

AKUNTABILITAS PUBLIK DAN REFORMASI ADMINISTRASI

KAJIAN LINTAS DISIPLIN



Dr. Drs. Dudung Ahman Suganda, M.Si.

AKUNTABILITAS PUBLIK DAN REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

KAJIAN LINTAS DISIPLIN

Ditulis oleh:

Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN : 978-634-7457-87-5

V+ 241 hlm; 15,5x23 cm.

Cetakan I, Januari 2026

Desain Cover dan Tata Letak:

Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT Media Penerbit Indonesia

Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata

Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Akuntabilitas publik tidak lagi dipahami sebatas kewajiban administratif, tetapi telah berkembang menjadi prinsip fundamental dalam sistem demokrasi yang menuntut pertanggungjawaban moral, hukum, politik, dan kinerja kepada masyarakat. Di sisi lain, reformasi administrasi publik hadir sebagai proses perubahan sistematis untuk memperbaiki birokrasi agar lebih adaptif, profesional, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan publik. Kedua konsep ini saling berkaitan erat dan menjadi fondasi dalam membangun pemerintahan yang berintegritas serta mampu menjawab tantangan globalisasi dan transformasi digital.

Buku referensi ini membahas akuntabilitas publik dan reformasi administrasi publik melalui pendekatan lintas disiplin dengan mengintegrasikan perspektif administrasi publik, hukum, ekonomi, politik, manajemen, hingga ilmu sosial lainnya. Buku referensi ini disusun secara sistematis mulai dari konsep dasar, kerangka teoretis, dimensi dan jenis akuntabilitas, reformasi birokrasi, regulasi dan kelembagaan, pengelolaan keuangan publik, akuntabilitas kinerja, partisipasi masyarakat, inovasi administrasi, hingga studi kasus praktik reformasi di berbagai konteks pemerintahan.

Semoga buku referensi ini memberikan kontribusi nyata dalam penguatan sistem administrasi publik yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Salam Hangat,

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENGANTAR AKUNTABILITAS PUBLIK DAN REFORMASI ADMINISTRASI.....	1
A. Konsep dan Definisi Akuntabilitas Publik	1
B. Reformasi Administrasi Publik: Pengertian dan Tujuan	8
C. Hubungan Akuntabilitas dengan Tata Kelola Pemerintahan	12
D. Pendekatan Lintas Disiplin dalam Administrasi Publik	15
BAB II PERSPEKTIF TEORETIS AKUNTABILITAS PUBLIK.....	20
A. Teori Administrasi Publik Klasik dan Modern.....	20
B. Akuntabilitas dalam Perspektif Hukum Administrasi	26
C. Perspektif Ekonomi Publik dan <i>New Public Management</i>	29
D. Akuntabilitas dalam Perspektif Politik dan Demokrasi.....	36
BAB III DIMENSI DAN JENIS AKUNTABILITAS PUBLIK.	41
A. Akuntabilitas Vertikal dan Horizontal.....	41
B. Akuntabilitas Internal dan Eksternal	53
C. Akuntabilitas Keuangan, Kinerja, dan Kebijakan	61
D. Peran Transparansi dan Partisipasi Publik.....	68
BAB IV REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK	75
A. Evolusi Reformasi Administrasi Publik	75
B. <i>New Public Management</i> dan Kritiknya.....	78
C. <i>New Public Service</i> dan <i>Public Value</i>	86
D. Reformasi Birokrasi di Negara Berkembang.....	93

BAB V	KERANGKA REGULASI DAN KELEMBAGAAN AKUNTABILITAS.....	100
	A. Sistem Hukum dan Regulasi Akuntabilitas Publik.....	100
	B. Peran Lembaga Pengawasan dan Audit Publik	106
	C. Akuntabilitas dalam Pemerintahan Pusat dan Daerah	110
	D. Hubungan Antar Lembaga Negara	118
BAB VI	AKUNTABILITAS KEUANGAN DAN PENGELOLAAN ANGGARAN PUBLIK	122
	A. Prinsip Pengelolaan Keuangan Negara.....	122
	B. Penganggaran Berbasis Kinerja.....	127
	C. Audit Publik dan Pemeriksaan Keuangan	133
	D. Pencegahan Korupsi dan Penyimpangan.....	140
BAB VII	AKUNTABILITAS KINERJA DAN PELAYANAN PUBLIK.....	144
	A. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)	144
	B. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Publik	148
	C. Akuntabilitas dalam Pelayanan Publik	151
	D. Peran Pengaduan dan Pengawasan Masyarakat	155
BAB VIII	PARTISIPASI PUBLIK DAN AKUNTABILITAS SOSIAL.....	159
	A. Konsep dan Bentuk Partisipasi Publik.....	159
	B. Akuntabilitas Sosial dan Peran Masyarakat Sipil.....	163
	C. Media, Teknologi Informasi, dan Akuntabilitas.....	168
	D. Kolaborasi Pemerintah, Swasta, dan Masyarakat.....	173
BAB IX	INOVASI ADMINISTRASI PUBLIK DAN TRANSFORMASI DIGITAL.....	177
	A. Inovasi dalam Sektor Publik.....	177
	B. E-Government dan <i>Digital Governance</i>	184

C.	Data Terbuka dan Transparansi Publik.....	193
D.	Tantangan Etika dan Keamanan Data.....	199
BAB X	STUDI KASUS AKUNTABILITAS DAN REFORMASI ADMINISTRASI	206
A.	Praktik Akuntabilitas di Pemerintah Pusat	206
B.	Reformasi Administrasi di Pemerintah Daerah	213
C.	Pembelajaran dari Negara Lain	218
D.	Analisis Kritis Keberhasilan dan Kegagalan Reformasi ..	220
BAB XI	PENUTUP.....	224
DAFTAR PUSTAKA		226
GLOSARIUM.....		239
INDEKS		242
BIOGRAFI PENULIS.....		245
SINOPSIS	Error! Bookmark not defined.	



BAB I

PENGANTAR AKUNTABILITAS PUBLIK DAN REFORMASI ADMINISTRASI

Pengantar akuntabilitas publik dan reformasi administrasi menjadi landasan penting dalam memahami bagaimana pemerintahan dan lembaga publik bertanggung jawab terhadap masyarakat. Konsep ini menekankan transparansi, kejujuran, dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya publik untuk mencapai kinerja yang optimal. Reformasi administrasi muncul sebagai upaya untuk memperbaiki sistem birokrasi yang ada, meningkatkan kualitas layanan publik, dan memastikan setiap kebijakan dijalankan secara profesional. Pendekatan ini mendorong peningkatan tata kelola, pengawasan, dan akuntabilitas dalam setiap aspek operasional pemerintahan maupun organisasi publik.

A. Konsep dan Definisi Akuntabilitas Publik

Akuntabilitas publik dapat dipahami sebagai kewajiban lembaga pemerintah dan penyelenggara publik untuk secara terbuka menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap keputusan, tindakan, dan penggunaan sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya kepada masyarakat serta pemangku kepentingan yang sah, sehingga memungkinkan evaluasi kinerja yang objektif dan transparan. Prinsip ini menekankan pentingnya keterbukaan informasi, mekanisme pelaporan yang jelas, dan adanya konsekuensi apabila terjadi penyimpangan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas publik, sehingga menciptakan kepercayaan dan legitimasi dalam tata kelola pemerintahan (Bovens, 2018). Dengan demikian, akuntabilitas publik bukan hanya sebatas

prosedur administratif, melainkan merupakan kerangka kerja yang menghubungkan kewenangan dengan tanggung jawab dan dampak nyata bagi masyarakat.

Gambar 1. *Good Governance*



Sumber: *UWKS*

Pada praktiknya, akuntabilitas publik menuntut integrasi antara pengawasan internal, audit independen, dan partisipasi masyarakat sebagai elemen kontrol sosial untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dan program berjalan sesuai tujuan dan prinsip keadilan. Keterkaitan antara transparansi, pertanggungjawaban, dan sanksi yang jelas menjadi faktor penting dalam menilai efektivitas akuntabilitas, di mana sistem yang baik memungkinkan pengukuran kinerja yang terstruktur dan pemantauan hasil secara kontinu. Oleh karena itu, penerapan akuntabilitas publik secara konsisten menjadi fondasi bagi tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat yang berkualitas.

1. Unsur-unsur Utama Akuntabilitas Publik

- a. Kewajiban (*Responsibility*)

Kewajiban (*Responsibility*) dalam akuntabilitas publik menekankan pentingnya setiap pejabat dan lembaga memiliki peran dan tugas yang jelas serta terstruktur dalam pelaksanaan fungsi publik, sehingga setiap keputusan dan tindakan dapat dipertanggungjawabkan secara profesional dan etis kepada masyarakat dan pemangku kepentingan. Kewajiban ini juga mencakup pemenuhan standar operasional, penerapan regulasi yang berlaku, dan pengelolaan sumber daya publik secara efektif untuk memastikan tujuan organisasi tercapai dengan optimal.

Pada praktiknya, kewajiban publik menuntut pejabat untuk bertindak sesuai dengan mandat yang diberikan, mengutamakan kepentingan masyarakat, dan menghindari konflik kepentingan yang dapat merusak integritas serta kepercayaan publik, sehingga setiap tindakan dapat diaudit dan dievaluasi secara objektif. Sebagaimana dijelaskan oleh Tjahjono (2020), penegakan tanggung jawab dalam birokrasi publik merupakan fondasi utama untuk menciptakan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

b. Penjelasan (*Answerability*)

Penjelasan (*Answerability*) dalam akuntabilitas publik menekankan kemampuan lembaga dan pejabat publik untuk memberikan alasan, justifikasi, dan bukti atas setiap keputusan serta tindakan yang dilakukan, sehingga masyarakat dan pemangku kepentingan dapat menilai kinerja, integritas, dan kesesuaian tindakan tersebut dengan aturan yang berlaku. Konsep ini menuntut adanya komunikasi terbuka dan mekanisme pelaporan yang sistematis, sehingga setiap keputusan dapat dipertanggungjawabkan secara transparan dan objektif.

Pada praktiknya, penjelasan publik mencakup tanggung jawab untuk merinci proses pengambilan keputusan, alasan di balik kebijakan, serta dampak yang ditimbulkan, sehingga meminimalkan risiko penyalahgunaan wewenang dan memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga. Menurut Susanto (2019), kemampuan pejabat publik untuk menjelaskan tindakan secara jelas dan rinci merupakan elemen kunci dalam

membangun akuntabilitas yang efektif dan meningkatkan legitimasi institusi di mata masyarakat.

c. Pelaporan dan Transparansi (*Reporting & Transparency*)

Pelaporan dan transparansi (*Reporting & Transparency*) dalam akuntabilitas publik menekankan pentingnya penyediaan informasi yang jelas, akurat, dan dapat diakses oleh publik terkait kinerja, penggunaan anggaran, dan hasil program lembaga pemerintah, sehingga masyarakat dan pemangku kepentingan dapat menilai efektivitas dan integritas penyelenggaraan publik. Proses ini tidak hanya mencakup pembuatan laporan berkala, tetapi juga mekanisme komunikasi yang memungkinkan pertanyaan dan klarifikasi dari publik ditanggapi secara profesional.

Pelaporan yang transparan mencakup penyajian data kinerja yang terstruktur, pengungkapan risiko dan hambatan, serta dokumentasi keputusan strategis yang relevan, sehingga membentuk dasar bagi evaluasi dan pengawasan independen. Menurut Haryanto (2021), transparansi dan keterbukaan informasi publik merupakan kunci untuk membangun kepercayaan masyarakat sekaligus meningkatkan akuntabilitas institusi publik terhadap seluruh pemangku kepentingan.

d. Sanksi dan Koreksi (*Enforceability*)

Sanksi dan koreksi (*Enforceability*) dalam akuntabilitas publik menekankan pentingnya mekanisme konsekuensi bagi pejabat atau lembaga yang tidak memenuhi kewajiban, standar, atau regulasi yang telah ditetapkan, sehingga setiap penyimpangan dapat ditindaklanjuti secara tegas dan sistematis. Mekanisme ini mencakup sanksi administratif, hukum, maupun sosial, yang berfungsi tidak hanya sebagai alat koreksi tetapi juga sebagai pencegahan terhadap praktik maladministrasi atau penyalahgunaan wewenang.

Penerapan sanksi yang konsisten dan transparan mendorong lembaga publik untuk meningkatkan kinerja, mematuhi prosedur, dan mempertahankan integritas organisasi, sehingga membangun kepercayaan masyarakat terhadap tata kelola publik. Menurut Rahmawati (2020), efektivitas

Enforceability dalam akuntabilitas publik sangat bergantung pada kepastian sanksi, prosedur evaluasi yang jelas, dan keterlibatan pengawas independen untuk memastikan setiap pelanggaran ditangani secara obyektif.

2. Bentuk Akuntabilitas Publik

a. Akuntabilitas Administratif

Akuntabilitas administratif dalam bentuk akuntabilitas publik menekankan tanggung jawab pejabat dan lembaga publik untuk melaksanakan prosedur, kebijakan, dan manajemen internal secara efektif, efisien, dan sesuai standar yang berlaku, sehingga setiap aktivitas birokrasi dapat dipertanggungjawabkan secara profesional. Konsep ini juga mencakup pengelolaan sumber daya, pengawasan internal, dan kepatuhan terhadap regulasi sebagai upaya untuk memastikan layanan publik berjalan sesuai tujuan organisasi dan kebutuhan masyarakat.

Pada praktiknya, akuntabilitas administratif mendorong pembentukan sistem pelaporan, kontrol internal, dan audit berkala yang dapat mengidentifikasi penyimpangan atau kelemahan prosedural sehingga tindakan korektif dapat segera dilakukan. Menurut Prasetyo (2019), akuntabilitas administratif merupakan fondasi utama untuk meningkatkan kinerja birokrasi, memperkuat tata kelola, dan memastikan setiap keputusan serta tindakan publik dapat diuji dan dievaluasi secara obyektif.

b. Akuntabilitas Politik

Akuntabilitas politik dalam bentuk akuntabilitas publik menekankan pertanggungjawaban pejabat publik terpilih, seperti eksekutif dan legislatif, kepada masyarakat dan lembaga perwakilan yang memberi mandat, sehingga setiap kebijakan, keputusan, dan tindakan politik dapat dievaluasi oleh pemilih atau wakil rakyat secara transparan. Bentuk akuntabilitas ini memastikan bahwa kepentingan publik menjadi prioritas utama, dan pejabat publik tidak semata-mata bertindak berdasarkan kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.

Pada praktiknya, akuntabilitas politik tercermin melalui mekanisme pemilihan umum, pengawasan legislatif, dan forum konsultasi publik yang memungkinkan evaluasi serta kritik terhadap kinerja pejabat terpilih. Menurut Nugroho (2021), akuntabilitas politik merupakan instrumen penting untuk menjaga legitimasi pemerintah, memperkuat demokrasi, dan memastikan bahwa keputusan politik selaras dengan kepentingan masyarakat luas.

c. Akuntabilitas Hukum

Akuntabilitas hukum sebagai bentuk akuntabilitas publik menekankan bahwa setiap pejabat dan lembaga publik harus mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga setiap keputusan, kebijakan, dan tindakan dapat diuji secara hukum dan dilaksanakan sesuai prinsip keadilan dan kepatuhan terhadap norma legal. Konsep ini memastikan bahwa penyelenggara publik tidak hanya bertanggung jawab secara administratif atau politik, tetapi juga tunduk pada mekanisme hukum yang menjamin perlindungan hak masyarakat dan penegakan keadilan.

Pada praktiknya, akuntabilitas hukum tercermin melalui penerapan regulasi, pengawasan lembaga penegak hukum, audit kepatuhan, dan mekanisme peradilan yang menindak penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang publik. Menurut Hidayat (2020), akuntabilitas hukum merupakan fondasi penting dalam membangun tata kelola publik yang berkeadilan, karena menjamin bahwa setiap tindakan penyelenggara publik dapat dipertanggungjawabkan secara legal dan etis.

d. Akuntabilitas Finansial

Akuntabilitas finansial sebagai bentuk akuntabilitas publik menekankan pentingnya transparansi dan pertanggungjawaban dalam pengelolaan anggaran serta sumber daya keuangan publik, sehingga setiap pengeluaran, investasi, dan alokasi dana dapat diaudit, dipertanggungjawabkan, dan dievaluasi secara sistematis. Konsep ini juga mencakup penerapan prosedur penganggaran yang jelas, pengawasan internal dan eksternal,

serta kepatuhan terhadap standar akuntansi publik untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan integritas penggunaan dana publik.

Pada praktiknya, akuntabilitas finansial diwujudkan melalui laporan keuangan rutin, audit oleh lembaga independen seperti Badan Pemeriksa Keuangan, serta mekanisme publikasi informasi keuangan yang dapat diakses masyarakat. Menurut Santoso (2021), akuntabilitas finansial merupakan kunci untuk membangun kepercayaan publik terhadap pengelolaan anggaran negara dan memastikan bahwa setiap sumber daya publik digunakan secara optimal dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

e. Akuntabilitas Kinerja atau Sosial

Akuntabilitas kinerja atau sosial sebagai bentuk akuntabilitas publik menekankan bahwa lembaga dan pejabat publik harus bertanggung jawab atas hasil program, pelayanan, dan kebijakan yang diberikan kepada masyarakat, sehingga efektivitas dan dampak dari setiap tindakan dapat diukur secara obyektif. Konsep ini menuntut evaluasi berkelanjutan terhadap pencapaian target kinerja, keberhasilan program, dan kontribusi nyata terhadap kesejahteraan masyarakat, bukan hanya kepatuhan terhadap prosedur atau aturan formal.

Pada praktiknya, akuntabilitas kinerja melibatkan pemantauan indikator kinerja utama (KPI), pelaporan hasil yang dapat diakses publik, dan mekanisme evaluasi independen untuk memastikan bahwa setiap program memberikan manfaat sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Widodo (2020), akuntabilitas kinerja sosial merupakan elemen penting dalam tata kelola publik modern karena meningkatkan transparansi, memperkuat kepercayaan masyarakat, dan memastikan pelayanan publik memberikan dampak nyata yang bermanfaat.

3. Mekanisme Implementasi Akuntabilitas Publik

Mekanisme implementasi akuntabilitas publik menekankan penerapan prosedur, sistem, dan praktik yang memungkinkan lembaga serta pejabat publik bertanggung jawab atas keputusan, tindakan, dan penggunaan sumber daya secara transparan dan terukur. Mekanisme ini

mencakup penyusunan laporan kinerja, pengawasan internal, audit eksternal, serta penyediaan akses informasi bagi masyarakat untuk memastikan setiap kegiatan publik dapat dipantau, dievaluasi, dan diperbaiki secara berkelanjutan.

Pada praktiknya, mekanisme implementasi akuntabilitas publik mencakup saluran pengaduan masyarakat, forum konsultasi publik, pengawasan legislatif, serta pemantauan indikator kinerja utama (KPI) yang memungkinkan evaluasi obyektif terhadap kinerja lembaga. Menurut Prabowo (2019), penerapan mekanisme akuntabilitas publik yang efektif memerlukan kombinasi sistem pelaporan yang jelas, audit independen, dan partisipasi aktif masyarakat untuk memperkuat kepercayaan publik terhadap tata kelola pemerintahan.

B. Reformasi Administrasi Publik: Pengertian dan Tujuan

Reformasi administrasi publik merupakan upaya strategis yang dilakukan untuk memperbaiki sistem birokrasi pemerintahan agar lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Tujuan utama dari reformasi ini adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperkuat tata kelola pemerintahan, serta menumbuhkan profesionalisme dan inovasi dalam pengelolaan sumber daya publik sehingga birokrasi mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara optimal.

1. Pengertian Reformasi Administrasi Publik

Reformasi administrasi publik adalah proses perubahan yang dilakukan secara terencana dan sistematis dalam sistem administrasi pemerintahan, mencakup struktur, prosedur, sikap, dan praktik birokrasi, dengan tujuan menyesuaikan fungsi birokrasi terhadap tuntutan dinamika sosial, politik, dan ekonomi agar mampu memberikan pelayanan publik yang lebih responsif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Proses ini dirancang untuk mengatasi kelemahan administrasi tradisional serta memperkuat kapasitas institusi publik dalam menjalankan fungsi pemerintahan secara profesional, efisien, dan

efektif, sehingga tidak hanya berfokus pada proses tetapi juga pada hasil yang nyata bagi masyarakat. Transformasi ini melibatkan perubahan budaya kerja, penyederhanaan prosedur, dan penerapan teknologi untuk mendukung kinerja birokrasi yang modern dan berorientasi pada pelayanan.

Reformasi administrasi publik mencerminkan transformasi fundamental birokrasi dari pola kerja yang kaku dan berorientasi pada prosedur menuju sistem yang berorientasi pada hasil, akuntabilitas, dan kualitas layanan publik. Menurut Soleh Darmansyah (2025), reformasi administrasi publik adalah upaya perubahan yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam tata kelola pemerintahan sehingga birokrasi menjadi lebih modern dan berorientasi pada pelayanan publik. Perubahan ini menekankan pentingnya profesionalisme pegawai, koordinasi antarunit birokrasi, serta responsivitas terhadap aspirasi masyarakat sebagai inti dari administrasi publik yang efektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Tujuan Reformasi Administrasi Publik

Berikut ini beberapa tujuan utama dari reformasi administrasi publik yang menjadi fokus perbaikan dan penguatan birokrasi:

a. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi

Meningkatkan efektivitas dan efisiensi merupakan upaya strategis dalam penyelenggaraan administrasi publik untuk memastikan bahwa setiap kebijakan, program, dan kegiatan pemerintahan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan hasil yang optimal. Efektivitas berfokus pada tingkat pencapaian sasaran dan dampak kebijakan, sedangkan efisiensi menekankan penggunaan sumber daya secara tepat, hemat, dan tidak berlebihan sehingga proses pelayanan publik dapat berjalan secara cepat dan tepat guna.

Pada praktik administrasi publik, peningkatan efektivitas dan efisiensi diwujudkan melalui penyederhanaan prosedur birokrasi, pengurangan tumpang tindih kewenangan, serta penerapan sistem kerja yang berbasis kinerja dan hasil. Menurut OECD (2019), peningkatan efektivitas dan efisiensi sektor publik dicapai melalui penguatan manajemen kinerja, pemanfaatan

teknologi, dan perbaikan proses kerja agar pemerintah mampu memberikan layanan yang lebih baik dengan sumber daya yang terbatas.

b. Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas

Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam administrasi publik merupakan upaya penting untuk menjamin bahwa seluruh proses pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan pelaksanaan kebijakan dapat diawasi secara terbuka oleh masyarakat dan pemangku kepentingan. Transparansi memfasilitasi keterbukaan informasi sehingga publik dapat mengakses data, laporan, dan kebijakan pemerintah tanpa hambatan, sedangkan akuntabilitas memastikan bahwa pejabat dan lembaga publik bertanggung jawab atas setiap tindakan dan keputusan yang diambil dalam kerangka hukum dan etika pemerintahan.

Pada praktiknya, pemerintah perlu menyediakan sistem pelaporan yang jelas, mudah diakses, dan terstruktur sehingga publik dapat memantau realisasi anggaran, capaian kinerja, serta pencapaian tujuan program secara *real time*; hal ini tidak hanya meningkatkan *trust* publik tetapi juga mendorong pejabat publik untuk bekerja secara profesional dan bertanggung jawab terhadap fungsi publiknya. Menurut Iwan Ahmad Puji Santoso (2025), transparansi dan akuntabilitas adalah prinsip dasar administrasi publik yang memungkinkan pengawasan publik terhadap proses pemerintahan serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap kualitas layanan pemerintahan dengan menempatkan keterbukaan informasi sebagai fondasi tata kelola yang baik.

c. Meningkatkan Kualitas Layanan Publik

Meningkatkan kualitas layanan publik merupakan upaya penting dalam administrasi publik untuk memastikan bahwa setiap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan hak masyarakat secara tepat, adil, dan berkelanjutan. Kualitas layanan publik tidak hanya diukur dari kecepatan dan kemudahan prosedur, tetapi juga dari kejelasan informasi, kepastian biaya dan waktu, serta sikap profesional aparatur dalam melayani masyarakat.

