya. Dalam banyak hal, kata akuntabilitas sering disamakan dengan responsibilitas atau tanggung jawab. Namun pada dasarnya, kedua konsep tersebut memiliki arti yang berbeda. Responsibilitas adalah kewajiban untuk bertanggung jawab yang berangkat dari moral individu, sedangkan akuntabilitas adalah kewajiban untuk bertanggung jawab kepada seseorang/organisasi yang memberikan amanat.

Amanah seorang ASN menurut SE Meneteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 adalah menjamin terwujudnya perilaku yang sesuai dengan Core Values ASN BerAKHLAK. Dalam konteks Akuntabilitas, perilaku tersebut adalah:

- Kemampuan melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi
- Kemampuan menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien
- Kemampuan menggunakan Kewenangan jabatannya dengan berintegritas tinggi

Akuntabilitas dan Integritas adalah dua konsep yang diakui oleh banyak pihak menjadi landasan dasar dari sebuah Administrasi sebuah negara (Matsiliza dan Zonke, 2017). Kedua prinsip tersebut harus dipegang teguh oleh semua unsur pemerintahan dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Aulich (2011) bahkan mengatakan bahwa sebuah sistem yang memiliki integritas yang baik akan mendorong terciptanya Akuntabilitas, Integritas itu sendiri, dan Transparansi. Integritas adalah konsepnya telah disebut filsuf Yunani kuno, Plato, dalam *The Republic* sekitar 25 abad silam, adalah tiang utama dalam kehidupan bernegara. Semua elemen bangsa harus memiliki integritas tinggi, termasuk para penyelenggara negara, pihak swasta, dan masyarakat pada umumnya.

Akuntabilitas dan Integritas Personal seorang ASN akan memberikan dampak sistemik bila bisa dipegang teguh oleh semua unsur. Melalui Kepemimpinan, Transparansi, Integritas, Tanggung Jawab, Keadilan, Kepercayaan, Keseimbangan, Kejelasan, dan Konsistensi, dapat membangun lingkungan kerja ASN yang akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

Aulich, C., Batainah, H., and Wettenhall, R. (2010). Autonomy and Control in Australian Agencies: Data and Preliminary Findings from a Cross-National Empirical Study, *Australian Journal of Public Administration*, 69(2), 214-228.

Bovens, M. 2007. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework' *European Law Journal*, Vol. 13(4), pp. 447-468.

Jay M. Shafritz, E. W. Russell, Christopher P. Borick, Albert C. Hyde (2011). *Introducing Public Administration* - 7th edition. Longman, Inc.

Maccarthaigh, Muiris & Boyle, Richard. 2014. *Civil Service Accountability: Challenge And Change*. An Foras Riaracháin Institute Of Public Administration

Connors, Roger., Smith, Tom., & Hickman, Craig, 1994, *The OZ Principle Getting Result Through Individual and Organizational Accountability*, Unites States : Prentice Hall Press

Ferrell, Fraedrich, & Ferrell, 2011, *Business Ethics Ethical Decision Making and Cases*, United States of America: South-Western Cengage Learning

Maccarthaigh, Muiris, & Boyle, Richard, 2014, *Civil Service Accountability: Challenge and Change*, Institute of Public Administration

Matsiliza, N. S. (2013). Creating a new ethical culture in the South African local government, *The Journal of African & Asian Local Government Studies*, 1(2)

Miller, Brian Cole, 2006, *Keeping Employees Accountable For Results Quick Tips For Busy Managers*, New York: American Management Association

Noluthando Matsiliza and Nyaniso Zonke (2017). Accountability and integrity as unique column of good governance. *Public and Municipal Finance*, 6(1), 75-82. doi:10.21511/pmf.06(1).2017.08

Odugbemi, Sina., & Lee, Taeku, 2011, *Accountability Through Public Opinion From Inerta To Publik Action*, Washington DC: The World Bank

Public Sector Commission, 2011, A Guide to Accountable and Ethical Decision Making in the WA Public Sector, Australia: Government of Western Australia

PBM SIG, 2000, The Performance-Based Management Handbook Volume 2: Establishing An Integrated Performance Measurement System, A Product of The Performance-Based Management Special Interest Group/PBM SIG

PBM SIG/2000, The Performance-Based Management Handbook Volume 3: A Six-Volume Compilation of Techniques and Tools for Implementing the

Government Performance and Results Act of 1993, A Product of The Performance-Based Management Special Interest Group/PBM SIG

PSITP/International Governance Institute , 2007, Public Service Integrity Training Program, Nairobi:

PSITP/International Governance Institute Stapenhurst, Rick., & O'Brien, Mitchell, Accountability of Governments

2. Artikel

<https://www.linkedin.com/pulse/accountability-vs-integrity-ann-m-everett-msm-phr>. Diakses pada tanggal 3 Oktober 2021.

U4 Expert Answer. Good practice in strengthening transparency, participation, accountability and integrity. <https://www.u4.no/publications/good-practice-in-strengthening-transparency-participation-accountability-and-integrity.pdf>. Diakses tanggal 8 Oktober 2021.



www.lan.go.id