Pada praktiknya, peningkatan kualitas layanan publik menuntut adanya perbaikan berkelanjutan terhadap standar pelayanan, penyederhanaan proses birokrasi, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk memperluas akses dan meningkatkan kenyamanan pengguna layanan. Menurut World Bank (2018), peningkatan kualitas layanan publik merupakan kunci dalam memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah karena layanan yang efektif, responsif, dan berorientasi pada pengguna mencerminkan kapasitas institusi publik dalam memenuhi kebutuhan warganya secara nyata.

d. Memperkuat Tata Kelola Pemerintahan

Memperkuat tata kelola pemerintahan merupakan upaya strategis dalam administrasi publik untuk memastikan bahwa seluruh proses pengambilan keputusan, pelaksanaan kebijakan, dan pengelolaan sumber daya publik berjalan sesuai dengan prinsip hukum, etika, dan kepentingan masyarakat. Tata kelola pemerintahan yang kuat menekankan kejelasan peran dan tanggung jawab, koordinasi antar lembaga, serta mekanisme pengawasan yang efektif guna mencegah penyimpangan dan meningkatkan kinerja pemerintahan secara menyeluruh.

Pada praktiknya, penguatan tata kelola pemerintahan diwujudkan melalui penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan supremasi hukum dalam setiap aspek penyelenggaraan negara. Menurut UNDP (2019), tata kelola pemerintahan yang baik tercermin dari kemampuan institusi publik dalam mengelola sumber daya dan kewenangan secara bertanggung jawab, inklusif, dan berorientasi pada kepentingan publik untuk mencapai pembangunan yang berkelanjutan.

e. Mendorong Inovasi dan Profesionalisme

Mendorong inovasi dan profesionalisme dalam administrasi publik merupakan upaya strategis untuk membangun birokrasi yang adaptif, responsif, dan mampu menjawab tantangan perubahan sosial, ekonomi, serta perkembangan teknologi yang semakin cepat. Inovasi berperan sebagai sarana pembaruan cara kerja, proses pelayanan, dan penyusunan kebijakan, sementara profesionalisme menekankan pada kompetensi, integritas, serta

komitmen aparaturnya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab publik secara konsisten.

Pada praktiknya, inovasi dan profesionalisme saling memperkuat karena inovasi hanya dapat tumbuh dalam lingkungan kerja yang menjunjung tinggi keahlian, etika, dan standar kinerja yang jelas. Menurut World Bank (2020), birokrasi yang profesional dan terbuka terhadap inovasi merupakan kunci peningkatan kinerja sektor publik karena mampu mendorong pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, dan penciptaan solusi baru dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

C. Hubungan Akuntabilitas dengan Tata Kelola Pemerintahan

Akuntabilitas dan tata kelola pemerintahan (*good governance*) merupakan dua konsep yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam penyelenggaraan pemerintahan modern. Akuntabilitas berfungsi sebagai mekanisme pertanggungjawaban atas setiap kewenangan, kebijakan, dan penggunaan sumber daya publik, sedangkan tata kelola pemerintahan menyediakan kerangka sistem, prinsip, dan proses yang memastikan kewenangan tersebut dijalankan secara transparan, efektif, dan berorientasi pada kepentingan publik. Tanpa akuntabilitas yang kuat, tata kelola pemerintahan cenderung bersifat formalistik dan rentan terhadap penyalahgunaan kekuasaan. Sebaliknya, tata kelola pemerintahan yang baik menciptakan lingkungan institusional yang memungkinkan akuntabilitas dapat diterapkan secara konsisten dan terukur. Hubungan antara akuntabilitas dan tata kelola pemerintahan dapat dipahami melalui beberapa bentuk keterkaitan berikut:

1. Hubungan Struktural

Hubungan struktural antara akuntabilitas dan tata kelola pemerintahan tercermin dalam pengaturan hierarki kelembagaan, pembagian kewenangan, serta garis pertanggungjawaban yang jelas antar unit organisasi pemerintah, sehingga setiap aktor publik memiliki posisi, fungsi, dan tanggung jawab yang terdefinisi secara formal dalam sistem pemerintahan. Struktur organisasi yang tertata dengan baik memungkinkan proses pengawasan berjalan secara sistematis, baik

melalui mekanisme atasan-bawahan maupun melalui lembaga pengawas internal dan eksternal, sehingga akuntabilitas tidak bersifat personal tetapi melekat pada jabatan dan institusi.

Pada konteks tata kelola pemerintahan, hubungan struktural ini memastikan bahwa pelaksanaan kebijakan publik dapat ditelusuri dari tingkat pengambil keputusan hingga pelaksana teknis, sehingga memudahkan evaluasi kinerja dan pertanggungjawaban administratif maupun politik. Kejelasan struktur kelembagaan juga mencegah tumpang tindih kewenangan dan memperkecil ruang penyalahgunaan kekuasaan, karena setiap tindakan pemerintah berada dalam kerangka sistem yang mengatur siapa bertanggung jawab kepada siapa dan melalui mekanisme apa.

Gambar 2. Hubungan Struktural Akuntabilitas dan Tata Kelola Pemerintah



Sumber: *Kompasiana*

Secara konseptual, hubungan struktural tersebut menempatkan akuntabilitas sebagai konsekuensi logis dari desain tata kelola pemerintahan yang baik, di mana struktur institusional berfungsi sebagai alat untuk menegakkan disiplin, transparansi, dan kontrol publik. Hal ini sejalan dengan pandangan Bovens (2020) yang menegaskan bahwa akuntabilitas publik hanya dapat berfungsi secara efektif apabila didukung oleh struktur kelembagaan yang jelas, formal, dan memiliki mekanisme pengawasan yang sah, sehingga tata kelola pemerintahan

mampu menghasilkan kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

2. Hubungan Prosedural

Hubungan prosedural antara akuntabilitas dan tata kelola pemerintahan tercermin dalam keberadaan aturan, mekanisme kerja, serta standar operasional yang mengatur seluruh siklus penyelenggaraan pemerintahan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan dan evaluasi kebijakan publik. Prosedur yang jelas dan terdokumentasi dengan baik menjadikan setiap tindakan pemerintah dapat ditelusuri, diuji kesesuaiannya dengan regulasi, serta dipertanggungjawabkan secara administratif maupun publik.

Pada tata kelola pemerintahan yang baik, hubungan prosedural ini memastikan bahwa akuntabilitas tidak hanya bergantung pada niat individu aparatur, tetapi dilembagakan melalui sistem yang bersifat baku dan mengikat. Melalui prosedur penganggaran, pengadaan, pelayanan publik, dan pelaporan kinerja, pemerintah diwajibkan untuk mematuhi tahapan dan indikator tertentu sehingga proses pengambilan keputusan menjadi transparan, konsisten, dan dapat diawasi oleh lembaga pengendali maupun masyarakat.

3. Hubungan Sosial

Hubungan sosial antara akuntabilitas dan tata kelola pemerintahan tercermin dalam interaksi antara pemerintah dan masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama dalam penyelenggaraan pemerintahan. Melalui keterbukaan informasi, komunikasi publik, dan mekanisme partisipasi, masyarakat memiliki ruang untuk mengawasi, menilai, serta memberikan umpan balik terhadap kinerja dan kebijakan pemerintah, sehingga akuntabilitas tidak hanya bersifat internal tetapi juga bersifat sosial.

Pada kerangka tata kelola pemerintahan yang baik, hubungan sosial ini memperkuat legitimasi kebijakan publik karena keputusan pemerintah dibangun melalui proses yang melibatkan aspirasi dan kepentingan masyarakat. Akuntabilitas sosial mendorong pemerintah untuk responsif terhadap kebutuhan publik dan lebih berhati-hati dalam

menggunakan kewenangan, karena setiap tindakan dapat dievaluasi secara terbuka melalui kontrol sosial, media, dan forum partisipatif.

4. Hubungan Kinerja

Hubungan kinerja antara akuntabilitas dan tata kelola pemerintahan tercermin dalam keterkaitan langsung antara kewenangan yang diberikan kepada institusi publik dengan hasil dan dampak yang dihasilkan bagi masyarakat. Tata kelola pemerintahan yang baik menetapkan tujuan, indikator, dan standar kinerja yang jelas, sehingga akuntabilitas diwujudkan melalui kemampuan pemerintah dalam menunjukkan capaian kinerja yang terukur, relevan, dan selaras dengan kebutuhan publik.

Pada praktik penyelenggaraan pemerintahan, hubungan kinerja ini menempatkan akuntabilitas tidak hanya pada kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga pada pencapaian hasil (*outcome*) dan manfaat (*impact*) kebijakan publik. Melalui sistem perencanaan berbasis kinerja, penganggaran berbasis hasil, serta evaluasi kinerja yang berkelanjutan, tata kelola pemerintahan memastikan bahwa setiap penggunaan sumber daya publik dapat dinilai efektivitas, efisiensi, dan kontribusinya terhadap tujuan pembangunan.

D. Pendekatan Lintas Disiplin dalam Administrasi Publik

Pendekatan lintas disiplin dalam administrasi publik merupakan cara pandang dan metode analisis yang mengintegrasikan berbagai disiplin ilmu untuk memahami dan mengelola persoalan publik yang kompleks. Administrasi publik tidak hanya bertumpu pada ilmu administrasi semata, tetapi juga memanfaatkan konsep, teori, dan metode dari ekonomi, hukum, sosiologi, politik, manajemen, psikologi, serta ilmu kebijakan publik. Pendekatan ini muncul sebagai respons terhadap permasalahan publik yang bersifat multidimensional dan tidak dapat diselesaikan melalui satu perspektif keilmuan saja. Dengan demikian, pendekatan lintas disiplin memungkinkan perumusan kebijakan dan pengelolaan pemerintahan yang lebih komprehensif dan kontekstual.

1. Alasan Pentingnya Pendekatan Lintas Disiplin

Pendekatan lintas disiplin menjadi penting karena permasalahan publik bersifat kompleks, saling terkait, dan melibatkan dimensi ekonomi, sosial, politik, hukum, serta budaya yang tidak dapat dipahami secara memadai melalui satu perspektif keilmuan saja, sehingga analisis dan solusi yang dihasilkan berisiko parsial dan kurang efektif. Dengan mengintegrasikan berbagai disiplin ilmu, administrasi publik mampu menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap akar masalah, dampak kebijakan, serta dinamika aktor yang terlibat, sehingga proses perumusan dan implementasi kebijakan menjadi lebih adaptif, kontekstual, dan berbasis bukti. Hal ini sejalan dengan pandangan Head (2018) yang menegaskan bahwa pendekatan lintas disiplin diperlukan dalam kebijakan publik modern karena hanya melalui penggabungan berbagai perspektif keilmuan pemerintah dapat merespons masalah publik yang kompleks secara efektif dan berkelanjutan.

2. Bentuk Pendekatan Lintas Disiplin dalam Administrasi Publik

Pendekatan lintas disiplin dalam administrasi publik dapat diwujudkan melalui beberapa bentuk berikut:

a. Integrasi Ilmu Ekonomi

Integrasi ilmu ekonomi dalam pendekatan lintas disiplin administrasi publik berperan penting dalam membantu pemerintah memahami keterbatasan sumber daya dan pilihan kebijakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan publik secara optimal. Melalui konsep efisiensi, efektivitas, biaya-manfaat, dan insentif, ilmu ekonomi memberikan kerangka analitis yang rasional bagi administrasi publik dalam merancang kebijakan, mengalokasikan anggaran, serta menentukan prioritas program agar penggunaan sumber daya publik dapat menghasilkan manfaat sosial yang maksimal.

Pada praktik tata kelola pemerintahan, integrasi ilmu ekonomi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih berbasis data dan perhitungan rasional, terutama dalam konteks perencanaan pembangunan, penganggaran berbasis kinerja, serta

evaluasi kebijakan publik. Pendekatan ini membantu administrasi publik menilai dampak ekonomi dari suatu kebijakan, baik terhadap pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan masyarakat, maupun distribusi keadilan sosial, sehingga kebijakan yang dihasilkan tidak hanya administratif secara sah, tetapi juga ekonomis dan berkelanjutan.

b. Pendekatan Hukum dan Regulasi

Pendekatan hukum dan regulasi dalam kerangka lintas disiplin administrasi publik menempatkan prinsip legalitas, kepastian hukum, dan keadilan sebagai fondasi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan. Melalui integrasi perspektif hukum, administrasi publik memastikan bahwa setiap kebijakan, keputusan, dan tindakan pemerintah memiliki dasar hukum yang jelas serta selaras dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pada praktik pemerintahan, pendekatan ini berfungsi untuk mengendalikan penggunaan kewenangan agar tidak bersifat sewenang-wenang serta melindungi hak dan kepentingan masyarakat. Regulasi yang dirancang dan diterapkan secara tepat memungkinkan tata kelola pemerintahan berjalan secara tertib, transparan, dan akuntabel, sekaligus menjadi instrumen pengawasan terhadap kinerja aparatur dan lembaga publik.

c. Perspektif Sosiologi dan Antropologi

Perspektif sosiologi dan antropologi dalam pendekatan lintas disiplin administrasi publik memberikan pemahaman mendalam mengenai perilaku sosial, nilai, norma, serta pola interaksi masyarakat yang memengaruhi keberhasilan kebijakan publik. Melalui perspektif ini, administrasi publik tidak hanya memandang masyarakat sebagai objek kebijakan, tetapi sebagai subjek yang memiliki struktur sosial, latar budaya, dan dinamika sosial yang harus dipahami secara kontekstual.

Pada praktik penyelenggaraan pemerintahan, integrasi sosiologi dan antropologi membantu aparatur publik merancang kebijakan dan layanan yang lebih sensitif terhadap kondisi sosial dan budaya masyarakat. Pendekatan ini memungkinkan pemerintah mengidentifikasi potensi resistensi sosial, kesenjangan sosial, serta perbedaan nilai lokal, sehingga

implementasi kebijakan dapat dilakukan secara lebih inklusif, partisipatif, dan adaptif terhadap realitas sosial yang beragam.

d. Pendekatan Ilmu Politik

Pendekatan ilmu politik dalam kerangka lintas disiplin administrasi publik berfokus pada analisis kekuasaan, proses pengambilan keputusan, serta hubungan antara aktor politik dan birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Melalui perspektif ini, administrasi publik dipahami tidak hanya sebagai aktivitas teknokratis, tetapi juga sebagai arena politik yang dipengaruhi oleh kepentingan, ideologi, dan dinamika kekuasaan.

Pada praktik pemerintahan, integrasi ilmu politik membantu menjelaskan bagaimana kebijakan publik dirumuskan, dinegosiasikan, dan diimplementasikan dalam konteks sistem politik tertentu. Pendekatan ini memungkinkan aparatur publik memahami pengaruh lembaga legislatif, eksekutif, partai politik, serta kelompok kepentingan terhadap kinerja birokrasi dan efektivitas tata kelola pemerintahan.

e. Manajemen dan Organisasi

Manajemen dan organisasi dalam pendekatan lintas disiplin administrasi publik berperan penting dalam mengarahkan bagaimana struktur birokrasi, proses kerja, dan sumber daya manusia dikelola untuk mencapai tujuan publik secara efektif dan efisien. Melalui integrasi prinsip-prinsip manajemen, administrasi publik mampu meningkatkan koordinasi antar unit kerja, memperjelas pembagian tugas, serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dalam sistem pemerintahan.

Pada praktik penyelenggaraan pemerintahan, pendekatan manajemen dan organisasi membantu meningkatkan kinerja birokrasi melalui penerapan perencanaan strategis, manajemen kinerja, kepemimpinan, dan pengendalian organisasi. Pendekatan ini memungkinkan aparatur publik bekerja secara profesional, adaptif, dan berorientasi pada hasil, sekaligus mendukung terciptanya pelayanan publik yang berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

f. Psikologi dan Ilmu Perilaku

Psikologi dan ilmu perilaku dalam pendekatan lintas disiplin administrasi publik berperan penting dalam memahami bagaimana individu dan kelompok berpikir, bersikap, serta bertindak dalam konteks kebijakan dan pelayanan publik. Melalui pemahaman terhadap persepsi, motivasi, emosi, dan pola pengambilan keputusan, administrasi publik dapat merancang kebijakan dan program yang lebih realistis, karena mempertimbangkan keterbatasan rasionalitas serta variasi perilaku aparatur dan masyarakat.

Pada praktik penyelenggaraan pemerintahan, integrasi psikologi dan ilmu perilaku membantu meningkatkan efektivitas kebijakan melalui desain intervensi yang mendorong kepatuhan, partisipasi, dan perubahan perilaku tanpa paksaan. Pendekatan ini banyak diterapkan dalam pelayanan publik, perpajakan, kesehatan, dan keselamatan publik, di mana pemahaman perilaku manusia digunakan untuk memperbaiki komunikasi kebijakan, meningkatkan kualitas pelayanan, serta memperkuat kinerja dan etika aparatur pemerintah.



BAB II

PERSPEKTIF TEORETIS AKUNTABILITAS PUBLIK

Akuntabilitas publik merupakan konsep fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan dan administrasi publik yang menekankan kewajiban aktor publik untuk mempertanggungjawabkan setiap tindakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya kepada masyarakat. Dari perspektif teoretis, akuntabilitas publik dipahami sebagai mekanisme pengendalian yang memastikan kekuasaan dijalankan secara transparan, bertanggung jawab, dan selaras dengan kepentingan publik. Perspektif teoretis akuntabilitas publik berkembang seiring dengan kompleksitas hubungan antara negara, pemerintah, dan warga negara dalam sistem demokrasi modern. Kerangka teoretis ini tidak hanya membahas aspek pelaporan dan pengawasan, tetapi juga menekankan dimensi etika, kelembagaan, dan partisipasi publik sebagai fondasi utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

A. Teori Administrasi Publik Klasik dan Modern

Teori administrasi publik merupakan landasan konseptual yang menjelaskan bagaimana organisasi pemerintahan dirancang, dikelola, dan diarahkan untuk mencapai tujuan pelayanan kepada masyarakat secara efektif dan bertanggung jawab. Dalam perkembangannya, teori administrasi publik mengalami pergeseran dari pendekatan klasik yang menekankan struktur dan aturan formal menuju pendekatan modern yang lebih adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada kinerja serta nilai publik.

1. Teori Administrasi Publik Klasik

Teori administrasi publik klasik berkembang pada akhir abad ke-19 hingga pertengahan abad ke-20, ketika organisasi pemerintahan menghadapi tuntutan stabilitas, keteraturan, dan efisiensi dalam skala besar. Pendekatan ini memandang administrasi publik sebagai aktivitas yang bersifat rasional, formal, dan hierarkis, dengan tujuan utama mengelola sumber daya negara secara tertib dan dapat diprediksi. Fokus utama teori klasik terletak pada struktur organisasi, pembagian kerja, aturan formal, serta mekanisme pengendalian internal.

Secara konseptual, teori klasik menekankan bahwa efektivitas administrasi publik dapat dicapai melalui desain organisasi yang jelas dan sistem wewenang yang tegas. Administrasi dipandang sebagai proses teknis yang relatif netral dan terpisah dari dinamika politik, sehingga menekankan profesionalisme aparatur negara. Dengan demikian, keberhasilan administrasi publik diukur dari kepatuhan terhadap prosedur, ketepatan pelaksanaan tugas, dan efisiensi kerja.

a. Ciri-ciri Utama Teori Administrasi Publik Klasik

Teori Administrasi Publik Klasik ditandai oleh penekanan kuat pada struktur organisasi formal yang hierarkis, di mana setiap posisi memiliki wewenang, tugas, dan tanggung jawab yang jelas serta terdefinisi secara tertulis. Pendekatan ini memandang organisasi publik sebagai suatu sistem rasional yang dapat diatur melalui pembagian kerja dan spesialisasi fungsi guna mencapai efisiensi maksimal dalam pelaksanaan tugas pemerintahan. Aturan dan prosedur formal menjadi instrumen utama untuk mengendalikan perilaku aparatur agar selaras dengan tujuan organisasi dan menghindari tindakan yang bersifat subjektif. Ciri-ciri tersebut mencerminkan pandangan bahwa efektivitas administrasi publik sangat bergantung pada keteraturan, kepatuhan, dan konsistensi pelaksanaan kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Denhardt dan Denhardt (2019).

Ciri utama teori administrasi publik klasik juga tercermin dalam sistem kewenangan yang bersifat legal-rasional dan berjenjang. Setiap keputusan dan instruksi mengalir dari tingkat pimpinan ke tingkat pelaksana melalui garis komando yang jelas, sehingga koordinasi organisasi dapat berjalan secara terkontrol. Hubungan kerja dalam organisasi publik dipandang bersifat

impersonal, artinya interaksi antarpegawai didasarkan pada jabatan dan fungsi, bukan pada hubungan pribadi. Pendekatan ini bertujuan untuk menjamin objektivitas, keadilan administratif, serta perlakuan yang seragam dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

b. Kelebihan Teori Klasik

Teori administrasi publik klasik memiliki kelebihan utama dalam menciptakan keteraturan dan kepastian dalam penyelenggaraan pemerintahan melalui struktur organisasi yang jelas dan sistem wewenang yang tegas. Pendekatan ini memungkinkan pembagian tugas dan tanggung jawab dilakukan secara sistematis sehingga setiap aparatur memahami perannya secara spesifik dan terukur. Kejelasan aturan dan prosedur kerja juga membantu meminimalkan ambiguitas dalam pengambilan keputusan administratif serta mengurangi potensi penyimpangan dalam pelaksanaan tugas. Keunggulan tersebut menjadikan teori klasik efektif untuk mengelola organisasi publik berskala besar dan kompleks, terutama dalam konteks pelayanan rutin dan berulang, sebagaimana dijelaskan oleh Christensen et al. (2018).

Teori klasik unggul dalam mendukung efisiensi dan konsistensi kinerja organisasi publik. Dengan adanya standar kerja dan prosedur baku, proses administrasi dapat dijalankan secara seragam tanpa bergantung pada preferensi individu aparatur. Hal ini memudahkan proses pengawasan dan evaluasi karena kinerja dapat dibandingkan secara objektif berdasarkan kepatuhan terhadap aturan yang telah ditetapkan. Dalam jangka panjang, konsistensi tersebut berkontribusi pada stabilitas organisasi dan keberlanjutan pelaksanaan fungsi pemerintahan.

c. Keterbatasan Teori Klasik

Teori administrasi publik klasik memiliki keterbatasan utama karena terlalu menekankan struktur formal, aturan, dan prosedur yang kaku sehingga kurang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Pendekatan ini memandang organisasi publik sebagai sistem tertutup yang relatif stabil, padahal dalam praktiknya pemerintahan dihadapkan pada tuntutan sosial, politik, dan ekonomi yang terus berkembang.

Akibatnya, penerapan teori klasik sering kali menimbulkan birokrasi yang lamban dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Keterbatasan ini menunjukkan bahwa efisiensi prosedural tidak selalu sejalan dengan efektivitas pelayanan publik, sebagaimana dikemukakan oleh Osborne (2020).

Keterbatasan lain dari teori klasik terletak pada pengabaian aspek manusia dalam organisasi publik. Aparatur dipandang terutama sebagai pelaksana aturan yang harus patuh pada sistem komando, sehingga faktor motivasi, kreativitas, dan kepuasan kerja kurang mendapatkan perhatian. Hubungan kerja yang bersifat impersonal memang mendukung objektivitas, tetapi dalam jangka panjang dapat menurunkan semangat kerja dan inovasi pegawai. Kondisi ini berpotensi menghambat peningkatan kualitas kinerja organisasi publik yang sangat bergantung pada kapasitas dan komitmen sumber daya manusia.

2. Teori Administrasi Publik Modern

Teori administrasi publik modern muncul sebagai respons atas kelemahan pendekatan klasik, terutama dalam menghadapi lingkungan pemerintahan yang semakin kompleks, dinamis, dan menuntut akuntabilitas publik yang lebih luas. Pendekatan modern tidak lagi memandang administrasi publik semata sebagai mesin birokrasi, melainkan sebagai sistem terbuka yang dipengaruhi oleh faktor sosial, politik, ekonomi, dan teknologi. Fokus utama teori modern bergeser dari sekadar kepatuhan prosedural menuju pencapaian kinerja, hasil, dan nilai publik.

Pada perspektif modern, administrasi publik dipahami sebagai proses yang melibatkan berbagai aktor, termasuk pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil. Pemerintah tidak hanya berperan sebagai pengendali, tetapi juga sebagai fasilitator, koordinator, dan mitra dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Selain itu, teori modern menekankan pentingnya partisipasi publik, transparansi, inovasi, dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan.

a. Prinsip-prinsip Utama Teori Administrasi Publik Modern

Prinsip-prinsip utama teori administrasi publik modern menekankan pergeseran orientasi dari kepatuhan prosedural menuju pencapaian kinerja, hasil, dan nilai publik yang dirasakan

langsung oleh masyarakat. Administrasi publik tidak lagi dipahami semata sebagai mesin birokrasi, melainkan sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang dinamis. Dalam konteks ini, efektivitas kebijakan dan kualitas pelayanan publik menjadi ukuran utama keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Prinsip tersebut sejalan dengan pandangan Bovaird dan Löffler (2018) yang menegaskan bahwa administrasi publik modern berfokus pada penciptaan nilai publik melalui kolaborasi dan orientasi pada hasil.

Prinsip lain yang menonjol dalam teori administrasi publik modern adalah penguatan akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Akuntabilitas tidak hanya diarahkan secara vertikal kepada atasan atau lembaga pengawas, tetapi juga secara horizontal dan sosial kepada masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama. Transparansi informasi, keterbukaan proses pengambilan keputusan, serta penggunaan indikator kinerja menjadi sarana penting untuk meningkatkan kepercayaan publik. Dengan prinsip ini, administrasi publik modern berupaya memastikan bahwa kekuasaan dan sumber daya publik digunakan secara bertanggung jawab dan dapat dipertanggungjawabkan.

b. Pendekatan Utama dalam Teori Administrasi Publik Modern

Pendekatan utama dalam teori administrasi publik modern menekankan orientasi manajerial yang berfokus pada kinerja, efisiensi, dan pencapaian hasil kebijakan yang terukur. Administrasi publik dipandang sebagai aktivitas pengelolaan yang menuntut kemampuan perencanaan strategis, pengukuran kinerja, serta pengambilan keputusan berbasis bukti. Pendekatan ini mendorong penggunaan praktik manajemen yang fleksibel agar organisasi publik mampu meningkatkan efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Fokus pada hasil tersebut mencerminkan pergeseran dari administrasi berbasis prosedur menuju administrasi berbasis kinerja, sebagaimana dijelaskan oleh Pollitt dan Bouckaert (2018).

Teori administrasi publik modern juga menekankan pendekatan pelayanan publik yang menempatkan warga negara sebagai subjek utama pemerintahan. Pemerintah tidak lagi dipahami semata sebagai penyedia layanan, tetapi sebagai institusi yang bertanggung jawab memenuhi kebutuhan publik melalui kualitas layanan, keadilan akses, dan kepuasan masyarakat. Pendekatan ini mengakui pentingnya nilai-nilai demokrasi, partisipasi, dan responsivitas dalam setiap proses administrasi publik. Dengan demikian, keberhasilan administrasi publik diukur dari sejauh mana kebijakan dan layanan mampu memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.

c. Kelebihan Teori Modern

Teori administrasi publik modern memiliki kelebihan utama dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan melalui orientasi pada hasil, kinerja, dan penciptaan nilai publik yang nyata bagi masyarakat. Pendekatan ini memungkinkan organisasi publik untuk lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan sosial, politik, dan teknologi, sehingga kebijakan dan layanan yang diberikan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan warga. Dengan menekankan transparansi, akuntabilitas, dan pengukuran kinerja, teori modern mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang lebih profesional dan terpercaya, sebagaimana dijelaskan oleh Denhardt dan Denhardt (2019).

Teori administrasi publik modern memperkuat partisipasi masyarakat dan kolaborasi lintas sektor sebagai elemen penting dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Pendekatan ini mendorong kemitraan antara pemerintah, sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, dan warga negara, sehingga inovasi dalam pelayanan publik dapat dikembangkan secara lebih optimal. Keunggulan tersebut menjadikan teori modern lebih sesuai diterapkan dalam menghadapi kompleksitas tantangan pemerintahan kontemporer yang membutuhkan fleksibilitas, kreativitas, dan orientasi pada kesejahteraan publik.

d. Tantangan Teori Modern

Tantangan utama teori administrasi publik modern terletak pada kompleksitas koordinasi antaraktor yang semakin beragam, termasuk pemerintah, sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, dan warga negara, yang memerlukan kemampuan manajerial dan diplomasi publik yang tinggi. Fleksibilitas dan desentralisasi yang menjadi ciri pendekatan modern sering kali menimbulkan kebingungan dalam garis tanggung jawab dan pengambilan keputusan, sehingga akuntabilitas bisa menjadi kabur dan sulit dipertanggungjawabkan. Selain itu, penerapan prinsip partisipasi dan kolaborasi membutuhkan kapasitas sumber daya manusia yang memadai serta teknologi informasi yang canggih, yang belum selalu tersedia di semua organisasi publik, sebagaimana dijelaskan oleh Pollitt dan Bouckaert (2018).

Tantangan lain dari teori administrasi publik modern adalah risiko ketimpangan akses dan partisipasi publik dalam proses pemerintahan. Tidak semua kelompok masyarakat memiliki kemampuan atau kesempatan yang sama untuk berpartisipasi, sehingga potensi ketidaksetaraan dalam pemanfaatan kebijakan dan layanan publik tetap ada. Di sisi lain, tuntutan inovasi dan adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan menuntut organisasi publik untuk terus memperbarui kapasitas, sistem, dan prosedur kerja tanpa mengorbankan prinsip transparansi dan kualitas pelayanan.

B. Akuntabilitas dalam Perspektif Hukum Administrasi

Akuntabilitas dalam perspektif hukum administrasi merupakan konsep kunci yang menegaskan kewajiban setiap organ pemerintahan dan pejabat administrasi negara untuk mempertanggungjawabkan seluruh tindakan, keputusan, serta penggunaan kewenangan publik sesuai dengan norma hukum yang berlaku. Dalam kerangka ini, akuntabilitas tidak hanya dipahami sebagai kewajiban moral atau etis, tetapi sebagai kewajiban yuridis yang dapat diuji, diawasi, dan diberi sanksi apabila terjadi pelanggaran. Hukum administrasi berfungsi sebagai instrumen pengendali kekuasaan agar penyelenggaraan

pemerintahan berjalan tertib, tidak sewenang-wenang, serta menjamin perlindungan hak-hak warga negara. Oleh karena itu, akuntabilitas menjadi fondasi utama dalam membangun pemerintahan yang berlandaskan hukum (*rechtstaat*) dan bukan kekuasaan semata (*machstaat*).

Pada hukum administrasi, akuntabilitas diwujudkan melalui penerapan prinsip-prinsip umum pemerintahan yang baik yang mengatur bagaimana kewenangan publik digunakan secara sah, wajar, dan bertanggung jawab. Setiap keputusan administrasi harus memiliki dasar hukum yang jelas, tujuan yang sah, serta prosedur yang benar, sehingga dapat dipertanggungjawabkan baik secara internal maupun eksternal. Akuntabilitas juga menuntut adanya transparansi alasan pengambilan keputusan agar publik dapat menilai rasionalitas dan legalitas tindakan pemerintah. Dengan demikian, hukum administrasi menyediakan standar normatif sekaligus mekanisme korektif terhadap tindakan administrasi yang menyimpang. Secara konseptual, akuntabilitas dalam perspektif hukum administrasi mencakup beberapa bentuk pertanggungjawaban yang saling berkaitan, antara lain:

1. Akuntabilitas Legal

Akuntabilitas legal merupakan bentuk pertanggungjawaban yang menekankan kewajiban setiap individu maupun institusi publik untuk bertindak sesuai dengan hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga setiap penggunaan kewenangan dapat diuji secara yuridis. Dalam konteks ini, akuntabilitas legal memastikan bahwa kekuasaan publik tidak dijalankan secara sewenang-wenang, melainkan dibatasi oleh norma hukum yang memberikan kepastian, keadilan, dan perlindungan bagi warga negara (Bovens, 2018).

Dengan akuntabilitas legal, setiap keputusan dan tindakan pemerintah harus memiliki dasar hukum yang jelas serta dapat dipertanggungjawabkan di hadapan lembaga pengawas dan peradilan apabila menimbulkan kerugian atau pelanggaran hak. Mekanisme hukum seperti pengujian keputusan administrasi, sanksi hukum, dan kewajiban ganti rugi menjadi instrumen penting untuk menegakkan kepatuhan terhadap hukum sekaligus menjaga kepercayaan publik terhadap penyelenggaraan pemerintahan.

2. Akuntabilitas Prosedural

Akuntabilitas prosedural merupakan bentuk pertanggungjawaban yang menekankan kepatuhan penyelenggara pemerintahan terhadap tata cara, mekanisme, dan tahapan formal dalam setiap proses pengambilan keputusan publik, sehingga tindakan administrasi tidak hanya dinilai dari hasil akhirnya tetapi juga dari cara keputusan tersebut dibuat. Dalam perspektif ini, prosedur yang transparan, adil, dan konsisten menjadi instrumen utama untuk melindungi hak warga negara serta mencegah praktik penyalahgunaan kewenangan dalam administrasi publik, karena proses yang benar mencerminkan legitimasi kekuasaan (Mashaw, 2018).

Dengan akuntabilitas prosedural, setiap keputusan administrasi dituntut untuk mengikuti prinsip-prinsip seperti pemberitahuan yang layak, kesempatan bagi pihak yang terdampak untuk didengar, serta kejelasan tahapan pengambilan keputusan yang dapat ditelusuri. Kepatuhan terhadap prosedur ini memastikan bahwa kebijakan dan tindakan pemerintah dapat dipertanggungjawabkan secara rasional dan objektif, sekaligus memberikan jaminan bahwa kepentingan publik dan individu telah dipertimbangkan secara proporsional.

3. Akuntabilitas Substansial

Akuntabilitas substansial merupakan bentuk pertanggungjawaban yang menitikberatkan pada kualitas, isi, dan dampak nyata dari keputusan serta tindakan pemerintah, sehingga penilaian akuntabilitas tidak berhenti pada kepatuhan prosedural atau legalitas formal semata. Dalam perspektif ini, suatu kebijakan atau keputusan administrasi dinilai akuntabel apabila secara substansi mampu mewujudkan tujuan publik, memenuhi rasa keadilan, serta memberikan manfaat yang proporsional bagi masyarakat tanpa menimbulkan kerugian yang tidak semestinya (Denhardt & Denhardt, 2019).

Akuntabilitas substansial menuntut aparaturnya publik untuk mempertimbangkan nilai-nilai kepentingan umum, keadilan sosial, dan kesejahteraan masyarakat dalam setiap penggunaan kewenangan yang dimilikinya, sehingga hasil kebijakan benar-benar selaras dengan mandat yang diberikan oleh publik. Dengan demikian, pertanggungjawaban tidak hanya diarahkan kepada atasan atau lembaga

pengawas, tetapi juga kepada masyarakat sebagai penerima langsung dampak dari kebijakan dan layanan publik.

4. Akuntabilitas Institusional

Akuntabilitas institusional merupakan bentuk pertanggungjawaban yang melekat pada organisasi atau lembaga publik sebagai suatu kesatuan, bukan semata-mata pada individu pejabat yang menjalankan fungsi di dalamnya, sehingga fokus utamanya adalah bagaimana sistem, struktur, dan mekanisme kelembagaan memastikan penggunaan kewenangan berjalan sesuai mandat hukum dan tujuan publik. Dalam konteks ini, institusi publik dipandang bertanggung jawab atas setiap kebijakan, keputusan, dan kinerja yang dihasilkan melalui proses kolektif yang melibatkan aturan internal, budaya organisasi, serta pembagian peran dan wewenang yang jelas (Christensen et al., 2020).

Akuntabilitas institusional menuntut adanya kejelasan tugas dan fungsi lembaga, standar operasional yang konsisten, serta mekanisme pengawasan internal yang mampu mencegah penyimpangan kewenangan dan kegagalan institusional. Dengan demikian, pertanggungjawaban tidak bergantung pada personalisasi jabatan, melainkan pada kapasitas institusi dalam memastikan kesinambungan kinerja, kepatuhan terhadap hukum, dan pelayanan publik yang berkualitas meskipun terjadi pergantian pejabat atau pimpinan.

C. Perspektif Ekonomi Publik dan *New Public Management*

Pada perkembangannya, konsep akuntabilitas publik dipengaruhi oleh berbagai pendekatan teoretis, termasuk perspektif ekonomi publik dan paradigma manajemen sektor publik modern seperti *New Public Management*. Kedua perspektif ini memberikan dasar rasional dan instrumen analitis untuk memahami mengapa dan bagaimana akuntabilitas harus dibangun dalam penyelenggaraan pemerintahan.

1. Perspektif Ekonomi Publik

Perspektif ekonomi publik berangkat dari asumsi bahwa negara memiliki peran penting dalam mengoreksi kegagalan pasar (*market failure*) dan menjamin penyediaan barang dan jasa publik. Kegagalan pasar seperti keberadaan barang publik (*public goods*), eksternalitas,

monopoli alami, asimetri informasi, dan ketimpangan distribusi pendapatan menjadi alasan utama intervensi pemerintah. Karena intervensi tersebut dibiayai oleh sumber daya publik (pajak, retribusi, dan utang), maka muncul tuntutan kuat atas akuntabilitas penggunaan sumber daya tersebut.

Pada konteks ini, akuntabilitas publik dipahami sebagai konsekuensi logis dari hubungan antara pemerintah sebagai pengelola sumber daya dan masyarakat sebagai pembayar pajak. Setiap kebijakan dan pengeluaran publik harus dapat dijelaskan manfaat, efisiensi, serta dampaknya terhadap kesejahteraan sosial.

a. Landasan Teoretis Akuntabilitas dari Ekonomi Publik

Perspektif ekonomi publik menekankan bahwa akuntabilitas berfungsi untuk:

- 1) Mencegah kegagalan pemerintah (*government failure*), seperti pemborosan anggaran, korupsi, dan kebijakan yang tidak efisien.
- 2) Menjamin alokasi sumber daya yang optimal, sehingga anggaran publik menghasilkan manfaat sosial yang lebih besar dibandingkan biayanya.
- 3) Mengurangi perilaku oportunistik birokrasi dan aktor politik yang dapat menyimpang dari kepentingan publik.

b. Implikasi Perspektif Ekonomi Publik terhadap Akuntabilitas

Pada kerangka ekonomi publik, akuntabilitas memiliki beberapa implikasi utama:

1) Akuntabilitas Fiskal

Akuntabilitas fiskal dalam perspektif ekonomi publik dipahami sebagai kewajiban pemerintah untuk mempertanggungjawabkan seluruh proses pengelolaan keuangan negara, mulai dari perencanaan anggaran, pelaksanaan, hingga pelaporan dan evaluasi hasilnya, kepada publik sebagai pemilik sumber daya fiskal. Dalam kerangka ekonomi publik, akuntabilitas fiskal menjadi mekanisme utama untuk memastikan bahwa intervensi pemerintah dalam mengatasi kegagalan pasar benar-benar menghasilkan peningkatan kesejahteraan sosial dan tidak menimbulkan pemborosan atau distorsi alokasi sumber daya. Akuntabilitas

fiskal juga berfungsi sebagai alat pengendalian untuk meminimalkan risiko penyalahgunaan anggaran, ketidakefisienan belanja, serta perilaku oportunistik aktor fiskal yang dapat merugikan kepentingan publik (IMF, 2019).

Implikasi utama akuntabilitas fiskal dari perspektif ekonomi publik terlihat pada tuntutan transparansi dan disiplin fiskal yang kuat, di mana setiap keputusan pengeluaran dan penerimaan negara harus dapat dijelaskan secara rasional berdasarkan manfaat sosial yang dihasilkan. Akuntabilitas fiskal mendorong penggunaan instrumen analisis ekonomi, seperti evaluasi kinerja anggaran dan analisis biaya-manfaat, untuk menilai apakah kebijakan fiskal memberikan nilai tambah yang sebanding dengan beban fiskal yang ditanggung masyarakat. Dengan demikian, akuntabilitas fiskal tidak hanya menilai kepatuhan administratif, tetapi juga menekankan efisiensi ekonomi dan keadilan distribusi dalam pengelolaan keuangan publik.

2) Akuntabilitas Efisiensi

Akuntabilitas efisiensi dalam perspektif ekonomi publik dipahami sebagai kewajiban pemerintah untuk memastikan bahwa setiap sumber daya publik yang digunakan mampu menghasilkan output dan *outcome* yang optimal dengan biaya serendah mungkin tanpa mengurangi kualitas layanan. Dalam kerangka ini, efisiensi menjadi tolok ukur utama pertanggungjawaban pemerintah karena pemborosan anggaran dipandang sebagai kegagalan dalam memaksimalkan kesejahteraan sosial yang seharusnya dicapai melalui intervensi publik. Akuntabilitas efisiensi menuntut pemerintah untuk dapat menjelaskan rasionalitas ekonomi dari setiap kebijakan dan program publik berdasarkan perbandingan yang jelas antara input yang dikeluarkan dan manfaat yang dihasilkan (OECD, 2020).

Implikasi akuntabilitas efisiensi dari perspektif ekonomi publik tercermin dalam tuntutan penerapan prinsip *value for money* dalam pengelolaan keuangan dan layanan publik, yang mencakup efisiensi teknis, efisiensi alokatif, dan

efisiensi operasional. Pemerintah tidak hanya diminta untuk mematuhi prosedur anggaran, tetapi juga untuk menunjukkan bahwa pilihan kebijakan dan belanja publik merupakan alternatif terbaik dibandingkan opsi lain yang tersedia. Dengan demikian, akuntabilitas efisiensi memperluas makna pertanggungjawaban dari sekadar kepatuhan administratif menjadi pertanggungjawaban atas kinerja ekonomi kebijakan publik.

3) Akuntabilitas Distribusi

Akuntabilitas distribusi dalam perspektif ekonomi publik dipahami sebagai kewajiban pemerintah untuk mempertanggungjawabkan bagaimana manfaat dan beban kebijakan publik didistribusikan secara adil di antara berbagai kelompok masyarakat. Perspektif ini menekankan bahwa pengelolaan sumber daya publik tidak hanya dinilai dari efisiensi ekonomi, tetapi juga dari sejauh mana kebijakan fiskal dan program publik mampu mengurangi ketimpangan dan melindungi kelompok rentan. Dengan demikian, akuntabilitas distribusi menempatkan keadilan sosial sebagai elemen penting dalam pertanggungjawaban pemerintah atas keputusan alokasi anggaran dan pelayanan publik (Stiglitz et al., 2019).

Pada implikasi ekonomi publik, akuntabilitas distribusi menuntut pemerintah untuk secara terbuka menjelaskan dasar normatif dan empiris dari setiap kebijakan yang berdampak pada redistribusi pendapatan, akses layanan, dan kesempatan ekonomi. Pertanggungjawaban ini mencakup penilaian apakah instrumen kebijakan, seperti pajak, subsidi, dan belanja sosial, benar-benar mencapai sasaran distribusi yang diinginkan atau justru memperlebar kesenjangan sosial. Oleh karena itu, akuntabilitas distribusi memperluas makna akuntabilitas publik dari sekadar efisiensi penggunaan anggaran menjadi evaluasi keadilan hasil kebijakan.

4) Akuntabilitas Berbasis Evaluasi Ekonomi

Akuntabilitas berbasis evaluasi ekonomi dalam perspektif ekonomi publik dipahami sebagai kewajiban pemerintah

untuk mempertanggungjawabkan kebijakan dan program publik berdasarkan hasil analisis ekonomi yang sistematis, terutama melalui penilaian rasional antara biaya yang dikeluarkan dan manfaat sosial yang dihasilkan. Pendekatan ini menempatkan evaluasi ekonomi sebagai instrumen utama untuk menilai apakah intervensi pemerintah benar-benar diperlukan dan memberikan nilai tambah dibandingkan jika mekanisme pasar dibiarkan bekerja. Dengan demikian, akuntabilitas tidak hanya bersifat administratif atau politis, tetapi juga bersandar pada bukti empiris dan perhitungan ekonomi yang dapat diuji secara rasional (Boardman et al., 2018).

Pada implikasi ekonomi publik, akuntabilitas berbasis evaluasi ekonomi menuntut pemerintah untuk menggunakan metode seperti analisis biaya-manfaat, analisis efektivitas biaya, dan evaluasi dampak kebijakan sebagai dasar pertanggungjawaban pengambilan keputusan. Evaluasi ekonomi memungkinkan publik dan lembaga pengawas untuk menilai apakah suatu kebijakan menghasilkan manfaat bersih yang positif bagi masyarakat secara keseluruhan atau justru menimbulkan inefisiensi dan distorsi alokasi sumber daya. Oleh karena itu, akuntabilitas berbasis evaluasi ekonomi memperkuat rasionalitas kebijakan publik dan mengurangi ruang bagi keputusan yang bersifat politis semata tanpa dasar analitis yang kuat.

2. *New Public Management (NPM)*

New Public Management (NPM) merupakan paradigma reformasi sektor publik yang berkembang sejak akhir abad ke-20 sebagai respons terhadap birokrasi tradisional yang dinilai kaku, tidak efisien, dan berorientasi prosedural. NPM mengadopsi prinsip-prinsip manajemen sektor swasta ke dalam sektor publik dengan tujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan publik.

Pada NPM, pemerintah dipandang sebagai organisasi yang harus dikelola secara profesional, dengan fokus pada kinerja dan hasil, bukan semata-mata kepatuhan prosedural. Akuntabilitas dalam paradigma ini

bergeser dari akuntabilitas hierarkis dan administratif menuju akuntabilitas berbasis kinerja dan hasil.

a. Karakteristik *New Public Management* (NPM)

Beberapa karakteristik utama NPM yang berimplikasi langsung pada akuntabilitas publik antara lain:

- 1) Orientasi pada hasil (*output* dan *outcome*), bukan hanya pada proses dan input.
- 2) Pengukuran kinerja melalui indikator, target, dan standar pelayanan.
- 3) Desentralisasi dan otonomi manajerial, yang memberi ruang bagi manajer publik untuk berinovasi dengan tetap bertanggung jawab atas hasil.
- 4) Penggunaan mekanisme pasar, seperti kompetisi, kontraktualisasi, dan privatisasi terbatas.
- 5) Hubungan kontraktual, baik antar unit pemerintah maupun antara pemerintah dan pihak ketiga.

b. Konsep Akuntabilitas dalam NPM

Pada perspektif NPM, akuntabilitas publik dimaknai sebagai:

1) Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas kinerja dalam perspektif *New Public Management* (NPM) dipahami sebagai kewajiban organisasi dan manajer publik untuk mempertanggungjawabkan pencapaian hasil kerja berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan secara jelas dan terukur. Paradigma NPM menekankan pergeseran akuntabilitas dari kepatuhan prosedural dan hierarkis menuju pertanggungjawaban atas *output* dan *outcome*, sehingga keberhasilan organisasi publik dinilai dari capaian nyata yang dirasakan masyarakat. Dalam kerangka ini, akuntabilitas kinerja menjadi instrumen utama untuk memastikan bahwa otonomi manajerial yang diberikan kepada unit kerja publik diimbangi dengan tuntutan pertanggungjawaban yang berbasis hasil dan bukti empiris (OECD, 2019).

Pada implementasinya, akuntabilitas kinerja dalam NPM diwujudkan melalui sistem pengukuran kinerja, penetapan target, serta mekanisme evaluasi yang menghubungkan

sumber daya dengan capaian program dan layanan publik. Pemerintah dituntut untuk tidak hanya melaporkan penggunaan anggaran, tetapi juga menjelaskan sejauh mana anggaran tersebut menghasilkan peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan. Dengan demikian, akuntabilitas kinerja berfungsi sebagai alat pengendalian manajerial sekaligus sarana transparansi kepada publik mengenai kinerja sektor publik.

2) Akuntabilitas Kontraktual

Akuntabilitas kontraktual dalam perspektif *New Public Management* (NPM) dipahami sebagai kewajiban pertanggungjawaban yang dibangun melalui hubungan berbasis kontrak antara pemberi mandat dan pelaksana layanan publik, baik antarunit pemerintah maupun antara pemerintah dan pihak ketiga. Dalam paradigma NPM, kontrak dipandang sebagai instrumen utama untuk memperjelas tujuan, standar kinerja, tanggung jawab, serta konsekuensi atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas publik. Akuntabilitas kontraktual menekankan kejelasan peran dan ekspektasi sejak awal sehingga pertanggungjawaban tidak lagi bergantung semata pada hierarki birokrasi, melainkan pada pemenuhan kesepakatan formal yang telah ditetapkan (Christensen et al., 2020).

Pada implementasinya, akuntabilitas kontraktual menuntut pemerintah untuk merumuskan kontrak yang jelas, terukur, dan dapat dievaluasi, terutama dalam konteks desentralisasi, kontraktualisasi layanan, dan kemitraan pemerintah dengan sektor swasta. Kontrak menjadi dasar evaluasi kinerja karena capaian pelaksana dinilai berdasarkan indikator dan target yang disepakati, bukan hanya kepatuhan terhadap prosedur administratif. Dengan demikian, akuntabilitas kontraktual memperkuat orientasi hasil dalam sektor publik sekaligus menyediakan mekanisme pengendalian yang lebih rasional dan transparan.

3) Akuntabilitas Manajerial

Akuntabilitas manajerial dalam perspektif *New Public Management* (NPM) dipahami sebagai kewajiban individu

manajer publik untuk mempertanggungjawabkan kinerja unit organisasi yang dipimpinnya berdasarkan pencapaian hasil, penggunaan sumber daya, dan kualitas pengambilan keputusan. Dalam paradigma NPM, manajer publik diberikan otonomi yang lebih luas dalam mengelola anggaran, sumber daya manusia, dan proses kerja, dengan asumsi bahwa fleksibilitas manajerial akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik. Oleh karena itu, akuntabilitas manajerial menjadi konsekuensi langsung dari pendelegasian kewenangan tersebut, di mana manajer tidak hanya bertanggung jawab secara administratif, tetapi juga secara profesional atas capaian kinerja organisasi (Hood, 2018).

Pada implementasinya, akuntabilitas manajerial menuntut kejelasan tujuan organisasi, indikator kinerja yang terukur, serta mekanisme pelaporan dan evaluasi yang memungkinkan penilaian objektif terhadap kinerja manajer publik. Pertanggungjawaban manajerial dalam NPM tidak lagi semata-mata bersifat kolektif dan hierarkis, melainkan bersifat individual, sehingga keberhasilan atau kegagalan program dapat ditelusuri pada tingkat kepemimpinan manajerial. Dengan demikian, akuntabilitas manajerial berfungsi sebagai instrumen pengendalian internal yang mendorong profesionalisme, disiplin kinerja, dan orientasi hasil dalam organisasi sektor publik.

D. Akuntabilitas dalam Perspektif Politik dan Demokrasi

Akuntabilitas dalam perspektif politik dan demokrasi dipahami sebagai kewajiban para pemegang kekuasaan politik untuk mempertanggungjawabkan tindakan, keputusan, dan kebijakan publik kepada warga negara sebagai pemilik kedaulatan. Dalam sistem demokrasi, kekuasaan tidak bersifat absolut, melainkan bersumber dari rakyat dan dijalankan atas mandat publik. Oleh karena itu, akuntabilitas

menjadi prinsip fundamental yang memastikan bahwa kekuasaan digunakan sesuai dengan kepentingan umum, nilai keadilan, serta norma hukum dan etika politik. Akuntabilitas juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian agar penyelenggara negara tidak menyalahgunakan kewenangan yang diberikan kepadanya. Tanpa akuntabilitas, demokrasi berisiko berubah menjadi kekuasaan elitis yang jauh dari aspirasi rakyat.

Pada perspektif politik, akuntabilitas berkaitan erat dengan relasi antara negara dan warga negara. Pemerintah diposisikan sebagai “agen” yang menerima mandat dari rakyat sebagai “prinsipal”, sehingga setiap kebijakan publik harus dapat dijelaskan secara rasional, transparan, dan dapat diuji secara politik. Akuntabilitas politik tidak hanya menyangkut hasil kebijakan, tetapi juga proses pengambilan keputusan, termasuk bagaimana kepentingan publik dipertimbangkan dan bagaimana sumber daya publik dikelola. Dengan demikian, akuntabilitas menjadi sarana untuk memastikan bahwa kekuasaan dijalankan secara responsif dan bertanggung jawab. Dalam konteks ini, kegagalan kebijakan atau penyimpangan kekuasaan harus dapat dikoreksi melalui mekanisme demokratis.

1. Bentuk-bentuk Akuntabilitas dalam Demokrasi

Akuntabilitas dalam sistem demokrasi umumnya diwujudkan melalui beberapa bentuk utama berikut:

a. Akuntabilitas Vertikal

Akuntabilitas vertikal merupakan konsep penting dalam sistem politik demokratis yang menekankan hubungan pertanggungjawaban antara pemerintah sebagai pemegang kekuasaan dengan warga negara sebagai pemilik kedaulatan. Dalam perspektif ini, rakyat memiliki hak untuk menilai, mengawasi, serta memberikan sanksi atau penghargaan terhadap kinerja pejabat publik melalui mekanisme politik yang sah, terutama pemilihan umum. Akuntabilitas vertikal berfungsi sebagai instrumen pengendalian kekuasaan agar penyelenggara negara tetap berorientasi pada kepentingan publik dan tidak menyimpang dari mandat yang diberikan oleh rakyat (Bovens, Schillemans, & Goodin, 2018).

Pada praktik demokrasi, akuntabilitas vertikal diwujudkan melalui berbagai saluran partisipasi politik yang memungkinkan masyarakat mengekspresikan persetujuan maupun ketidakpuasan terhadap kebijakan pemerintah. Pemilu menjadi mekanisme utama karena memungkinkan rakyat secara periodik mengevaluasi kinerja pemerintah dan menentukan kelanjutan atau penghentian kekuasaan politik para pemimpin. Selain pemilu, tekanan opini publik, partisipasi politik warga, serta kebebasan menyampaikan aspirasi juga memperkuat efektivitas akuntabilitas vertikal dalam memastikan pemerintah tetap responsif dan bertanggung jawab.

b. Akuntabilitas Horizontal

Akuntabilitas horizontal merupakan mekanisme pertanggungjawaban dalam sistem demokrasi yang terjadi antar lembaga negara yang memiliki kedudukan setara, seperti eksekutif, legislatif, dan yudikatif, dengan tujuan utama mencegah konsentrasi serta penyalahgunaan kekuasaan. Dalam kerangka ini, setiap lembaga negara dibekali kewenangan konstitusional untuk saling mengawasi, mengimbangi, dan mengoreksi tindakan lembaga lain agar pelaksanaan kekuasaan tetap berada dalam batas hukum dan konstitusi. Akuntabilitas horizontal menegaskan bahwa pengawasan kekuasaan tidak hanya dilakukan oleh rakyat, tetapi juga dilembagakan secara formal melalui sistem checks and balances antar institusi negara (Mainwaring, 2019).

Pada praktik penyelenggaraan pemerintahan, akuntabilitas horizontal diwujudkan melalui peran legislatif dalam mengawasi kebijakan dan penggunaan anggaran oleh eksekutif, serta kewenangan yudikatif dalam menilai dan membatalkan tindakan pemerintah yang bertentangan dengan hukum. Lembaga audit dan pengawas independen juga berperan penting dengan melakukan pemeriksaan atas kinerja dan keuangan negara secara objektif dan profesional. Mekanisme ini memungkinkan terjadinya koreksi institusional secara sistematis ketika terjadi pelanggaran kewenangan atau penyimpangan administrasi.

c. Akuntabilitas Sosial dan Diagonal

Akuntabilitas sosial dan diagonal merupakan pendekatan pertanggungjawaban dalam demokrasi yang menekankan peran aktif masyarakat sipil, media, dan warga negara dalam mengawasi serta menekan kinerja penyelenggara negara agar bertindak sesuai dengan kepentingan publik. Pendekatan ini muncul sebagai pelengkap terhadap akuntabilitas vertikal dan horizontal, terutama ketika mekanisme formal negara tidak berjalan efektif atau mengalami kelemahan institusional. Akuntabilitas sosial dan diagonal memanfaatkan partisipasi warga, transparansi informasi, serta tekanan publik untuk mendorong respons dan perbaikan kinerja pemerintah secara nyata (Fox, 2018).

Pada praktiknya, akuntabilitas sosial diwujudkan melalui berbagai aktivitas seperti pemantauan layanan publik oleh masyarakat, advokasi kebijakan, forum dialog warga, serta peran media dalam mengungkap penyimpangan kekuasaan. Akuntabilitas diagonal bekerja dengan menghubungkan tekanan masyarakat sipil secara langsung kepada institusi negara yang memiliki kewenangan formal, sehingga tuntutan publik tidak berhenti pada kritik, tetapi berujung pada tindakan korektif. Melalui mekanisme ini, warga tidak hanya menjadi pengamat pasif, melainkan aktor aktif dalam proses pengawasan dan pengambilan keputusan publik.

2. Prinsip-prinsip Akuntabilitas Politik dalam Demokrasi

Agar akuntabilitas dapat berjalan efektif dalam sistem demokrasi, terdapat beberapa prinsip utama yang harus dipenuhi, yaitu:

- a. **Transparansi**, yaitu keterbukaan informasi mengenai kebijakan, anggaran, dan kinerja pemerintah agar dapat diakses dan dinilai oleh publik.
- b. **Responsivitas**, yaitu kemampuan pemerintah untuk merespons tuntutan, kritik, dan kebutuhan masyarakat secara tepat.
- c. **Keterbukaan partisipasi**, yaitu pemberian ruang bagi warga negara untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan publik.

- d. Penegakan sanksi, yaitu adanya konsekuensi politik, hukum, atau administratif bagi pejabat yang gagal menjalankan amanah publik.
- e. Legitimasi demokratis, yaitu pengakuan bahwa kekuasaan sah hanya jika dijalankan sesuai dengan kehendak dan kepentingan rakyat.



BAB III

DIMENSI DAN JENIS

AKUNTABILITAS

PUBLIK

Akuntabilitas publik merupakan prinsip fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik yang menekankan kewajiban setiap institusi negara untuk mempertanggungjawabkan tindakan, kebijakan, dan penggunaan sumber daya kepada masyarakat. Dalam konteks ini, dimensi akuntabilitas publik mencakup aspek transparansi, kejelasan peran, serta mekanisme pengawasan yang memastikan bahwa setiap proses penyelenggaraan berjalan sesuai dengan tujuan dan kepentingan publik. Selain dimensi tersebut, akuntabilitas publik juga memiliki berbagai jenis yang saling melengkapi dalam praktik pemerintahan dan administrasi publik. Jenis-jenis akuntabilitas ini menggambarkan bentuk pertanggungjawaban yang berbeda, baik secara administratif, politik, hukum, maupun sosial, yang secara bersama-sama memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja dan integritas lembaga publik.

A. Akuntabilitas Vertikal dan Horizontal

Akuntabilitas Vertikal dan Akuntabilitas Horizontal merupakan dua mekanisme utama dalam sistem tata kelola publik yang berfungsi memastikan bahwa lembaga, pejabat, dan aparatur negara menjalankan kewenangannya secara bertanggung jawab, transparan, dan sesuai kepentingan masyarakat. Keduanya saling melengkapi dalam menjaga integritas sistem pemerintahan, namun memiliki karakteristik, alur pertanggungjawaban, dan instrumen pengawasan yang berbeda.

1. Akuntabilitas Vertikal

Akuntabilitas vertikal adalah bentuk pertanggungjawaban dalam tata kelola pemerintahan yang mengalir secara hierarkis dari pejabat, aparatur, atau lembaga publik kepada pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi atau kepada masyarakat sebagai pemilik kedaulatan. Mekanisme ini memungkinkan masyarakat mengontrol pejabat publik melalui jalur politik, administratif, dan evaluasi kinerja sehingga pejabat publik tidak bebas bertindak tanpa konsekuensi terhadap kepentingan publik.

a. Karakteristik Utama

Karakteristik utama akuntabilitas vertikal tercermin pada pola hubungan pertanggungjawaban yang bersifat hierarkis dari aktor publik kepada pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi maupun kepada masyarakat pemilih yang memiliki kedaulatan politik, di mana proses ini menuntut penyampaian informasi, pemberian penjelasan, dan evaluasi atas tindakan sehingga memunculkan legitimasi atau sanksi terhadap pejabat publik. Dalam konteks ini, akuntabilitas vertikal juga menekankan adanya mekanisme demokratis seperti pemilihan umum yang memungkinkan masyarakat menilai kinerja pejabat publik secara langsung dan memberikan konsekuensi politik atas keputusan serta hasil kebijakannya (Bovens, 2019).

Karakteristik kedua dari akuntabilitas vertikal adalah fokusnya pada pertanggungjawaban formal melalui instrumen administratif seperti laporan kinerja, laporan penggunaan anggaran, serta penyampaian pertanggungjawaban kepada lembaga legislatif yang bertindak sebagai pengawas politik terhadap eksekutif guna memastikan kesesuaian antara kebijakan dan kebutuhan publik. Dalam kerangka ini, masyarakat bertindak sebagai pemilik kedaulatan yang dapat menilai apakah pejabat publik responsif, transparan, dan tidak menyalahgunakan kekuasaan selama menjalankan tugas-tugas pemerintah.

Karakteristik ketiga yang menonjol yaitu adanya potensi penerapan sanksi politik, administratif, maupun reputasional apabila pejabat publik gagal mempertanggungjawabkan kinerjanya, sehingga akuntabilitas vertikal berfungsi sebagai alat untuk mencegah penyimpangan kekuasaan dan meningkatkan

responsivitas pemerintah terhadap aspirasi masyarakat. Oleh karena itu, akuntabilitas vertikal tidak hanya berorientasi pada kepatuhan prosedural, tetapi juga pada efektivitas pelayanan publik, integritas aktor negara, dan kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintah.

b. Dimensi dan Instrumen Akuntabilitas Vertikal

Akuntabilitas vertikal dijalankan melalui sejumlah instrumen dan mekanisme formal maupun informal, antara lain:

1) Mekanisme Politik

Mekanisme politik dalam dimensi dan instrumen akuntabilitas vertikal merupakan proses pertanggungjawaban pejabat publik kepada masyarakat sebagai pemegang kedaulatan melalui kanal-kanal demokratis seperti pemilihan umum, partisipasi politik, dan sistem perwakilan, sehingga masyarakat dapat menilai apakah pemerintah telah menjalankan mandat secara sah serta sesuai kebutuhan publik. Dalam mekanisme ini, akuntabilitas bersifat politis karena warga negara memiliki kapasitas untuk memberikan atau mencabut legitimasi melalui proses elektoral, debat publik, maupun tekanan politik, yang kemudian memaksa pejabat publik mempertimbangkan konsekuensi terhadap dukungan politik yang diterima (Schillemans, 2018).

Pada kerangka akuntabilitas vertikal, mekanisme politik berfungsi sebagai media evaluasi dan koreksi terhadap kebijakan pemerintah karena masyarakat, partai politik, serta kelompok kepentingan dapat mempengaruhi agenda dan tindakan pemerintah melalui pemilu, kampanye, survei opini, serta penyampaian aspirasi publik, sehingga pejabat publik harus menjaga kinerja, transparansi, dan kualitas pelayanan agar tetap relevan secara politik. Mekanisme ini menunjukkan bahwa akuntabilitas tidak hanya bergantung pada format pelaporan administratif, tetapi juga pada proses politik yang dinamis di mana legitimasi diperoleh melalui

penilaian publik secara terus menerus dan bersifat kompetitif.

2) Mekanisme Administratif

Mekanisme administratif dalam dimensi dan instrumen akuntabilitas vertikal merujuk pada prosedur, perangkat regulasi, serta sistem pengawasan internal-birokratis yang bertujuan memastikan bahwa lembaga publik bertanggung jawab kepada otoritas hierarkis yang lebih tinggi seperti kementerian, lembaga audit negara, atau presiden melalui jalur formal yang terstruktur dan dapat ditelusuri. Mekanisme ini biasanya diwujudkan melalui laporan administratif berkala, sistem evaluasi kinerja, instrumen audit internal, dan pelaksanaan sanksi administratif, sehingga proses pengelolaan organisasi publik dapat dikendalikan, dinilai, dan diarahkan sesuai standar tata kelola pemerintahan yang baik untuk meminimalkan penyimpangan dan meningkatkan transparansi. Menurut Schillemans dan Bovens (2019), mekanisme administratif tidak hanya berfungsi sebagai bentuk kontrol hierarkis tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran organisasi untuk memperbaiki tata kelola di masa mendatang.

Pada penerapannya, mekanisme administratif bekerja melalui rantai komando yang jelas, mulai dari perencanaan, pelaksanaan program, pengawasan, hingga evaluasi dan pelaporan, sehingga aktor publik tidak hanya diwajibkan menjelaskan penggunaan sumber daya tetapi juga hasil serta dampak kebijakan secara sistematis. Mekanisme ini juga mengandalkan sistem insentif dan disinsentif birokratis, seperti pemberian penghargaan kinerja atau penerapan sanksi administratif, untuk memastikan setiap unit organisasi bertindak sesuai mandat dan regulasi yang berlaku tanpa harus selalu melibatkan partisipasi warga sebagai pihak yang mengawasi langsung.

3) Mekanisme Legislasi & Pengawasan Publik

Mekanisme legislasi dan pengawasan publik dalam dimensi dan instrumen akuntabilitas vertikal adalah prosedur formal

di mana lembaga legislatif atau publik melakukan pengawasan terhadap tindakan dan keputusan eksekutif sebagai bagian dari hubungan pertanggungjawaban yang bersifat hierarkis kepada masyarakat pemegang kedaulatan, sehingga legislator dapat menilai efektivitas kebijakan, mengevaluasi pelaksanaan undang-undang, dan mendorong perbaikan tata kelola pemerintahan melalui diskusi, pemanggilan pejabat, atau pemantauan implementasi program yang telah ditetapkan. Dalam kerangka ini, fungsi legislasi dan pengawasan publik tidak hanya berfokus pada pembuatan aturan, tetapi juga menjadi instrumen pertanggungjawaban vertikal yang memaksa eksekutif untuk menjelaskan kinerjanya secara transparan serta bertanggung jawab atas setiap keputusan dan kebijakan yang berdampak pada kepentingan umum, karena melalui pengawasan legislatif ini publik dapat menilai apakah tindakan pemerintah sesuai dengan amanat hukum dan harapan masyarakat (Gerring & Thacker, 2022). Mekanisme legislasi dan pengawasan publik juga melibatkan partisipasi masyarakat serta akses informasi yang memadai agar warga negara dan wakilnya di parlemen mampu menilai serta memberikan respons terhadap kinerja eksekutif, sehingga pemerintahan yang dihasilkan lebih akuntabel, responsif terhadap aspirasi publik, dan tertutup terhadap peluang penyalahgunaan wewenang yang merugikan rakyat.

c. Tujuan Akuntabilitas Vertikal

Tujuan akuntabilitas vertikal pada dasarnya adalah memastikan bahwa kekuasaan politik yang diberikan oleh masyarakat kepada aktor atau lembaga pemerintahan dijalankan sesuai dengan mandat, kepentingan publik, serta nilai-nilai demokratis, sehingga terdapat mekanisme pertanggungjawaban yang jelas dan terstruktur dari pejabat publik kepada warga negara yang berperan sebagai pemilik kedaulatan politik. Melalui relasi hierarkis ini, akuntabilitas vertikal menekankan pentingnya proses pengawasan, evaluasi, dan sanksi yang dapat diberikan oleh masyarakat secara langsung maupun melalui perantara institusi representatif agar setiap tindakan aktor politik tetap

berada dalam koridor hukum, moral publik, dan standar pelayanan pemerintahan yang baik (Fox, 2018).

Tujuan lainnya adalah menciptakan pemerintah yang responsif, transparan, dan berorientasi pada pemenuhan kebutuhan masyarakat, sehingga tidak terjadi penyalahgunaan kekuasaan, perilaku koruptif, maupun pengambilan keputusan yang menyimpang dari skema kepentingan publik yang seharusnya dijaga oleh pejabat negara sebagai pelaksana mandat rakyat. Dengan demikian, akuntabilitas vertikal berfungsi mendorong terciptanya tata kelola pemerintahan yang lebih terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan secara substansial, bukan hanya melalui prosedur administratif, tetapi juga melalui respons kebijakan yang nyata terhadap aspirasi masyarakat sebagai penerima manfaat akhir dari kebijakan publik.

d. Contoh Praktik Akuntabilitas Vertikal di Pemerintahan

Contoh praktik akuntabilitas vertikal di pemerintahan dapat ditemukan dalam mekanisme pemilihan umum, di mana masyarakat memiliki kewenangan untuk memilih dan mengganti pemimpin atau wakil politik berdasarkan penilaian terhadap kinerja, integritas, dan pemenuhan janji kebijakan yang telah dijanjikan sebelumnya, sehingga pejabat publik terdorong untuk bertindak sesuai mandat rakyat karena adanya ancaman sanksi politik berupa tidak terpilih kembali pada periode berikutnya. Praktik ini menunjukkan bahwa dalam sistem demokrasi, kontrol masyarakat dilakukan melalui saluran formal yang terstruktur dan sah, sehingga akuntabilitas vertikal bukan hanya bersifat simbolik tetapi juga berdampak nyata terhadap stabilitas pemerintahan, pembentukan kebijakan, dan perbaikan kualitas pelayanan publik (Schedler, 2022).

Contoh lain dapat dilihat melalui pelaporan keuangan pemerintah kepada publik yang dilakukan secara berkala dan dapat diakses oleh masyarakat, sehingga memungkinkan adanya evaluasi terhadap penggunaan anggaran negara yang bersumber dari pajak dan kontribusi warga negara dalam pembiayaan pemerintahan. Dalam hal ini, pemerintah dituntut tidak hanya

menyampaikan angka-angka fiskal, tetapi juga menjelaskan relevansi, efektivitas, dan dampak sosial dari program yang dibiayai melalui APBN/APBD, sehingga masyarakat dapat menilai apakah kebijakan publik benar-benar mencapai tujuan pelayanan dan kesejahteraan publik sesuai prinsip tata kelola yang baik.

2. Akuntabilitas Horizontal

Akuntabilitas horizontal adalah mekanisme pertanggungjawaban dalam sistem pemerintahan yang berlangsung antar lembaga atau instansi publik pada tingkat yang sama (lateral) dan memiliki kewenangan saling mengawasi. Tujuan utamanya adalah mencegah penyalahgunaan kekuasaan, memastikan adanya keseimbangan (*checks and balances*), serta menjamin bahwa tindakan pemerintah berjalan sesuai ketentuan hukum, etika, dan kepentingan publik. Berbeda dari akuntabilitas vertikal yang bersifat hierarkis atau politis, akuntabilitas horizontal bersifat institusional dan korektif.

a. Karakteristik Utama

Karakteristik utama akuntabilitas horizontal menekankan adanya mekanisme pengawasan dan kontrol yang dilakukan antar lembaga negara atau antar institusi dalam sistem pemerintahan, sehingga proses pertanggungjawaban tidak hanya bergantung pada masyarakat sebagai pemilik kedaulatan, tetapi juga pada institusi formal yang memiliki kewenangan hukum untuk meminta klarifikasi, mengevaluasi tindakan, serta menjatuhkan sanksi terhadap lembaga lain. Dalam karakteristik ini terkandung unsur kesetaraan institusional, di mana lembaga-lembaga yang terlibat tidak berada dalam hubungan hierarkis, melainkan bekerja berdasarkan fungsi konstitusional masing-masing seperti lembaga audit, lembaga anti korupsi, lembaga legislatif, serta badan peradilan yang memiliki otoritas untuk menjaga agar tidak terjadi penyalahgunaan kekuasaan dalam birokrasi pemerintahan (Schillemans, 2018).

Karakteristik lainnya mencakup keberadaan prosedur dan norma formal yang menjadi dasar pengawasan antarlembaga, sehingga pertanggungjawaban yang terjadi tidak bersifat politis semata, tetapi terstruktur dalam kerangka hukum, administrasi,

dan kelembagaan yang jelas demi menjaga integritas sistem pemerintahan. Melalui karakteristik ini, akuntabilitas horizontal berfungsi bukan hanya sebagai alat koreksi, tetapi juga sebagai penjamin integritas administrasi negara, karena setiap kebijakan, keputusan, dan tindakan pejabat publik dapat diuji melalui instrumen institusional yang memiliki kewenangan legal untuk memberikan penilaian objektif dan memberikan tindak lanjut sesuai aturan yang berlaku.

b. Aktor dan Lembaga yang Terlibat

Akuntabilitas horizontal dijalankan melalui lembaga-lembaga yang memiliki fungsi pengawasan, seperti:

- 1) Legislatif (DPR/DPRD) → mengontrol eksekutif melalui hak interpelasi, angket, dan budgeting.
- 2) Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) → audit keuangan negara.
- 3) Ombudsman → mengawasi maladministrasi pelayanan publik.
- 4) Lembaga yudikatif (MA/MK/PTUN) → menguji peraturan dan menyelesaikan sengketa.
- 5) Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) → penindakan korupsi.
- 6) Komisi Etik atau Dewan Pengawas di lembaga-lembaga strategis.

c. Instrumen dan Mekanisme

Akuntabilitas horizontal beroperasi melalui sejumlah instrumen formal, seperti:

1) Audit dan Pemeriksaan

Audit dan pemeriksaan merupakan instrumen utama dalam mekanisme akuntabilitas horizontal karena memungkinkan lembaga negara untuk saling melakukan kontrol melalui penilaian sistematis atas penggunaan sumber daya publik, kesesuaian pelaksanaan program, serta integritas proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh entitas pemerintah, sehingga tidak ada penyimpangan kewenangan yang tidak terdeteksi dalam sistem tata kelola publik yang kompleks. Fungsi audit dan pemeriksaan ini tidak hanya

berfokus pada aspek finansial, tetapi juga pada aspek kinerja, kepatuhan, dan efektivitas kebijakan, sehingga hasil pemeriksaan dapat menjadi dasar evaluasi kelembagaan dan rekomendasi reformasi administrasi yang substantif (Reichborn-Kjennerud, 2018).

Audit dan pemeriksaan dalam akuntabilitas horizontal dilakukan oleh lembaga yang memiliki kemandirian institusional seperti lembaga audit negara, lembaga pengawasan internal pemerintah, atau badan pemeriksa khusus yang diberi mandat hukum untuk mengakses data, melakukan klarifikasi, dan menyampaikan temuan, sehingga proses pertanggungjawaban tidak hanya bersifat simbolik tetapi nyata melalui tindakan korektif dan sanksi administrasi. Dengan demikian, audit dan pemeriksaan menjadi jembatan penting dalam menjaga keseimbangan kekuasaan (*checks and balances*), karena hasil temuan dapat memicu tindakan lanjutan dari lembaga legislatif, eksekutif, atau yudikatif, serta meningkatkan transparansi publik melalui publikasi laporan agar masyarakat dapat mengetahui kondisi tatakelola pemerintah secara objektif dan berbasis data.

2) Penegakan Hukum dan Etika

Penegakan hukum dan etika merupakan instrumen penting dalam mekanisme akuntabilitas horizontal karena memberikan landasan normatif dan prosedural agar setiap tindakan serta keputusan pejabat publik dapat diuji melalui sistem hukum dan standar etika kelembagaan yang berfungsi menjaga integritas serta mencegah penyalahgunaan kewenangan dalam konteks pemerintahan demokratis. Instrumen ini bekerja melalui lembaga-lembaga berwenang seperti kejaksaan, kepolisian, pengadilan, komisi etik, dan inspektorat, yang memiliki kewenangan melakukan penyelidikan, penilaian etis, pemberian sanksi, dan tindakan korektif untuk memastikan bahwa perilaku pejabat publik konsisten dengan prinsip legalitas, keadilan, dan profesionalitas dalam pelayanan publik (Morlino & Palumbo, 2020).

Penegakan hukum dan etika berkontribusi pada penguatan tata kelola negara melalui penerapan prinsip *checks and balances* yang memungkinkan lembaga-lembaga negara mengawasi satu sama lain secara seajar, sehingga penyimpangan tidak hanya terdeteksi tetapi juga dapat diproses melalui mekanisme perundang-undangan dan prosedur etik yang jelas dan terukur guna menjaga kepercayaan publik serta legitimasi institusi pemerintahan. Dengan mekanisme tersebut, akuntabilitas horizontal tidak hanya menekankan aspek pertanggungjawaban administratif atau prosedural, tetapi memperluas ruang lingkungannya sampai kepada dimensi moral dan legal yang menjadi fondasi bagi terciptanya sistem pemerintahan yang bersih, profesional, serta berorientasi pada kepentingan publik dalam jangka panjang.

3) Pengujian Kebijakan dan Regulasi (*Judicial Review*)

Pengujian kebijakan dan regulasi (*judicial review*) merupakan salah satu instrumen utama dalam mekanisme akuntabilitas horizontal karena memberi kewenangan kepada lembaga yudisial untuk menilai apakah suatu kebijakan, peraturan, atau tindakan pemerintah sesuai dengan konstitusi, prinsip hukum, dan batas kewenangan yang telah ditetapkan, sehingga cabang kekuasaan eksekutif maupun legislatif tidak dapat bertindak sewenang-wenang di luar kerangka aturan yang sah. Melalui mekanisme ini, pengadilan memiliki posisi kritis sebagai penyeimbang kekuasaan yang dapat membatalkan kebijakan yang inkonstitusional, memberikan interpretasi hukum yang mengikat, dan menjaga agar sistem pemerintahan berjalan sesuai kaidah negara hukum modern (Ginsburg & Versteeg, 2018).

Pengujian kebijakan dan regulasi memperkuat integritas tata kelola publik karena membuka ruang evaluasi objektif terhadap kualitas perumusan kebijakan, proses legislasi, dan pemenuhan hak-hak konstitusional warga negara, sehingga setiap kebijakan publik tidak hanya dinilai dari kepentingan

politik tetapi juga dari perspektif legalitas dan keadilan substantif. Dengan demikian, *judicial review* menjadi alat penting dalam menjaga kepercayaan publik dan memastikan bahwa kebijakan pemerintah berada dalam koridor konstitusionalisme, *checks and balances*, serta perlindungan terhadap nilai demokrasi dan hak asasi yang menjadi fondasi pemerintahan yang akuntabel dalam jangka panjang.

4) Pengawasan Administratif

Pengawasan administratif merupakan instrumen penting dalam mekanisme akuntabilitas horizontal karena melibatkan proses pengawasan internal maupun eksternal yang dilakukan oleh lembaga atau unit administrasi pemerintahan untuk memastikan bahwa proses, prosedur, serta pelaksanaan program publik berjalan sesuai dengan regulasi, standar operasional, dan prinsip tata kelola yang baik, sehingga tindakan birokrasi tidak menyimpang dari kerangka hukum dan tujuan kebijakan yang telah ditetapkan. Instrumen ini biasanya dijalankan melalui inspektorat jenderal, unit pengendalian internal, dan sistem evaluasi kinerja yang memungkinkan adanya koreksi, klarifikasi, dan penegakan disiplin administratif agar setiap penyimpangan dapat ditindak sebelum berkembang menjadi persoalan hukum atau etika yang lebih serius (Christensen & Læg Reid, 2020).

Pengawasan administratif berfungsi memperkuat koordinasi antarlembaga dan meningkatkan kapasitas kelembagaan melalui proses audit kepatuhan, monitoring pelaksanaan program, evaluasi kinerja rutin, serta pelaporan internal yang sistematis guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi publik dalam mengelola sumber daya, menjalankan program, serta memberikan layanan kepada masyarakat secara akuntabel. Dengan demikian, instrumen ini tidak hanya berperan mencegah penyalahgunaan kewenangan, tetapi juga memperbaiki kualitas administrasi pemerintahan melalui intervensi teknis dan manajerial yang memperkuat profesionalisme birokrasi, transparansi proses administrasi, dan kepercayaan publik terhadap kemampuan

pemerintah dalam mengelola urusan negara secara bertanggung jawab.

d. Tujuan Akuntabilitas Horizontal

Tujuan akuntabilitas horizontal dalam sistem pemerintahan adalah untuk memperkuat mekanisme *checks and balances* antar lembaga negara yang setara sehingga tidak terjadi monopoli kekuasaan oleh satu cabang pemerintahan dan kekuasaan yang tersebar dapat saling mengawasi secara efektif sesuai prinsip negara hukum. Dalam konteks ini, akuntabilitas horizontal berupaya mendorong lembaga-lembaga seperti legislatif, yudikatif, dan lembaga pengawas independen untuk saling memeriksa, mengevaluasi, dan menegakkan sanksi atas tindakan yang tidak sesuai dengan aturan, norma, dan kepentingan publik agar tata kelola pemerintahan tetap transparan, adil, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Mechkova, Lührmann & Lindberg, 2019). Dengan sistem yang saling memberi kritik dan kontrol, tujuan utamanya adalah mencegah penyalahgunaan kekuasaan, menjaga supremasi hukum, dan memperkuat legitimasi pemerintahan melalui keseimbangan kekuasaan serta akuntabilitas yang dilakukan secara sejajar antar lembaga yang memiliki otoritas pengawasan.

e. Contoh Penerapan Akuntabilitas Horizontal

Contoh penerapan akuntabilitas horizontal dapat ditemukan ketika lembaga peradilan memeriksa dan membatalkan suatu kebijakan pemerintah yang dinilai bertentangan dengan konstitusi, di mana proses tersebut menunjukkan bahwa cabang kekuasaan yudikatif memiliki otoritas legal untuk mengawasi, mengoreksi, dan membatasi tindakan cabang eksekutif agar tidak menyimpang dari prinsip negara hukum. Selain itu, keterlibatan badan legislatif dalam meminta laporan kinerja pemerintah, melakukan rapat dengar pendapat, serta menggunakan hak angket untuk menginvestigasi dugaan penyalahgunaan kewenangan merupakan bentuk lain dari akuntabilitas horizontal yang bekerja melalui mekanisme kelembagaan formal dan bukan

melalui tekanan publik langsung. Dalam konteks ini, contoh-contoh tersebut menunjukkan bahwa tujuan akuntabilitas horizontal bukan sekadar mengawasi, tetapi juga menegakkan keseimbangan kekuasaan (*checks and balances*) yang menjadi pilar utama sistem demokrasi modern (Diamond, 2019).

Contoh lainnya tampak dalam peran lembaga pengawasan seperti badan pemeriksa keuangan, komisi etik, atau lembaga anti-korupsi yang memiliki kewenangan melakukan audit, investigasi, dan penjatuhan sanksi administratif terhadap lembaga atau pejabat publik yang terbukti melanggar hukum atau norma etika, sehingga integritas dan profesionalisme birokrasi tetap terjaga secara sistemik. Selain itu, keterlibatan lembaga ombudsman sebagai pengawas pelayanan publik yang menangani pengaduan masyarakat terhadap lembaga pemerintahan menunjukkan bahwa kontrol horizontal dapat berlangsung tanpa proses elektoral, tetapi melalui mekanisme administratif dan yuridis yang terstruktur dan berkelanjutan. Dengan demikian, penerapan akuntabilitas horizontal dapat diamati melalui berbagai skema koordinasi dan pengawasan antarlembaga negara yang sama-sama memiliki kedudukan hukum kuat dan mandiri, namun bekerja secara saling mengawasi demi menjaga efektivitas, legalitas, dan legitimasi penyelenggaraan pemerintahan.

B. Akuntabilitas Internal dan Eksternal

Akuntabilitas internal dan eksternal merupakan dua dimensi penting dalam akuntabilitas publik yang memastikan bahwa penyelenggaraan pemerintahan dapat dipertanggungjawabkan secara menyeluruh. Kedua bentuk akuntabilitas ini berfungsi untuk menjamin bahwa institusi publik tidak hanya bekerja secara efektif dan efisien di dalam organisasi, tetapi juga transparan dan dapat diawasi oleh masyarakat serta lembaga pengontrol eksternal.

1. Akuntabilitas Internal

Akuntabilitas internal dalam konteks akuntabilitas publik mengacu pada mekanisme pertanggungjawaban yang terjadi di dalam tubuh organisasi pemerintah itu sendiri. Akuntabilitas ini memastikan bahwa setiap unit, pejabat, dan aparatur bekerja sesuai standar prosedur, peraturan, dan tujuan organisasi. Bentuk akuntabilitas ini dibangun melalui tata kelola internal seperti pengawasan melekat, sistem pelaporan, audit internal, penilaian kinerja, dan etika birokrasi. Tujuan utamanya adalah menjamin efektivitas, integritas, efisiensi, dan kepatuhan administrasi dalam menjalankan tugas kelembagaan.

Akuntabilitas internal penting karena menjadi garis pertahanan pertama dalam mencegah penyimpangan, korupsi, dan kesalahan administrasi sebelum menjadi masalah publik. Mekanisme ini juga memperkuat kultur birokrasi yang profesional, disiplin, dan responsif, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui kontrol dan penilaian berkelanjutan. Akuntabilitas internal biasanya mencakup:

a. Pengawasan Melekat (Waskat)

Pengawasan melekat (waskat) merupakan salah satu mekanisme utama dalam akuntabilitas internal yang menekankan peran atasan langsung dalam memantau, mengarahkan, dan mengevaluasi kinerja bawahan secara berkelanjutan untuk memastikan kesesuaian pelaksanaan tugas dengan standar operasional dan tujuan organisasi. Melalui pengawasan ini, setiap pejabat diharapkan dapat menjalankan fungsinya secara efisien, meminimalkan risiko kesalahan administrasi, dan menjaga integritas birokrasi, sehingga mekanisme kontrol internal dapat berjalan efektif tanpa menunggu intervensi eksternal. Menurut Nugroho (2020), waskat berperan penting dalam membangun budaya kerja yang disiplin dan profesional karena pengawasan yang kontinu memungkinkan identifikasi masalah sejak dini dan penerapan tindakan korektif yang tepat waktu.

Pengawasan melekat juga berfungsi sebagai alat pencegahan penyimpangan, penyelewengan anggaran, dan praktik korupsi di dalam organisasi, karena pejabat yang diawasi secara rutin cenderung lebih bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugasnya. Proses ini tidak hanya meningkatkan kualitas laporan

internal dan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga memperkuat koordinasi antarunit dan komunikasi vertikal di dalam birokrasi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan strategis secara lebih efektif. Dengan demikian, waskat merupakan fondasi penting dalam membangun akuntabilitas internal yang kuat, yang pada akhirnya mendukung transparansi dan legitimasi publik dari kinerja organisasi pemerintah.

b. Audit Internal

Audit internal merupakan mekanisme penting dalam akuntabilitas internal yang memfokuskan pada pemeriksaan dan evaluasi sistem, prosedur, serta pelaksanaan kegiatan organisasi untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi, efisiensi penggunaan sumber daya, dan keandalan laporan keuangan. Dengan audit internal, organisasi dapat mengidentifikasi potensi risiko, memperbaiki kelemahan internal, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial sehingga kinerja birokrasi menjadi lebih transparan dan akuntabel. Menurut Prasetyo (2019), audit internal berfungsi sebagai alat pengendalian strategis yang tidak hanya menilai kepatuhan administratif, tetapi juga memberikan rekomendasi untuk peningkatan efektivitas operasional dalam setiap unit kerja pemerintah.

Audit internal juga berperan dalam menciptakan budaya akuntabilitas dan integritas di lingkungan organisasi melalui penilaian berkala dan pelaporan hasil audit kepada pimpinan, sehingga setiap unit memiliki tanggung jawab untuk memperbaiki kekurangan dan mengoptimalkan kinerja. Proses ini memperkuat mekanisme kontrol internal sekaligus meminimalkan risiko penyalahgunaan anggaran atau praktik yang tidak sesuai prosedur, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, audit internal menjadi salah satu pilar utama dalam membangun akuntabilitas internal yang kokoh dan berkelanjutan.

c. Sistem Pelaporan Internal

Sistem pelaporan internal merupakan mekanisme yang memfasilitasi aliran informasi yang terstruktur dan akurat dari seluruh unit organisasi kepada pimpinan untuk memantau

kinerja, penggunaan anggaran, dan pencapaian target secara berkelanjutan, sehingga pimpinan dapat mengambil keputusan yang tepat berdasarkan data yang valid dan terkini. Dengan adanya sistem ini, setiap aktivitas dan hasil kerja dapat terdokumentasi secara transparan, memudahkan evaluasi, dan meningkatkan akuntabilitas internal organisasi. Menurut Santoso (2021), sistem pelaporan internal yang efektif memungkinkan organisasi publik untuk mengidentifikasi kendala operasional sejak dini dan memastikan kepatuhan terhadap prosedur serta peraturan yang berlaku.

Sistem pelaporan internal juga berfungsi sebagai alat koordinasi antarunit yang meminimalkan kesalahan informasi dan meningkatkan konsistensi data di seluruh tingkatan organisasi, sehingga proses monitoring dan evaluasi berjalan lebih efisien. Mekanisme ini mendukung terciptanya budaya kerja yang bertanggung jawab karena setiap unit mengetahui bahwa laporannya menjadi dasar pengambilan keputusan, penilaian kinerja, serta tindak lanjut perbaikan yang diperlukan, sehingga akuntabilitas internal menjadi lebih kuat dan berkelanjutan.

d. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan panduan tertulis yang menetapkan langkah-langkah, tanggung jawab, dan tata cara pelaksanaan setiap kegiatan organisasi secara sistematis untuk menjamin konsistensi, efisiensi, dan kepatuhan terhadap regulasi, sehingga setiap pegawai memahami dengan jelas peran dan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi. SOP juga menjadi alat penting dalam akuntabilitas internal karena memungkinkan identifikasi kesalahan atau penyimpangan sejak dini, sehingga tindakan korektif dapat dilakukan secara cepat dan tepat. Menurut Wibowo (2020), penerapan SOP yang konsisten di lembaga publik meningkatkan transparansi proses, meminimalkan risiko kesalahan administrasi, dan memperkuat budaya kerja yang disiplin serta profesional.

SOP berfungsi sebagai dasar evaluasi kinerja unit dan individu, karena standar yang jelas memungkinkan pimpinan

menilai apakah pekerjaan telah dilakukan sesuai prosedur dan target yang ditetapkan, sehingga kualitas layanan publik dapat terjaga. Dengan adanya SOP, organisasi dapat menjalankan mekanisme kontrol internal secara efektif, memastikan keseragaman proses kerja, dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap kinerja instansi pemerintah, sehingga akuntabilitas internal menjadi lebih kokoh dan berkelanjutan.

e. **Penilaian Kinerja Internal**

Penilaian kinerja internal adalah mekanisme evaluasi yang mengukur efektivitas, efisiensi, dan produktivitas unit maupun individu dalam menjalankan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga pimpinan dapat mengidentifikasi pencapaian, kelemahan, dan area yang memerlukan perbaikan. Proses ini mendukung akuntabilitas internal karena memberikan dasar objektif untuk pengambilan keputusan terkait promosi, pengembangan kapasitas, atau tindakan korektif yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas kinerja birokrasi. Menurut Hidayat (2021), penilaian kinerja internal yang sistematis dan terukur mampu mendorong budaya kerja profesional, meningkatkan disiplin pegawai, serta memperkuat tata kelola pemerintahan yang transparan dan bertanggung jawab.

Penilaian kinerja internal juga berfungsi sebagai alat monitoring berkelanjutan yang memungkinkan organisasi menyesuaikan strategi operasional dan sumber daya secara tepat waktu, sehingga target organisasi dapat tercapai secara lebih efektif. Dengan adanya mekanisme ini, setiap pegawai memahami tanggung jawabnya, pimpinan memiliki informasi akurat untuk pengambilan keputusan, dan organisasi dapat memperkuat akuntabilitas internal serta memastikan integritas dan kualitas pelayanan publik tetap terjaga.

2. Akuntabilitas Eksternal

Akuntabilitas eksternal adalah mekanisme pertanggungjawaban organisasi pemerintah kepada pihak di luar organisasi, seperti masyarakat, lembaga legislatif, lembaga audit negara, media, dan pemangku kepentingan lainnya. Akuntabilitas ini merupakan manifestasi

dari prinsip demokrasi yang menuntut pemerintah transparan, responsif, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

Dengan akuntabilitas eksternal, publik dapat mengetahui bagaimana dana publik digunakan, bagaimana pelayanan diberikan, serta apakah kebijakan pemerintah telah memenuhi kepentingan warga negara. Mekanisme ini biasanya melibatkan sistem formal seperti audit BPK, pengawasan DPR/DPRD, publikasi kinerja, serta partisipasi warga melalui forum konsultasi publik dan media massa. Akuntabilitas eksternal mencakup:

a. Audit Eksternal oleh Lembaga Pengawas

Audit eksternal oleh lembaga pengawas merupakan mekanisme kontrol yang dilakukan oleh pihak independen, seperti Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), untuk menilai kepatuhan, efisiensi, efektivitas, dan transparansi penggunaan sumber daya publik, sehingga memastikan bahwa kinerja pemerintah dapat dipertanggungjawabkan kepada publik dan lembaga legislatif secara objektif. Proses ini memungkinkan identifikasi penyimpangan, praktik korupsi, atau ketidaksesuaian dengan regulasi yang berlaku, sehingga hasil audit dapat dijadikan dasar rekomendasi perbaikan dan pengambilan keputusan strategis oleh pimpinan instansi pemerintah. Menurut Susilo (2019), audit eksternal berperan penting dalam memperkuat akuntabilitas publik karena menyediakan penilaian yang independen dan kredibel terhadap pengelolaan keuangan dan kinerja organisasi pemerintah.

Audit eksternal juga berfungsi sebagai alat verifikasi yang meningkatkan transparansi organisasi publik karena hasilnya dapat diakses oleh pemangku kepentingan dan masyarakat luas, sehingga masyarakat memiliki informasi mengenai penggunaan anggaran negara dan efektivitas program pemerintah. Dengan adanya mekanisme ini, lembaga publik terdorong untuk menjaga kepatuhan terhadap aturan, meningkatkan kualitas manajemen, dan memastikan integritas dalam pelayanan publik, sehingga akuntabilitas eksternal berjalan secara menyeluruh dan terpercaya.

b. Pengawasan Legislatif

Pengawasan legislatif merupakan mekanisme akuntabilitas eksternal yang dilakukan oleh lembaga legislatif, seperti DPR atau DPRD, untuk memastikan bahwa pemerintah menjalankan tugas dan programnya sesuai dengan undang-undang, anggaran yang telah disetujui, dan kepentingan publik. Fungsi ini mencakup evaluasi kebijakan, pengawasan pelaksanaan anggaran, dan pertanyaan langsung terhadap pejabat eksekutif untuk menjaga transparansi serta akuntabilitas kinerja pemerintah. Menurut Ramadhan (2020), pengawasan legislatif berperan penting dalam memperkuat akuntabilitas eksternal karena menyediakan kontrol politik yang memungkinkan masyarakat mendapatkan jaminan bahwa pemerintah bertindak sesuai mandat hukum dan kepentingan publik.

Pengawasan legislatif juga berfungsi sebagai sarana perbaikan kebijakan publik karena temuan dan rekomendasi DPR/DPRD dapat digunakan untuk menyempurnakan program pemerintah, meningkatkan efektivitas pelayanan publik, dan mencegah penyalahgunaan wewenang. Dengan adanya mekanisme ini, pemerintah terdorong untuk menjalankan kebijakan secara transparan, mempertanggungjawabkan setiap pengeluaran, dan berkomitmen pada prinsip *good governance* sehingga akuntabilitas eksternal berjalan secara menyeluruh dan kredibel.

c. Transparansi Publik

Transparansi publik adalah prinsip akuntabilitas eksternal yang menekankan keterbukaan informasi pemerintah kepada masyarakat mengenai kebijakan, program, penggunaan anggaran, dan hasil kinerja, sehingga publik dapat mengakses data yang relevan untuk menilai kinerja pemerintah secara objektif. Dengan transparansi, pemerintah tidak hanya mempertanggungjawabkan tindakannya, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik dan partisipasi warga dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada kepentingan bersama. Menurut Prasetyo (2021), transparansi publik merupakan fondasi penting dalam akuntabilitas eksternal karena memungkinkan masyarakat dan pemangku kepentingan

untuk mengawasi kinerja pemerintah secara efektif dan memberikan masukan untuk perbaikan kebijakan.

Transparansi publik berfungsi untuk meminimalkan risiko korupsi, penyalahgunaan anggaran, dan praktik birokrasi yang tidak etis karena informasi yang jelas dan dapat diakses akan membuat pejabat publik lebih bertanggung jawab terhadap tindakannya. Mekanisme ini juga mendorong inovasi dan peningkatan kualitas layanan publik karena instansi pemerintah terdorong untuk mempertahankan standar kinerja yang baik agar publik tetap percaya dan mendukung program-program pemerintah, sehingga akuntabilitas eksternal berjalan lebih optimal.

d. Partisipasi Publik

Partisipasi publik adalah mekanisme akuntabilitas eksternal yang memungkinkan masyarakat secara aktif terlibat dalam proses perencanaan, pengawasan, dan evaluasi kebijakan serta program pemerintah, sehingga keputusan yang diambil lebih representatif dan sesuai dengan kebutuhan warga. Dengan keterlibatan publik, pemerintah terdorong untuk lebih responsif terhadap aspirasi masyarakat, meningkatkan kualitas pelayanan, dan memastikan setiap kebijakan dijalankan secara adil dan transparan. Menurut Santosa (2020), partisipasi publik dalam akuntabilitas eksternal berperan penting karena memberikan kontrol sosial yang efektif, mendorong keterbukaan, dan memperkuat legitimasi kebijakan pemerintah di mata masyarakat.

Partisipasi publik juga membantu mendeteksi potensi penyimpangan, memperkaya masukan bagi perbaikan program, dan mendorong akuntabilitas pejabat publik karena adanya pengawasan langsung dari warga yang terdampak kebijakan. Mekanisme ini memperkuat integritas pemerintahan dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi publik, sehingga akuntabilitas eksternal berjalan lebih efektif, transparan, dan berkelanjutan.

e. Mekanisme Pengaduan Publik

Mekanisme pengaduan publik adalah sarana yang disediakan pemerintah untuk memungkinkan masyarakat menyampaikan keluhan, laporan penyalahgunaan wewenang, atau masukan terkait kinerja instansi publik, sehingga pemerintah dapat merespons secara cepat dan tepat terhadap masalah yang muncul. Dengan adanya mekanisme ini, pemerintah dapat meningkatkan responsivitas, memperbaiki pelayanan, dan memastikan bahwa setiap pelanggaran atau kekurangan dalam pelaksanaan tugas dapat ditangani secara transparan dan akuntabel. Menurut Hidayat (2019), mekanisme pengaduan publik berperan penting dalam memperkuat akuntabilitas eksternal karena menyediakan saluran resmi bagi masyarakat untuk mengawasi, menilai, dan menuntut pertanggungjawaban dari pejabat publik.

Mekanisme pengaduan publik juga berfungsi sebagai alat pencegahan penyalahgunaan wewenang dan praktik korupsi karena pejabat publik mengetahui bahwa setiap tindakan dapat diawasi dan dilaporkan oleh masyarakat. Proses ini mendorong peningkatan integritas birokrasi dan kualitas layanan publik, sehingga akuntabilitas eksternal berjalan lebih efektif, responsif, dan mampu memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah.

C. Akuntabilitas Keuangan, Kinerja, dan Kebijakan

Akuntabilitas publik merupakan konsep penting dalam tata kelola pemerintahan yang menekankan tanggung jawab pejabat publik dan lembaga pemerintah terhadap masyarakat. Dalam kerangka akuntabilitas publik, terdapat beberapa dimensi utama yang menjadi fokus, yaitu akuntabilitas keuangan, kinerja, dan kebijakan. Setiap dimensi memiliki peran dan mekanisme pengawasan yang berbeda, namun saling terkait untuk memastikan transparansi, efektivitas, dan kepercayaan publik terhadap penyelenggaraan pemerintahan.

1. Akuntabilitas Keuangan

Akuntabilitas keuangan mengacu pada tanggung jawab pemerintah dalam mengelola sumber daya keuangan negara secara

transparan, efisien, dan efektif. Hal ini mencakup perencanaan anggaran, penggunaan dana publik, pencatatan transaksi keuangan, hingga pelaporan keuangan yang akurat. Aspek utama dalam akuntabilitas keuangan meliputi:

a. Transparansi Anggaran

Transparansi anggaran dalam akuntabilitas keuangan merupakan prinsip yang menekankan pentingnya penyajian informasi penggunaan anggaran secara jelas, rinci, dan dapat diakses oleh publik, sehingga masyarakat dan pemangku kepentingan mampu memantau alokasi serta realisasi dana secara efektif, sehingga potensi penyalahgunaan dan ketidakefisienan dapat diminimalkan (Shah, 2019). Dengan mekanisme ini, setiap transaksi, pengeluaran, dan keputusan terkait keuangan publik menjadi lebih dapat diawasi, memberikan dasar bagi evaluasi kinerja pemerintah secara objektif.

Implementasi transparansi anggaran meliputi publikasi dokumen anggaran secara lengkap, penyampaian laporan realisasi belanja, serta informasi terkait audit yang mudah dipahami, sehingga masyarakat memiliki kemampuan untuk menilai akuntabilitas pengelolaan keuangan publik. Hal ini mendorong pejabat publik untuk bertanggung jawab atas setiap keputusan keuangan yang diambil, sekaligus meningkatkan kepercayaan publik terhadap efektivitas tata kelola pemerintah.

b. Pengendalian Internal

Pengendalian internal dalam akuntabilitas keuangan merupakan mekanisme yang dirancang untuk memastikan setiap aktivitas pengelolaan dana publik berjalan secara efisien, efektif, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, sehingga risiko penyalahgunaan, kesalahan, dan ketidaksesuaian dapat diminimalkan serta tujuan keuangan pemerintah tercapai (COSO, 2018). Sistem pengendalian ini mencakup prosedur, kebijakan, dan praktik pengawasan yang terstruktur untuk memantau setiap tahap penggunaan anggaran, mulai dari perencanaan hingga pelaporan.

Pelaksanaan pengendalian internal meliputi pemisahan tugas, verifikasi transaksi, otorisasi pengeluaran, dan pencatatan

yang akurat, sehingga setiap keputusan keuangan dapat diawasi secara transparan dan bertanggung jawab. Dengan demikian, pejabat publik dapat mengidentifikasi potensi risiko, mencegah penyelewengan dana, dan memperkuat akuntabilitas pengelolaan keuangan secara menyeluruh.

c. Pelaporan dan Audit

Pelaporan dan audit dalam akuntabilitas keuangan merupakan mekanisme penting untuk memastikan pengelolaan dana publik berjalan secara transparan, akurat, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, sehingga masyarakat dan pemangku kepentingan dapat menilai kinerja keuangan pemerintah secara objektif (Bovens et al., 2019). Laporan keuangan yang lengkap dan audit yang independen memungkinkan identifikasi kesalahan, penyalahgunaan, atau inefisiensi, sehingga setiap keputusan pengeluaran dapat dipertanggungjawabkan secara menyeluruh.

Proses pelaporan mencakup penyusunan dokumen keuangan yang memuat rincian anggaran, realisasi belanja, dan sumber penerimaan, yang kemudian diaudit oleh lembaga independen untuk menilai keandalan, keakuratan, dan kepatuhan terhadap standar akuntansi pemerintah. Dengan audit yang sistematis dan pelaporan yang transparan, pejabat publik terdorong untuk meningkatkan disiplin keuangan dan mencegah praktik korupsi atau penyalahgunaan anggaran.

d. Pertanggungjawaban Publik

Pertanggungjawaban publik dalam akuntabilitas keuangan adalah prinsip yang menuntut pejabat publik untuk menjelaskan, membenarkan, dan mempertanggungjawabkan setiap pengelolaan dana publik kepada masyarakat dan lembaga pengawas, sehingga transparansi dan kepercayaan publik terhadap pemerintah dapat terjaga secara konsisten (Bovens, 2018). Mekanisme ini mendorong pejabat publik untuk memastikan setiap keputusan pengeluaran anggaran, alokasi dana, dan implementasi program dapat dipertanggungjawabkan secara formal melalui laporan keuangan, audit, dan forum publik.

Pelaksanaan pertanggungjawaban publik mencakup penyampaian laporan kinerja keuangan, keterbukaan informasi terkait penggunaan dana, serta partisipasi masyarakat dalam evaluasi kebijakan fiskal, sehingga pengawasan publik dapat berjalan efektif dan mencegah penyalahgunaan sumber daya. Dengan demikian, pejabat publik akan terdorong untuk meningkatkan akuntabilitas dan disiplin dalam pengelolaan keuangan negara, sekaligus memperkuat legitimasi pemerintah di mata masyarakat.

2. Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas kinerja menekankan tanggung jawab lembaga publik untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana pembangunan atau program kerja. Fokusnya adalah pada pencapaian hasil dan dampak dari kebijakan atau program yang dijalankan. Elemen kunci dalam akuntabilitas kinerja meliputi:

a. Penetapan Target Kinerja

Penetapan target kinerja dalam akuntabilitas kinerja merupakan proses strategis yang menetapkan sasaran spesifik, terukur, relevan, dan berbatas waktu untuk setiap program atau kegiatan pemerintah, sehingga pelaksanaan tugas dapat dievaluasi secara objektif dan hasilnya selaras dengan tujuan pembangunan (Moynihan, 2018). Target kinerja yang jelas memberikan pedoman bagi pejabat publik untuk merencanakan, mengalokasikan sumber daya, serta mengoptimalkan upaya dalam mencapai hasil yang diharapkan, sekaligus memfasilitasi pengukuran efektivitas program.

Proses ini mencakup identifikasi indikator kinerja yang relevan, penentuan tolok ukur pencapaian, serta pemantauan berkala untuk memastikan kesesuaian antara rencana dan implementasi, sehingga penyimpangan dapat segera diperbaiki. Dengan adanya target yang terstruktur, pejabat publik dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada masyarakat dan lembaga pengawas secara transparan, sekaligus meningkatkan akuntabilitas lembaga publik secara keseluruhan.

b. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan dan evaluasi dalam akuntabilitas kinerja adalah proses sistematis untuk menilai pelaksanaan program dan kegiatan pemerintah secara berkelanjutan, sehingga kesesuaian antara target yang ditetapkan dan hasil yang dicapai dapat diketahui secara objektif, serta perbaikan yang diperlukan dapat segera diterapkan (Kusek & Rist, 2018). Aktivitas ini memungkinkan pejabat publik untuk mengidentifikasi kendala, menilai efektivitas penggunaan sumber daya, dan memastikan bahwa setiap kegiatan menghasilkan dampak yang optimal sesuai tujuan pembangunan.

Proses pemantauan mencakup pengumpulan data secara berkala, analisis pencapaian indikator kinerja, serta pelaporan temuan kepada pihak terkait untuk memberikan informasi yang akurat bagi pengambilan keputusan. Sedangkan evaluasi digunakan untuk menilai hasil, efektivitas, dan efisiensi program, serta memberikan dasar bagi pembaruan strategi, perbaikan kebijakan, dan peningkatan kualitas kinerja organisasi publik.

c. Pelaporan Kinerja

Pelaporan kinerja dalam akuntabilitas kinerja merupakan mekanisme yang digunakan pemerintah untuk menyampaikan hasil pencapaian program dan kegiatan secara transparan kepada publik dan lembaga pengawas, sehingga efektivitas, efisiensi, dan relevansi kebijakan dapat dinilai secara objektif (Moynihan, 2018). Laporan ini mencakup informasi mengenai indikator kinerja, pencapaian target, kendala yang dihadapi, serta rekomendasi perbaikan yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Proses pelaporan kinerja tidak hanya menekankan penyampaian hasil secara formal, tetapi juga harus menyertakan analisis evaluatif yang menjelaskan sebab-akibat dari pencapaian kinerja, sehingga setiap pihak yang menerima laporan dapat memahami konteks, tantangan, dan dampak dari program yang dijalankan. Dengan cara ini, pelaporan kinerja menjadi sarana penting bagi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan

penggunaan sumber daya, mendukung pengawasan internal dan eksternal, serta memperkuat akuntabilitas organisasi.

d. Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan dalam akuntabilitas kinerja adalah proses sistematis yang dilakukan oleh lembaga publik untuk mengevaluasi hasil kinerja, mengidentifikasi kelemahan, dan menerapkan inovasi atau strategi perbaikan agar pencapaian target program dapat meningkat dari waktu ke waktu (Bouckaert & Halligan, 2018). Proses ini mendorong organisasi untuk tidak hanya fokus pada pencapaian hasil saat ini, tetapi juga membangun kapasitas internal dan mekanisme pengawasan yang lebih efektif untuk mencapai kinerja yang lebih optimal di masa mendatang.

Pelaksanaan perbaikan berkelanjutan melibatkan analisis data kinerja, umpan balik dari pemangku kepentingan, serta penyusunan rencana tindakan yang spesifik untuk menutup kesenjangan antara target dan hasil yang dicapai. Dengan pendekatan ini, pejabat publik dapat menyesuaikan strategi, mengoptimalkan sumber daya, dan mengurangi risiko kegagalan dalam pelaksanaan program, sekaligus meningkatkan akuntabilitas dan transparansi organisasi.

3. Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas kebijakan berkaitan dengan tanggung jawab pemerintah dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan publik. Fokus utamanya adalah memastikan kebijakan yang diterapkan efektif, efisien, dan sesuai dengan kepentingan masyarakat. Faktor penting dalam akuntabilitas kebijakan meliputi:

a. Proses Perumusan Kebijakan yang Partisipatif

Proses perumusan kebijakan yang partisipatif dalam akuntabilitas kebijakan adalah mekanisme yang melibatkan pemangku kepentingan, masyarakat, dan pihak terkait dalam setiap tahap perancangan kebijakan, sehingga keputusan yang diambil lebih responsif terhadap kebutuhan publik dan berbasis bukti (Fischer, 2019). Pendekatan partisipatif ini memungkinkan pemerintah untuk mengumpulkan masukan, perspektif, dan saran

dari berbagai pihak, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih efektif, relevan, dan dapat diterima secara luas.

Pelaksanaan perumusan kebijakan partisipatif mencakup konsultasi publik, forum dialog, survei, dan mekanisme penyampaian aspirasi masyarakat, yang kemudian dianalisis untuk menjadi dasar pengambilan keputusan. Dengan cara ini, kebijakan publik tidak hanya bersifat top-down, tetapi juga mencerminkan kepentingan masyarakat, sehingga tingkat akseptabilitas dan legitimasi kebijakan meningkat secara signifikan.

b. Kepatuhan terhadap Hukum dan Regulasi

Kepatuhan terhadap hukum dan regulasi dalam akuntabilitas kebijakan merupakan prinsip yang menekankan pentingnya setiap kebijakan publik disusun, dilaksanakan, dan dievaluasi sesuai dengan kerangka peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga legalitas, legitimasi, dan keadilan dalam implementasinya dapat terjamin (Peters, 2018). Dengan mematuhi hukum dan regulasi, pemerintah dapat memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan tidak menimbulkan risiko hukum, menyelaraskan kepentingan publik, dan menjaga kredibilitas institusi di mata masyarakat.

Pelaksanaan kepatuhan hukum mencakup pengkajian regulasi sebelum perumusan kebijakan, penerapan mekanisme audit hukum, serta pemantauan reguler terhadap implementasi kebijakan agar selalu selaras dengan ketentuan yang berlaku. Pendekatan ini memungkinkan deteksi dini terhadap potensi pelanggaran, meminimalkan konflik hukum, dan meningkatkan akuntabilitas serta transparansi dalam proses pengambilan keputusan publik.

c. Transparansi Proses Kebijakan

Transparansi proses kebijakan dalam akuntabilitas kebijakan adalah prinsip yang menekankan pentingnya keterbukaan informasi dalam setiap tahap perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan publik, sehingga masyarakat dan pemangku kepentingan dapat memantau, memahami, dan menilai setiap keputusan yang diambil oleh pemerintah (Grindle, 2018). Dengan mekanisme ini, prosedur kebijakan menjadi lebih jelas,

risiko penyalahgunaan kekuasaan dapat diminimalkan, dan legitimasi kebijakan di mata publik dapat diperkuat melalui keterlibatan informasi yang memadai.

Pelaksanaan transparansi proses kebijakan mencakup publikasi dokumen kebijakan, penyampaian alasan dan pertimbangan di balik setiap keputusan, serta forum komunikasi dengan masyarakat dan stakeholder terkait. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi eksternal dan internal berjalan efektif, sehingga setiap tahap kebijakan dapat dikritisi, diperbaiki, dan disesuaikan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan relevan bagi kepentingan publik.

d. Evaluasi dan Akuntabilitas

Evaluasi dan akuntabilitas dalam akuntabilitas kebijakan merupakan proses yang menilai efektivitas, efisiensi, dan dampak dari kebijakan publik, sehingga pemerintah dapat memastikan setiap keputusan dan program yang dijalankan memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat (Peters, 2018). Proses ini memungkinkan identifikasi kekuatan, kelemahan, serta peluang perbaikan dalam pelaksanaan kebijakan, sehingga pengambilan keputusan di masa depan menjadi lebih tepat sasaran dan berbasis bukti.

Pelaksanaan evaluasi mencakup pengumpulan data kinerja, analisis dampak kebijakan, dan penyusunan laporan yang menyampaikan hasil temuan secara transparan kepada publik dan lembaga pengawas. Dengan demikian, akuntabilitas dapat terwujud karena pejabat publik memiliki kewajiban untuk menjelaskan, membenarkan, dan menindaklanjuti hasil evaluasi untuk meningkatkan kualitas kebijakan.

D. Peran Transparansi dan Partisipasi Publik

Pada penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, akuntabilitas publik menjadi prinsip fundamental untuk memastikan bahwa setiap kebijakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya negara dijalankan secara bertanggung jawab dan sesuai dengan kepentingan masyarakat. Dalam konteks tersebut, transparansi dan partisipasi publik

berperan strategis sebagai mekanisme utama yang memungkinkan masyarakat memperoleh informasi, terlibat secara aktif, serta melakukan pengawasan terhadap kinerja pemerintah.

1. Peran Transparansi

Transparansi merupakan keterbukaan pemerintah atau lembaga publik dalam menyediakan informasi yang jelas, akurat, dan mudah diakses oleh masyarakat terkait proses pengambilan keputusan, penggunaan anggaran, serta kinerja penyelenggaraan layanan publik. Transparansi menjadi fondasi akuntabilitas karena memungkinkan publik mengetahui dan menilai apakah kewenangan yang diberikan telah dijalankan sesuai dengan aturan, tujuan, dan kepentingan masyarakat. Tanpa transparansi, mekanisme pengawasan publik tidak dapat berjalan secara efektif, sehingga berpotensi menimbulkan penyalahgunaan wewenang dan praktik korupsi. Peran utama transparansi dalam akuntabilitas publik meliputi:

a. Meningkatkan Keterbukaan Informasi Publik

Meningkatkan keterbukaan informasi publik merupakan peran utama transparansi dalam akuntabilitas publik karena memungkinkan masyarakat memperoleh akses terhadap informasi yang berkaitan dengan kebijakan, program, serta penggunaan anggaran negara secara jelas dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga publik memiliki dasar yang kuat untuk menilai kinerja pemerintah. Keterbukaan ini menjadi sarana penting dalam memastikan bahwa setiap kewenangan yang dijalankan oleh pejabat publik tidak bersifat tertutup, melainkan terbuka terhadap pengawasan sosial sebagai bagian dari prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

Keterbukaan informasi publik juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang efektif karena dengan tersedianya informasi yang akurat dan tepat waktu, masyarakat dapat mengidentifikasi potensi penyimpangan, inefisiensi, maupun penyalahgunaan wewenang dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sejalan dengan hal tersebut, Pujari dan Joshi (2024) menyatakan bahwa transparansi melalui keterbukaan informasi publik memungkinkan masyarakat untuk melakukan pengawasan yang lebih efektif terhadap tindakan pemerintah dan

mendorong terciptanya akuntabilitas yang lebih kuat dalam sektor publik.

b. Memperkuat Pengawasan Publik

Memperkuat pengawasan publik merupakan peran utama transparansi dalam akuntabilitas publik karena keterbukaan informasi memungkinkan masyarakat mengetahui secara rinci proses pengambilan keputusan, pelaksanaan kebijakan, serta penggunaan anggaran negara yang dilakukan oleh pemerintah. Dengan akses informasi yang memadai, publik memiliki kapasitas untuk memantau, menilai, dan membandingkan antara perencanaan dan realisasi kebijakan, sehingga tindakan pemerintah tidak berjalan tanpa kontrol sosial yang memadai.

Transparansi yang menyediakan data dan informasi secara terbuka menjadikan pengawasan publik lebih efektif karena masyarakat, media, dan lembaga pemantau dapat berperan aktif dalam mendeteksi penyimpangan, ketidakefisienan, maupun pelanggaran etika dalam penyelenggaraan pemerintahan. OECD (2020) menegaskan bahwa transparansi merupakan prasyarat utama bagi pengawasan publik yang kuat karena keterbukaan informasi memungkinkan aktor eksternal untuk menilai kinerja pemerintah dan menuntut pertanggungjawaban secara berkelanjutan.

c. Mencegah Penyalahgunaan Kekuasaan

Mencegah penyalahgunaan kekuasaan merupakan peran utama transparansi dalam akuntabilitas publik karena keterbukaan informasi membuat setiap tindakan, keputusan, dan penggunaan kewenangan oleh pejabat publik dapat diketahui serta ditelusuri oleh masyarakat secara luas. Dengan kondisi tersebut, ruang untuk bertindak secara sewenang-wenang menjadi semakin sempit karena pejabat publik menyadari bahwa kebijakan dan praktik administrasi yang dijalankan berada dalam pengawasan publik yang berkelanjutan.

Transparansi berfungsi sebagai mekanisme pencegah yang efektif terhadap praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme karena informasi yang terbuka memungkinkan publik, media, serta lembaga pengawas untuk mengidentifikasi potensi

penyimpangan sejak dini dan menuntut klarifikasi maupun pertanggungjawaban. World Bank (2018) menyatakan bahwa transparansi dan akses informasi publik berperan penting dalam membatasi penyalahgunaan kekuasaan dengan meningkatkan kemampuan masyarakat untuk mengawasi tindakan pemerintah dan memperkuat sistem akuntabilitas publik.

d. Meningkatkan Kepercayaan Publik

Meningkatkan kepercayaan publik merupakan peran utama transparansi dalam akuntabilitas publik karena keterbukaan informasi memungkinkan masyarakat melihat secara jelas bagaimana pemerintah merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan serta penggunaan sumber daya publik. Ketika proses pemerintahan dilakukan secara terbuka, masyarakat cenderung menilai bahwa pemerintah bertindak jujur, adil, dan bertanggung jawab, sehingga kepercayaan terhadap institusi publik dapat tumbuh secara berkelanjutan.

Transparansi juga memperkuat kepercayaan publik karena memberikan kepastian bahwa keputusan dan tindakan pemerintah dapat dipertanggungjawabkan serta tidak dilakukan secara tertutup atau manipulatif. Margetts dan Dorobantu (2019) menyatakan bahwa keterbukaan informasi publik berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepercayaan masyarakat karena transparansi memungkinkan publik memahami alasan di balik kebijakan pemerintah dan menilai kinerjanya secara rasional.

2. Peran Partisipasi

Partisipasi publik adalah keterlibatan aktif masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kebijakan publik. Partisipasi ini memperkuat akuntabilitas karena masyarakat tidak hanya menjadi objek kebijakan, tetapi juga berperan sebagai subjek yang ikut mengawasi dan menilai kinerja pemerintah. Dengan adanya partisipasi, kebijakan yang dihasilkan cenderung lebih responsif terhadap kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Peran partisipasi publik dalam akuntabilitas publik antara lain:

a. Mendorong Responsivitas Pemerintah

Mendorong responsivitas pemerintah merupakan peran utama partisipasi publik dalam akuntabilitas publik karena

keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan memungkinkan pemerintah memahami kebutuhan, aspirasi, serta permasalahan publik secara lebih akurat dan kontekstual. Melalui partisipasi yang aktif, pemerintah tidak hanya menerima masukan, tetapi juga dituntut untuk merespons tuntutan dan kepentingan masyarakat secara tepat waktu dan relevan, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih adaptif dan berorientasi pada kepentingan publik.

Partisipasi publik berfungsi sebagai saluran umpan balik yang efektif bagi pemerintah untuk menilai sejauh mana kebijakan dan pelayanan publik telah berjalan sesuai dengan harapan masyarakat serta area mana yang memerlukan perbaikan. Menurut Fung (2018), keterlibatan warga dalam proses pengambilan keputusan publik dapat meningkatkan responsivitas pemerintah karena partisipasi memungkinkan pemerintah memperoleh informasi langsung dari masyarakat dan menyesuaikan kebijakan berdasarkan kebutuhan nyata di lapangan.

b. Memperkuat Legitimasi Kebijakan Publik

Memperkuat legitimasi kebijakan publik merupakan peran penting partisipasi publik dalam akuntabilitas publik karena keterlibatan masyarakat dalam proses perumusan dan pengambilan keputusan kebijakan membuat kebijakan tersebut dipersepsikan sebagai hasil kesepakatan bersama, bukan semata-mata keputusan sepihak pemerintah. Ketika masyarakat diberi ruang untuk menyampaikan aspirasi, kebutuhan, dan kepentingannya, kebijakan yang dihasilkan cenderung lebih sesuai dengan realitas sosial dan memperoleh penerimaan yang lebih luas.

Partisipasi publik berkontribusi pada legitimasi kebijakan karena proses yang inklusif mencerminkan nilai demokrasi, keadilan, dan keterwakilan, sehingga masyarakat merasa memiliki keterikatan moral terhadap kebijakan yang ditetapkan. Menurut Nabatchi dan Leighninger (2018), pelibatan warga

negara dalam proses kebijakan publik dapat meningkatkan legitimasi keputusan pemerintah karena partisipasi menciptakan rasa kepemilikan publik dan memperkuat kepercayaan terhadap proses serta hasil kebijakan.

c. Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan

Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan merupakan peran penting partisipasi publik dalam akuntabilitas publik karena keterlibatan masyarakat memungkinkan pemerintah memperoleh beragam informasi, pengalaman, serta perspektif yang tidak selalu tersedia dalam struktur birokrasi formal. Dengan melibatkan publik, proses pengambilan keputusan menjadi lebih komprehensif dan berbasis pada kondisi nyata di lapangan, sehingga kebijakan yang dihasilkan cenderung lebih tepat sasaran dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Partisipasi publik berfungsi sebagai mekanisme pengayaan informasi dan pertukaran pengetahuan yang dapat mengurangi risiko kesalahan kebijakan akibat keterbatasan data atau sudut pandang pembuat keputusan. Menurut Bryson, Quick, Slotterback, dan Crosby (2019), partisipasi pemangku kepentingan dalam proses kebijakan publik dapat meningkatkan kualitas keputusan karena proses kolaboratif memungkinkan integrasi berbagai pengetahuan, nilai, dan kepentingan ke dalam pengambilan keputusan pemerintah.

d. Menjadi Sarana Evaluasi Kinerja Pemerintah

Menjadi sarana evaluasi kinerja pemerintah merupakan peran penting partisipasi publik dalam akuntabilitas publik karena keterlibatan masyarakat memungkinkan penilaian langsung terhadap kualitas kebijakan, program, dan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah berdasarkan pengalaman nyata yang dirasakan publik. Melalui partisipasi tersebut, pemerintah memperoleh gambaran objektif mengenai efektivitas pelaksanaan kebijakan serta kesenjangan antara perencanaan dan realisasi, sehingga evaluasi kinerja tidak hanya bersumber dari laporan internal birokrasi.

Partisipasi publik berfungsi sebagai mekanisme umpan balik yang kredibel karena masyarakat dapat menyampaikan kritik, saran, dan penilaian atas kinerja pemerintah secara terbuka dan

berkelanjutan melalui berbagai forum formal maupun informal. Menurut Bovens, Goodin, dan Schillemans (2018), partisipasi warga dalam proses evaluasi kinerja publik memperkuat akuntabilitas karena masukan masyarakat menjadi dasar penting bagi pemerintah untuk menilai keberhasilan kebijakan dan melakukan perbaikan yang diperlukan.



BAB IV REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

Reformasi administrasi publik merupakan upaya sistematis untuk memperbaiki tata kelola pemerintahan agar lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel dalam melayani kepentingan masyarakat. Perubahan ini didorong oleh tuntutan publik terhadap kinerja birokrasi yang profesional, responsif, serta mampu menyesuaikan diri dengan dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berkembang. Dalam konteks pembangunan nasional, reformasi administrasi publik berperan penting dalam menciptakan pemerintahan yang bersih dan berorientasi pada hasil. Melalui pembaruan struktur, proses, dan budaya kerja birokrasi, reformasi ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah.

A. Evolusi Reformasi Administrasi Publik

Evolusi reformasi administrasi publik merupakan proses perubahan yang berlangsung secara bertahap seiring dengan perkembangan tuntutan masyarakat, lingkungan global, serta dinamika pemerintahan. Reformasi ini tidak terjadi secara instan, melainkan berkembang dari pendekatan birokrasi tradisional menuju sistem administrasi publik yang lebih modern, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan serta kinerja. Secara rinci, evolusi reformasi administrasi publik dapat dijelaskan melalui beberapa tahapan dan karakteristik utama berikut:

1. Birokrasi Tradisional

Birokrasi tradisional merupakan model administrasi publik yang menekankan pada struktur organisasi yang hierarkis, pembagian tugas

yang jelas, serta kepatuhan ketat terhadap aturan dan prosedur formal. Dalam praktiknya, birokrasi ini bertujuan menciptakan keteraturan, stabilitas, dan kepastian hukum dalam penyelenggaraan pemerintahan melalui standar kerja yang seragam dan terdokumentasi. Pendekatan tersebut dipandang mampu menjaga konsistensi keputusan dan mencegah penyalahgunaan wewenang, meskipun sering kali kurang fleksibel dalam merespons perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat.

Ciri utama birokrasi tradisional terlihat dari dominasi aturan tertulis, sistem komando berjenjang, serta penekanan pada loyalitas aparatur terhadap organisasi dan regulasi yang berlaku. Model ini menempatkan pejabat publik sebagai pelaksana kebijakan yang harus bertindak sesuai prosedur, bukan sebagai inovator atau pengambil keputusan yang adaptif. Christensen dkk. (2020) menyatakan bahwa birokrasi tradisional dibangun untuk menjamin prediktabilitas dan kontrol dalam organisasi publik melalui struktur hierarki dan aturan formal yang ketat.

2. Pendekatan Efisiensi dan Manajerial

Pendekatan efisiensi dan manajerial dalam administrasi publik muncul sebagai respons atas keterbatasan birokrasi tradisional yang dinilai kurang produktif, lamban, dan berbiaya tinggi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pendekatan ini menekankan pentingnya penggunaan sumber daya secara optimal, pengendalian biaya, serta pencapaian hasil yang terukur melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen modern dalam sektor publik. Dengan demikian, administrasi publik tidak hanya berfokus pada kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga pada peningkatan kinerja organisasi dan efektivitas kebijakan publik.

Pada praktiknya, pendekatan efisiensi dan manajerial mendorong penerapan perencanaan strategis, pengukuran kinerja, evaluasi berbasis hasil, serta sistem insentif untuk meningkatkan produktivitas aparatur negara. Pemerintah mulai mengadopsi teknik manajemen yang lazim digunakan di sektor swasta, seperti manajemen berbasis kinerja, penganggaran berbasis hasil, dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih profesional. Pollitt dan Bouckaert (2019) menjelaskan bahwa

pendekatan manajerial dalam reformasi administrasi publik bertujuan meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan melalui penerapan praktik manajemen yang berorientasi pada hasil dan kinerja organisasi.

3. Orientasi Pelayanan Publik

Orientasi pelayanan publik merupakan pendekatan dalam administrasi publik yang menempatkan masyarakat sebagai fokus utama dari seluruh proses penyelenggaraan pemerintahan. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi publik tidak hanya diukur dari kepatuhan terhadap aturan atau efisiensi internal, tetapi terutama dari kemampuan pemerintah dalam memenuhi kebutuhan, harapan, dan kepentingan warga negara secara adil dan berkualitas. Dengan orientasi ini, aparatur publik dituntut untuk bersikap responsif, empatik, serta mampu memberikan layanan yang mudah diakses, transparan, dan berkelanjutan.

Pada kerangka orientasi pelayanan publik, peran pemerintah bergeser dari sekadar pengendali dan penyedia layanan menjadi fasilitator yang bekerja bersama masyarakat. Denhardt dan Denhardt (2019) menyatakan bahwa orientasi pelayanan publik menekankan pentingnya melayani warga negara, bukan sekadar mengendalikan atau mengelolanya, sehingga nilai-nilai demokrasi dan kepentingan publik harus menjadi dasar utama tindakan aparatur pemerintahan. Pandangan ini mendorong adanya partisipasi masyarakat dalam perumusan kebijakan dan evaluasi layanan, sehingga pelayanan publik tidak bersifat satu arah, melainkan kolaboratif.

4. *Good Governance* dan Akuntabilitas

Good governance dan akuntabilitas merupakan konsep penting dalam administrasi publik yang menekankan tata kelola pemerintahan yang transparan, efektif, responsif, serta berorientasi pada kepentingan masyarakat. Prinsip ini menuntut pemerintah untuk menjalankan kewenangannya secara bertanggung jawab, sesuai dengan hukum, serta terbuka terhadap pengawasan publik. Melalui *good governance*, proses pengambilan keputusan diharapkan mampu mencerminkan nilai keadilan, efisiensi, dan partisipasi masyarakat secara luas.

Pada kerangka *good governance*, akuntabilitas menjadi unsur kunci yang memastikan bahwa setiap tindakan, kebijakan, dan

penggunaan sumber daya publik dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Bovaird dan Löffler (2018) menjelaskan bahwa akuntabilitas dalam pemerintahan yang baik menuntut adanya mekanisme yang jelas agar pejabat publik dapat menjawab, menjelaskan, dan menerima konsekuensi atas keputusan serta kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, akuntabilitas tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup tanggung jawab moral dan sosial terhadap kepentingan publik.

5. Digitalisasi dan Inovasi Administrasi Publik

Digitalisasi dan inovasi administrasi publik merupakan proses transformasi penyelenggaraan pemerintahan melalui pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Perubahan ini mencakup pengalihan prosedur manual menjadi sistem elektronik, integrasi data antarinstansi, serta penyederhanaan proses birokrasi agar lebih cepat, transparan, dan mudah diakses. Melalui digitalisasi, administrasi publik diharapkan mampu menjawab tuntutan masyarakat modern yang menghendaki layanan publik yang responsif, akurat, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna.

Pada konteks inovasi administrasi publik, teknologi digital tidak hanya dipandang sebagai alat, tetapi juga sebagai pendorong perubahan cara berpikir dan bekerja aparatur pemerintahan. Mergel, Edelman, dan Haug (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital dalam sektor publik melibatkan perubahan mendasar pada proses, struktur organisasi, dan budaya kerja pemerintahan untuk menciptakan nilai publik yang lebih besar melalui pemanfaatan teknologi digital. Pandangan ini menegaskan bahwa inovasi administrasi publik menuntut kemampuan pemerintah untuk beradaptasi, berkolaborasi, dan mengembangkan solusi baru yang relevan dengan dinamika sosial dan teknologi.

B. *New Public Management* dan Kritiknya

New Public Management (NPM) merupakan pendekatan dalam administrasi dan manajemen sektor publik yang berkembang sejak akhir abad ke-20 sebagai respons terhadap kelemahan birokrasi publik tradisional. Pendekatan ini bertujuan meningkatkan efisiensi, efektivitas,

dan kualitas pelayanan publik dengan mengadopsi prinsip-prinsip manajemen sektor swasta ke dalam pengelolaan organisasi publik. NPM muncul di tengah tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang lebih cepat, transparan, responsif, serta penggunaan sumber daya negara yang lebih optimal, terutama dalam kondisi keterbatasan anggaran dan meningkatnya kompleksitas kebutuhan publik.

Secara konseptual, NPM menekankan perubahan peran pemerintah dari pelaksana langsung (*rowing*) menjadi pengarah dan pengendali (*steering*). Pemerintah tidak lagi harus melakukan semua fungsi pelayanan sendiri, tetapi dapat melibatkan pihak swasta, organisasi non-pemerintah, atau mekanisme pasar untuk mencapai tujuan publik. Dalam konteks ini, kinerja dan hasil (*outcomes*) menjadi fokus utama, menggantikan orientasi birokrasi tradisional yang lebih menekankan prosedur dan kepatuhan aturan. Penerapan New Public Management memiliki beberapa karakteristik utama, antara lain:

1. Orientasi Pada Kinerja dan Hasil

Orientasi pada kinerja dan hasil merupakan salah satu karakteristik utama dalam penerapan *New Public Management* yang menekankan pergeseran fokus pengelolaan sektor publik dari kepatuhan terhadap prosedur administratif menuju pencapaian output dan *outcome* yang terukur serta berdampak nyata bagi masyarakat. Dalam pendekatan ini, organisasi publik dituntut untuk menetapkan indikator kinerja yang jelas, target yang spesifik, serta sistem evaluasi yang terukur agar penggunaan sumber daya publik dapat dipertanggungjawabkan secara rasional dan transparan. Osborne dan Brown (2019) menjelaskan bahwa orientasi pada kinerja dalam NPM bertujuan memastikan bahwa aktivitas sektor publik tidak hanya efisien secara internal, tetapi juga menghasilkan nilai publik yang dapat dirasakan langsung oleh pengguna layanan dan masyarakat luas.

Penerapan orientasi pada kinerja dan hasil mendorong instansi publik untuk mengadopsi manajemen berbasis kinerja, termasuk perencanaan strategis, pengukuran capaian, serta pengaitan antara hasil kerja dengan sistem penghargaan dan pengambilan keputusan. Pendekatan ini juga memperkuat akuntabilitas publik karena kinerja aparatur dan lembaga dapat dinilai berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, bukan semata-mata pada kepatuhan terhadap aturan

birokrasi. Dengan demikian, orientasi pada kinerja dan hasil dalam *New Public Management* berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik, mendorong perbaikan berkelanjutan, serta memastikan bahwa kebijakan dan program publik benar-benar memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat.

2. Efisiensi dan Efektivitas Penggunaan Sumber Daya

Efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya merupakan karakteristik penting dalam penerapan *New Public Management* yang menekankan optimalisasi pemanfaatan anggaran, tenaga kerja, dan aset publik agar menghasilkan kinerja terbaik dengan biaya serendah mungkin. Pendekatan ini mendorong organisasi sektor publik untuk mengurangi pemborosan, memperbaiki proses kerja, serta menerapkan praktik manajerial modern seperti penganggaran berbasis kinerja dan evaluasi biaya-manfaat. Pollitt dan Bouckaert (2020) menyatakan bahwa orientasi efisiensi dalam *New Public Management* bertujuan memastikan bahwa setiap sumber daya publik digunakan secara rasional untuk menghasilkan hasil yang maksimal dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat.

Pada praktiknya, efektivitas penggunaan sumber daya dalam *New Public Management* tidak hanya diukur dari penghematan biaya, tetapi juga dari sejauh mana program dan kebijakan publik mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi publik dituntut untuk menyelaraskan alokasi sumber daya dengan prioritas strategis sehingga setiap kegiatan benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, efisiensi dan efektivitas dalam kerangka *New Public Management* menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja sektor publik secara berkelanjutan tanpa mengabaikan tanggung jawab sosial dan kepentingan publik yang lebih luas.

3. Penerapan Prinsip Manajemen Sektor Swasta

Penerapan prinsip manajemen sektor swasta dalam karakteristik *New Public Management* merupakan upaya reformasi sektor publik dengan mengadopsi praktik-praktik manajerial yang lazim digunakan dalam organisasi bisnis guna meningkatkan kinerja dan daya saing

pelayanan publik. Prinsip ini mencakup penggunaan perencanaan strategis, manajemen berbasis kinerja, pengukuran efisiensi, orientasi pada hasil, serta penerapan sistem insentif dan evaluasi yang menekankan produktivitas aparatur dan organisasi. Hood (2018) menjelaskan bahwa penerapan prinsip manajemen sektor swasta dalam *New Public Management* bertujuan untuk menggantikan model birokrasi tradisional yang kaku dengan pendekatan manajerial yang lebih fleksibel, responsif, dan berorientasi pada pencapaian hasil nyata bagi publik.

Pada praktiknya, adopsi prinsip manajemen sektor swasta mendorong organisasi publik untuk lebih inovatif dalam pengelolaan sumber daya, pengambilan keputusan, dan penyelenggaraan pelayanan, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan dinamika kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Pendekatan ini juga mendorong perubahan budaya kerja aparatur publik dari sekadar menjalankan prosedur administratif menuju pola kerja yang menekankan profesionalisme, tanggung jawab, dan pencapaian target kinerja yang terukur. Dengan demikian, penerapan prinsip manajemen sektor swasta dalam *New Public Management* berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan publik tanpa sepenuhnya menghilangkan fungsi pemerintah sebagai penjaga kepentingan dan nilai-nilai publik.

4. Desentralisasi dan Otonomi Manajerial

Desentralisasi dan otonomi manajerial merupakan karakteristik penting dalam penerapan *New Public Management* yang menekankan pelimpahan kewenangan pengambilan keputusan dari tingkat pusat ke unit organisasi yang lebih rendah agar pelayanan publik menjadi lebih responsif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Melalui desentralisasi, pimpinan unit kerja diberikan ruang yang lebih luas untuk mengelola sumber daya, menentukan prioritas operasional, serta menyesuaikan strategi pelaksanaan kebijakan sesuai dengan konteks lokal tanpa harus terhambat oleh prosedur birokrasi yang panjang. Osborne (2020) menegaskan bahwa desentralisasi dan peningkatan otonomi manajerial dalam *New Public Management* dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja organisasi publik dengan memberikan fleksibilitas

manajerial yang disertai tanggung jawab yang jelas terhadap pencapaian hasil.

Pada praktiknya, otonomi manajerial memungkinkan manajer publik bertindak lebih inovatif dalam mengelola program, mengatur anggaran, dan mengoptimalkan sumber daya manusia guna mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Pendekatan ini juga mendorong terciptanya akuntabilitas berbasis hasil karena kewenangan yang lebih besar diimbangi dengan kewajiban mempertanggungjawabkan capaian kinerja kepada pemerintah dan masyarakat. Dengan demikian, desentralisasi dan otonomi manajerial dalam kerangka *New Public Management* berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kualitas pelayanan publik, sekaligus memperkuat kemampuan organisasi publik untuk merespons dinamika dan tuntutan lingkungan yang terus berubah.

5. Kompetisi dan Mekanisme Pasar

Kompetisi dan mekanisme pasar dalam karakteristik *New Public Management* merujuk pada penerapan prinsip persaingan untuk mendorong peningkatan kinerja, efisiensi biaya, dan kualitas pelayanan publik melalui tekanan kompetitif yang terkontrol. Pendekatan ini menempatkan pemerintah sebagai pengatur dan pengawas, sementara penyediaan layanan dapat dilakukan oleh berbagai aktor, baik organisasi publik, swasta, maupun pihak ketiga, sehingga masyarakat memperoleh pilihan layanan yang lebih beragam. Kettl (2018) menyatakan bahwa kompetisi dan penggunaan mekanisme pasar dalam sektor publik dirancang untuk menciptakan insentif kinerja yang mendorong organisasi penyedia layanan agar lebih efisien, inovatif, dan berorientasi pada hasil yang bernilai bagi publik.

Pada praktiknya, mekanisme pasar diwujudkan melalui kebijakan seperti tender terbuka, kontrak kinerja, dan kemitraan publik-swasta yang memungkinkan perbandingan kinerja antar penyedia layanan. Kompetisi ini diharapkan dapat menekan inefisiensi birokrasi, mengurangi pemborosan anggaran, serta mendorong peningkatan kualitas layanan melalui inovasi berkelanjutan. Dengan demikian, penerapan kompetisi dan mekanisme pasar dalam *New Public Management* berfungsi sebagai instrumen manajerial untuk

meningkatkan efektivitas penyelenggaraan layanan publik tanpa menghilangkan peran negara dalam menjaga kepentingan dan nilai publik.

6. Orientasi Pada Pelanggan (*Citizen As Customer*)

Orientasi pada pelanggan (*citizen as customer*) dalam *New Public Management* menekankan perubahan paradigma pelayanan publik dengan memosisikan warga negara sebagai pengguna layanan yang memiliki hak atas kualitas, kecepatan, dan kepastian pelayanan. Pendekatan ini mendorong organisasi publik untuk memahami kebutuhan, harapan, serta tingkat kepuasan masyarakat, sehingga desain dan penyampaian layanan lebih responsif dan berorientasi pada nilai guna bagi publik. Bovaird dan Loeffler (2019) menjelaskan bahwa orientasi pada pelanggan dalam reformasi sektor publik bertujuan meningkatkan kualitas layanan melalui fokus pada pengalaman pengguna, pilihan layanan, serta peningkatan akuntabilitas penyedia layanan kepada warga negara.

Pada penerapannya, orientasi pada pelanggan mendorong instansi publik untuk memperbaiki standar pelayanan, menyederhanakan prosedur, serta memanfaatkan umpan balik masyarakat sebagai dasar perbaikan kinerja. Pendekatan ini juga memperkuat transparansi dan kepercayaan publik karena masyarakat diperlakukan sebagai pihak yang berhak menilai kinerja pelayanan yang diterima. Dengan demikian, orientasi pada pelanggan dalam kerangka *New Public Management* berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan publik, mendorong efisiensi organisasi, dan memastikan bahwa penyelenggaraan pelayanan benar-benar berfokus pada kepentingan dan kepuasan masyarakat.

Meskipun NPM menawarkan berbagai keunggulan, pendekatan ini juga menuai banyak kritik dari para akademisi dan praktisi administrasi publik. Kritik terhadap NPM muncul karena penerapannya dinilai tidak selalu sesuai dengan karakteristik dan nilai dasar sektor publik, yang berbeda secara fundamental dari sektor swasta. Beberapa kritik utama terhadap *New Public Management* antara lain:

a. Reduksi Nilai Publik

Reduksi nilai publik merupakan salah satu kritik utama terhadap *New Public Management* karena pendekatan ini dinilai terlalu

menekankan efisiensi, kinerja, dan logika pasar sehingga berpotensi menggeser nilai-nilai fundamental sektor publik seperti keadilan sosial, kepentingan umum, demokrasi, dan akuntabilitas kepada warga negara. Bryson, Crosby, dan Bloomberg (2018) menegaskan bahwa dominasi orientasi manajerial dan mekanisme pasar dalam *New Public Management* dapat melemahkan penciptaan nilai publik karena tujuan pelayanan publik direduksi menjadi pencapaian target kinerja dan efisiensi ekonomi semata, bukan pada pemenuhan kepentingan kolektif masyarakat secara menyeluruh.

b. Komersialisasi Pelayanan Publik

Komersialisasi pelayanan publik merupakan kritik utama terhadap *New Public Management* karena penerapan prinsip pasar dan orientasi keuntungan dinilai dapat mengubah layanan publik menjadi komoditas yang lebih menekankan aspek finansial dibandingkan pemenuhan hak dasar warga negara. Denhardt dan Denhardt (2019) menekankan bahwa pendekatan *New Public Management* berpotensi mendorong logika bisnis dalam pelayanan publik sehingga kepentingan efisiensi dan keuntungan ekonomi dapat menggeser tujuan utama pelayanan publik sebagai sarana pemenuhan kebutuhan sosial dan keadilan bagi seluruh masyarakat.

c. Fragmentasi Organisasi Publik

Fragmentasi organisasi publik merupakan salah satu kritik penting terhadap *New Public Management* karena penerapan desentralisasi, pemisahan unit kerja, dan kontraktualisasi layanan sering kali menyebabkan terpecahnya struktur organisasi sektor publik ke dalam berbagai entitas yang berdiri sendiri dan kurang terkoordinasi. Christensen dan Lægreid (2018) menjelaskan bahwa reformasi berbasis *New Public Management* cenderung melemahkan kapasitas koordinasi pemerintah secara keseluruhan karena penekanan pada otonomi unit dan mekanisme pasar dapat menghambat integrasi kebijakan serta konsistensi penyelenggaraan pelayanan publik.

- d. Akuntabilitas yang Kabur
Akuntabilitas yang kabur merupakan kritik signifikan terhadap *New Public Management* karena penerapan desentralisasi, kontraktualisasi, dan pelibatan aktor non-negara dalam penyediaan layanan publik sering kali menciptakan hubungan tanggung jawab yang tidak jelas antara pemerintah, penyedia layanan, dan masyarakat. Kettl (2020) menegaskan bahwa struktur tata kelola berbasis *New Public Management* cenderung menghasilkan akuntabilitas yang terfragmentasi, di mana sulit untuk menentukan siapa yang bertanggung jawab secara politik dan administratif atas kegagalan atau keberhasilan pelayanan publik akibat banyaknya aktor dan mekanisme pasar yang terlibat.
- e. Tidak Semua Layanan Publik Cocok dengan Mekanisme Pasar
Tidak semua layanan publik cocok dengan mekanisme pasar merupakan kritik penting terhadap *New Public Management* karena penerapan logika kompetisi dan orientasi keuntungan dinilai tidak selaras dengan karakteristik layanan publik tertentu yang bersifat esensial, non-komersial, dan berorientasi pada kepentingan sosial jangka panjang, seperti pendidikan, kesehatan, dan keamanan. Mazzucato (2018) menegaskan bahwa mekanisme pasar memiliki keterbatasan dalam menyediakan layanan yang menghasilkan nilai sosial tinggi tetapi tidak selalu menguntungkan secara ekonomi, sehingga ketergantungan berlebihan pada prinsip pasar dalam sektor publik berisiko mengabaikan tujuan keadilan, pemerataan, dan kesejahteraan masyarakat luas.
- f. Risiko Penurunan Etika dan Profesionalisme
Risiko penurunan etika dan profesionalisme merupakan kritik terhadap *New Public Management* karena penekanan yang kuat pada pencapaian target kinerja, efisiensi, dan insentif finansial dapat mendorong aparatur publik untuk mengutamakan hasil kuantitatif semata, sehingga praktik manipulasi data, pengabaian prosedur, atau keputusan yang mengabaikan kepentingan publik lebih mudah terjadi. Van Thiel dan Leeuw (2019) menegaskan bahwa orientasi berlebihan pada kinerja dalam *New Public Management* berpotensi melemahkan nilai-nilai profesionalisme,

integritas, dan etika aparatur publik, karena tekanan untuk memenuhi target kinerja sering kali menggeser fokus dari pelayanan publik yang adil, transparan, dan bertanggung jawab.

C. *New Public Service* dan *Public Value*

Paradigma *New Public Service* dan konsep *Public Value* berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan akan penyelenggaraan pemerintahan yang menempatkan warga negara sebagai pusat dari setiap kebijakan dan pelayanan publik. Kedua pendekatan ini menekankan pentingnya nilai demokrasi, partisipasi, dan penciptaan manfaat nyata bagi masyarakat sebagai dasar dalam praktik administrasi publik.

1. *New Public Service* (NPS)

New Public Service (NPS) merupakan paradigma dalam administrasi publik yang menekankan bahwa tujuan utama pemerintahan adalah melayani warga negara (*citizens*), bukan semata-mata mengendalikan atau mengelolanya sebagai pelanggan. Paradigma ini muncul sebagai kritik terhadap pendekatan *New Public Management* (NPM) yang terlalu berorientasi pada efisiensi, pasar, dan logika bisnis. Dalam NPS, warga negara diposisikan sebagai subjek aktif dalam proses pemerintahan yang memiliki hak, kewajiban, dan kepentingan kolektif yang harus dihormati.

a. Latar Belakang Munculnya *New Public Service*

NPS berkembang seiring meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap:

- 1) Transparansi dan akuntabilitas pemerintahan
- 2) Partisipasi publik dalam pengambilan keputusan
- 3) Keadilan sosial dan nilai-nilai demokrasi
- 4) Kegagalan pendekatan pasar dalam menyelesaikan persoalan publik kompleks

Reformasi administrasi publik kemudian menuntut perubahan cara pandang birokrasi, dari yang bersifat hierarkis dan prosedural menjadi lebih demokratis, kolaboratif, dan berorientasi pada kepentingan publik.

b. Prinsip-Prinsip Utama *New Public Service*

Beberapa prinsip utama NPS yang relevan dalam reformasi administrasi publik antara lain:

1) Melayani Warga Negara, Bukan Pelanggan

Prinsip melayani warga negara, bukan pelanggan dalam *New Public Service* menegaskan bahwa pelayanan publik tidak dapat dipahami sebagai hubungan transaksional semata, melainkan sebagai proses demokratis yang menempatkan warga negara sebagai pemilik kedaulatan dan pemangku kepentingan utama dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dalam perspektif ini, pemerintah berkewajiban menjamin hak-hak warga, memperhatikan kepentingan kolektif, serta membuka ruang partisipasi aktif dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Dwiyanto menyatakan bahwa “pendekatan *New Public Service* memandang masyarakat sebagai warga negara yang harus dilayani dan diberdayakan, bukan sebagai pelanggan yang hanya dinilai dari tingkat kepuasannya terhadap layanan” (Dwiyanto, 2020).

Penerapan prinsip tersebut relevan dalam administrasi publik modern karena mendorong aparatur negara untuk bertindak berdasarkan nilai-nilai demokrasi, keadilan, dan akuntabilitas sosial, bukan sekadar orientasi efisiensi atau kinerja administratif. Dengan menempatkan warga negara sebagai subjek, pelayanan publik menjadi sarana membangun kepercayaan, legitimasi, dan tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat. Pendekatan ini memperkuat tujuan reformasi administrasi publik yang tidak hanya berfokus pada perbaikan prosedur, tetapi juga pada penguatan nilai publik dan kualitas hubungan antara negara dan warganya.

2) Kepentingan Publik Sebagai Tujuan Utama

Prinsip kepentingan publik sebagai tujuan utama dalam *New Public Service* menegaskan bahwa seluruh aktivitas pemerintahan harus diarahkan untuk mewujudkan nilai, kebutuhan, dan aspirasi kolektif masyarakat, bukan sekadar memenuhi kepentingan individu atau kelompok tertentu.

Kepentingan publik dipahami sebagai hasil dari proses dialog, partisipasi, dan musyawarah yang mencerminkan nilai demokrasi, keadilan, serta tanggung jawab sosial dalam penyelenggaraan administrasi publik. Denhardt dan Denhardt menjelaskan bahwa “*kepentingan publik bukanlah sekadar agregasi kepentingan individu, melainkan hasil dari proses demokratis yang menekankan nilai bersama dan tanggung jawab warga negara*” (Denhardt & Denhardt, 2018).

Pada konteks reformasi administrasi publik, penempatan kepentingan publik sebagai tujuan utama mendorong aparatur negara untuk bertindak sebagai penjaga nilai-nilai publik dan fasilitator kepentingan bersama, bukan sebagai aktor yang berorientasi pada kepentingan organisasi semata. Pendekatan ini menuntut kebijakan dan pelayanan publik dirancang dengan mempertimbangkan dampak sosial jangka panjang, pemerataan manfaat, serta keberlanjutan pembangunan. Dengan demikian, administrasi publik tidak hanya dinilai dari efisiensi dan output administratif, tetapi juga dari sejauh mana kebijakan tersebut mampu menciptakan keadilan sosial, legitimasi, dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

3) Nilai Demokrasi Lebih Penting dari Efisiensi Semata

Prinsip nilai demokrasi lebih penting dari efisiensi semata dalam *New Public Service* menegaskan bahwa administrasi publik tidak boleh hanya mengejar kecepatan layanan dan penghematan biaya, tetapi harus memastikan bahwa proses pengambilan keputusan dan penyelenggaraan pelayanan mencerminkan nilai partisipasi, keadilan, serta keterbukaan. Pendekatan ini menempatkan demokrasi sebagai fondasi utama karena kebijakan publik pada dasarnya menyangkut kepentingan bersama yang menuntut keterlibatan warga negara secara aktif dan bermakna. Osborne menegaskan bahwa “*administrasi publik harus berorientasi pada penciptaan nilai demokratis melalui keterlibatan warga*

negara, bukan sekadar pada efisiensi manajerial dalam penyediaan layanan” (Osborne, 2018).

Pada konteks reformasi administrasi publik, penekanan pada nilai demokrasi mendorong birokrasi untuk lebih responsif terhadap aspirasi masyarakat serta menghargai proses deliberatif dalam perumusan kebijakan. Meskipun pendekatan demokratis sering kali dianggap kurang efisien secara administratif, proses ini justru memperkuat legitimasi kebijakan dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Dengan demikian, administrasi publik yang menempatkan nilai demokrasi di atas efisiensi semata akan menghasilkan kebijakan yang lebih adil, inklusif, dan berkelanjutan bagi kepentingan publik jangka panjang.

4) Akuntabilitas yang Kompleks

Prinsip akuntabilitas yang kompleks dalam *New Public Service* menegaskan bahwa tanggung jawab aparatur publik tidak bersifat tunggal dan hierarkis, melainkan multidimensional karena harus mempertanggungjawabkan tindakan dan keputusan kepada berbagai pihak sekaligus, seperti masyarakat, hukum, nilai etika, serta institusi demokratis. Dalam kerangka ini, akuntabilitas tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan administratif terhadap atasan atau aturan formal, tetapi juga sebagai kewajiban moral dan sosial untuk menjelaskan, membuka, serta mempertanggungjawabkan kebijakan publik kepada warga negara sebagai pemegang kedaulatan. Sedarmayanti menyatakan bahwa *“akuntabilitas publik merupakan kewajiban aparatur pemerintah untuk mempertanggungjawabkan setiap kebijakan dan tindakan kepada masyarakat secara transparan, etis, dan sesuai dengan nilai-nilai demokrasi”* (Sedarmayanti, 2018).

Pada konteks reformasi administrasi publik, akuntabilitas yang kompleks mendorong birokrasi untuk tidak hanya berfokus pada laporan kinerja formal, tetapi juga pada dampak nyata kebijakan terhadap kepentingan dan kesejahteraan masyarakat. Pendekatan ini menuntut aparatur negara mampu menyeimbangkan tuntutan hukum, standar

profesional, serta ekspektasi publik yang sering kali beragam dan bahkan saling bertentangan. Dengan demikian, penerapan prinsip akuntabilitas yang kompleks memperkuat legitimasi pemerintahan dan kepercayaan publik karena proses penyelenggaraan administrasi publik dijalankan secara terbuka, bertanggung jawab, dan berorientasi pada nilai-nilai publik.

c. Peran Aparatur Publik dalam *New Public Service*

Peran aparatur publik dalam *New Public Service* dipahami tidak lagi sebagai pelaksana kebijakan yang bersifat teknokratis dan hierarkis, melainkan sebagai pelayan masyarakat yang menjunjung tinggi nilai demokrasi, etika publik, dan kepentingan bersama. Aparatur publik dituntut mampu memfasilitasi partisipasi warga negara, membangun dialog, serta mengintegrasikan berbagai aspirasi masyarakat dalam proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Mahmudi menegaskan bahwa “*aparatur publik dalam paradigma New Public Service harus berperan sebagai pelayan dan penggerak nilai publik yang mengedepankan kepentingan masyarakat, bukan sekadar pelaksana aturan administratif*” (Mahmudi, 2019).

Pada konteks reformasi administrasi publik, peran aparatur publik yang berorientasi pada *New Public Service* mendorong perubahan sikap dan budaya birokrasi menuju praktik pemerintahan yang lebih humanis, responsif, dan akuntabel. Aparatur tidak hanya diukur dari kepatuhan terhadap prosedur atau pencapaian kinerja formal, tetapi juga dari kemampuan membangun kepercayaan publik dan menghasilkan kebijakan yang adil serta inklusif. Dengan demikian, aparatur publik menjadi aktor kunci dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang demokratis dan berorientasi pada penciptaan nilai publik yang berkelanjutan.

2. *Public Value*

Public Value merujuk pada nilai-nilai, manfaat, dan hasil yang dianggap penting oleh masyarakat dan dihasilkan melalui tindakan

pemerintah. Nilai publik tidak hanya diukur dari efisiensi atau output layanan, tetapi juga dari sejauh mana kebijakan dan pelayanan publik menciptakan kesejahteraan, keadilan, kepercayaan, dan legitimasi sosial.

a. Dimensi-Dimensi *Public Value*

Public Value dalam praktik administrasi publik mencakup beberapa dimensi utama:

1) Nilai Hasil (*Outcome Value*)

Nilai hasil (*outcome value*) dalam dimensi *Public Value* menekankan bahwa keberhasilan kebijakan dan pelayanan publik diukur dari dampak nyata yang dirasakan masyarakat, seperti peningkatan kesejahteraan, keadilan sosial, kualitas hidup, dan pemecahan masalah publik secara berkelanjutan, bukan sekadar dari output administratif atau capaian indikator kinerja internal organisasi pemerintah. Pendekatan ini menggeser fokus administrasi publik dari sekadar efisiensi proses dan kepatuhan prosedural menuju penciptaan manfaat substantif yang relevan dengan kebutuhan dan harapan masyarakat luas. Moore menyatakan bahwa “*nilai publik tercermin dari hasil kebijakan dan tindakan pemerintah yang mampu memberikan manfaat nyata dan bermakna bagi masyarakat serta memperoleh legitimasi publik*” (Moore, 2018).

2) Nilai Proses (*Process Value*)

Nilai proses (*process value*) dalam dimensi *Public Value* menekankan bahwa kualitas penyelenggaraan administrasi publik dinilai dari bagaimana kebijakan dan pelayanan publik dirumuskan serta dilaksanakan melalui proses yang transparan, adil, partisipatif, dan akuntabel. Proses yang baik dipandang sebagai bagian integral dari penciptaan nilai publik karena mampu menjamin penghormatan terhadap hak warga negara, memperkuat legitimasi kebijakan, dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Dwiyanto menyatakan bahwa “*nilai publik tidak hanya dihasilkan dari capaian hasil kebijakan, tetapi juga dari proses penyelenggaraan pemerintahan yang transparan, partisipatif, dan akuntabel dalam melibatkan warga negara*” (Dwiyanto, 2020).

- 3) Nilai Kepercayaan (*Trust Value*)
Nilai kepercayaan (*trust value*) dalam dimensi *Public Value* menekankan bahwa keberhasilan penyelenggaraan administrasi publik sangat ditentukan oleh tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi, kebijakan, dan aparatur pemerintah yang menjalankan fungsi pelayanan publik. Kepercayaan publik tumbuh melalui konsistensi antara kebijakan dan tindakan, integritas aparatur, keterbukaan informasi, serta kemampuan pemerintah dalam memenuhi janji dan tanggung jawabnya kepada masyarakat. Sedarmayanti menyatakan bahwa “*kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah merupakan modal utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, yang dibangun melalui transparansi, akuntabilitas, dan integritas aparatur publik*” (Sedarmayanti, 2018).
- 4) Nilai Legitimasi (*Legitimacy Value*)
Nilai legitimasi (*legitimacy value*) dalam dimensi *Public Value* menunjukkan bahwa terciptanya *public value* tidak hanya bergantung pada hasil atau proses administratif, tetapi juga pada sejauh mana kebijakan, program, dan tindakan pemerintah memperoleh pengakuan, dukungan, dan persetujuan sah dari masyarakat serta berbagai aktor politik dan sosial yang relevan, sehingga kebijakan tersebut dipandang sebagai sah, adil, dan memiliki dasar moral untuk dilaksanakan. Nilai legitimasi mencerminkan bahwa masyarakat dan pemangku kepentingan menerima serta mendukung kewenangan pemerintah, karena melihat bahwa tindakan pemerintah dijalankan sesuai dengan norma-norma sosial dan aspirasi kolektif yang dipegang bersama. Faulkner dan Kaufman menyatakan bahwa “*legitimasi dalam Public Value mencerminkan tingkat dimana organisasi dan aktivitasnya dipandang sah serta menerima dukungan dari publik dan pemangku kepentingan kunci*” (Faulkner & Kaufman, 2018).

b. Peran Pemerintah dalam Menciptakan *Public Value*

Peran pemerintah dalam menciptakan *Public Value* menegaskan bahwa pemerintah tidak hanya bertindak sebagai penyedia layanan publik, tetapi sebagai aktor strategis yang bertanggung jawab menghasilkan manfaat sosial, keadilan, dan kesejahteraan yang dirasakan secara luas oleh masyarakat. Dalam kerangka ini, pemerintah harus mampu merumuskan kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan publik, mengelola sumber daya secara bertanggung jawab, serta memastikan bahwa setiap intervensi kebijakan memberikan dampak positif yang bermakna bagi kepentingan bersama. Moore menjelaskan bahwa “*pemerintah memiliki peran utama dalam menciptakan nilai publik melalui kebijakan dan tindakan yang menghasilkan manfaat nyata, memperoleh dukungan publik, dan dijalankan secara sah*” (Moore, 2018).

Pada konteks administrasi publik modern, penciptaan *Public Value* menuntut pemerintah untuk berperan sebagai fasilitator kolaborasi antara negara, masyarakat, dan sektor swasta dalam menyelesaikan permasalahan publik yang kompleks. Pemerintah dituntut tidak hanya berorientasi pada output program, tetapi juga pada kualitas hasil dan dampak jangka panjang yang memperkuat kepercayaan serta legitimasi publik. Dengan demikian, peran pemerintah dalam menciptakan *Public Value* menjadi inti dari penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis, akuntabel, dan berkelanjutan.

D. Reformasi Birokrasi di Negara Berkembang

Reformasi birokrasi di negara berkembang merupakan upaya strategis untuk memperbaiki kinerja aparatur pemerintah agar lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel dalam melayani kepentingan publik. Reformasi ini muncul sebagai respons atas berbagai permasalahan klasik birokrasi seperti prosedur yang berbelit-belit, rendahnya kualitas pelayanan publik, praktik korupsi, serta lemahnya kapasitas kelembagaan. Di negara berkembang, birokrasi memiliki peran sangat penting karena menjadi instrumen utama dalam pelaksanaan pembangunan dan penyediaan layanan dasar bagi masyarakat. Oleh

karena itu, reformasi birokrasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh aspek struktural, kultural, dan sistemik. Keberhasilan reformasi birokrasi sangat menentukan kualitas tata kelola pemerintahan (*good governance*).

1. Latar Belakang Reformasi Birokrasi di Negara Berkembang

Negara berkembang umumnya menghadapi tantangan berupa birokrasi yang bersifat hierarkis, sentralistik, dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Kondisi ini sering diperparah oleh lemahnya sistem pengawasan dan budaya kerja yang tidak berorientasi pada kinerja. Globalisasi, tuntutan demokratisasi, serta tekanan dari masyarakat sipil mendorong pemerintah untuk melakukan pembaruan birokrasi. Selain itu, keterlibatan lembaga internasional dan kebutuhan meningkatkan daya saing nasional turut memperkuat urgensi reformasi birokrasi. Dengan demikian, reformasi birokrasi menjadi prasyarat penting bagi pembangunan berkelanjutan di negara berkembang.

2. Tujuan Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi di negara berkembang memiliki beberapa tujuan utama, antara lain:

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan publik, agar lebih cepat, mudah, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.
- b. Mewujudkan birokrasi yang bersih dan bebas korupsi, melalui penguatan integritas dan sistem pengawasan.
- c. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi pemerintahan, dengan penyederhanaan struktur dan prosedur kerja.
- d. Memperkuat akuntabilitas dan transparansi, sehingga setiap kebijakan dan penggunaan anggaran dapat dipertanggungjawabkan.
- e. Mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik, sebagai fondasi pembangunan nasional.

3. Aspek-Aspek Utama Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi di negara berkembang mencakup beberapa aspek penting, yaitu:

a. Reformasi Kelembagaan

Reformasi kelembagaan dalam konteks reformasi birokrasi dipahami oleh para pakar administrasi publik sebagai upaya perubahan struktural yang strategis terhadap organisasi pemerintahan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan responsivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, di mana restrukturisasi organisasi tidak hanya sebagai perubahan teknis dalam bagan organisasi, tetapi juga sebagai cara untuk menyelaraskan kewenangan, tugas, dan koordinasi antarunit agar mampu menjawab tuntutan masyarakat secara adaptif dan akuntabel (Umar & Tawafa, 2023). Dengan penataan kelembagaan yang baik, birokrasi di negara berkembang dapat mengurangi tumpang tindih fungsi, mempercepat pengambilan keputusan, serta memperkuat kemampuan institusi dalam menghadapi kompleksitas tantangan publik dan dinamika perubahan sosial-ekonomi.

Penataan kelembagaan yang dirancang dalam reformasi birokrasi juga mencakup penyederhanaan prosedur kerja, redistribusi wewenang yang lebih proporsional, dan penyesuaian struktur pemerintahan dengan kebutuhan masyarakat serta perkembangan teknologi, sehingga menciptakan organisasi pemerintahan yang lebih fleksibel dan berorientasi pada hasil. Struktur kelembagaan yang efektif tidak hanya mempermudah koordinasi internal antarunit kerja tetapi juga meningkatkan kualitas layanan publik, karena setiap lembaga memiliki fungsi yang jelas, mandiri dalam pelaksanaan tugasnya, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis secara cepat dan berkesinambungan.

b. Reformasi Sumber Daya Manusia Aparatur

Reformasi sumber daya manusia aparatur merupakan inti dari aspek utama reformasi birokrasi karena menitikberatkan pada peningkatan kualitas, kompetensi, dan integritas aparatur

negara agar mampu menjalankan fungsi pemerintahan secara profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja, terutama melalui penerapan sistem merit, rekrutmen berbasis kompetensi, pengembangan kapasitas berkelanjutan, serta penilaian kinerja yang objektif dan transparan. Reformasi ini dipandang sebagai fondasi utama keberhasilan reformasi birokrasi karena kualitas kebijakan publik dan pelayanan kepada masyarakat sangat ditentukan oleh kapasitas dan perilaku aparatur, di mana pengelolaan sumber daya manusia sektor publik yang efektif akan memperkuat kinerja institusi dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah (World Bank, 2020).

Pada pelaksanaannya, reformasi sumber daya manusia aparatur juga mencakup perubahan pola pikir dan budaya kerja birokrasi agar lebih adaptif, inovatif, serta berorientasi pada hasil dan pelayanan publik, sehingga aparatur tidak lagi bekerja secara administratif semata, melainkan sebagai pelayan masyarakat yang responsif terhadap kebutuhan dan dinamika lingkungan strategis. Dengan aparatur yang profesional, berintegritas, dan kompeten, birokrasi diharapkan mampu mendukung tata kelola pemerintahan yang baik, mempercepat pencapaian tujuan pembangunan, serta meningkatkan daya saing negara secara berkelanjutan.

c. Reformasi Tata Laksana

Reformasi tata laksana merupakan salah satu aspek utama reformasi birokrasi yang berfokus pada perbaikan sistem, prosedur, dan mekanisme kerja pemerintahan agar proses penyelenggaraan tugas dan pelayanan publik menjadi lebih sederhana, jelas, efektif, dan terukur, sehingga mampu mengurangi praktik birokrasi yang berbelit-belit, lamban, dan tidak transparan. Reformasi tata laksana menekankan pada penyusunan standar operasional prosedur, pemanfaatan teknologi informasi, serta integrasi proses kerja antarunit organisasi sebagai upaya membangun birokrasi yang efisien dan akuntabel, karena tata kelola proses kerja yang baik merupakan prasyarat penting bagi peningkatan kinerja sektor publik dan kualitas pelayanan kepada masyarakat (Dwiyanto, 2018).

Pada implementasinya, reformasi tata laksana juga mendorong perubahan cara kerja birokrasi dari yang bersifat administratif dan prosedural menuju pendekatan yang berorientasi pada hasil dan kepuasan publik, sehingga setiap proses pemerintahan dapat diukur kinerjanya dan dievaluasi secara berkelanjutan. Melalui tata laksana yang tertata dengan baik, birokrasi diharapkan mampu bekerja secara konsisten, responsif, dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan strategis, sekaligus memperkuat transparansi serta kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah.

d. Reformasi Regulasi

Reformasi regulasi merupakan bagian penting dalam aspek utama reformasi birokrasi yang berfokus pada penataan, penyederhanaan, dan harmonisasi peraturan perundang-undangan agar regulasi yang dihasilkan tidak tumpang tindih, mudah dipahami, serta mampu mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, karena regulasi yang berlebihan dan tidak sinkron sering menjadi sumber inefisiensi birokrasi dan hambatan dalam pelaksanaan kebijakan publik. Reformasi regulasi dipahami sebagai upaya strategis untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dan aturan yang diterbitkan benar-benar berbasis kebutuhan publik, memiliki kepastian hukum, serta mendorong kinerja pemerintah yang akuntabel dan berorientasi hasil, di mana tata kelola regulasi yang baik menjadi kunci peningkatan kualitas birokrasi dan iklim pembangunan (World Bank, 2021).

Pada implementasinya, reformasi regulasi juga menuntut adanya evaluasi berkelanjutan terhadap peraturan yang berlaku, penguatan mekanisme koordinasi antarinstansi pembentuk regulasi, serta penerapan prinsip transparansi dan partisipasi publik dalam proses penyusunan kebijakan agar regulasi yang dihasilkan lebih responsif dan adaptif. Dengan sistem regulasi yang tertata dan rasional, birokrasi diharapkan mampu bekerja lebih efektif, mengurangi beban administratif, serta menciptakan kepastian dan keadilan bagi masyarakat maupun pelaku pembangunan.

e. Reformasi Budaya Birokrasi

Reformasi budaya birokrasi merupakan aspek fundamental dalam reformasi birokrasi karena menekankan perubahan nilai, sikap, pola pikir, dan perilaku aparatur negara agar lebih profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik, mengingat kelemahan birokrasi sering kali tidak hanya bersumber dari struktur dan regulasi, tetapi juga dari budaya kerja yang hierarkis, kaku, dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Perubahan budaya birokrasi dipandang sebagai proses jangka panjang yang menuntut internalisasi nilai-nilai pelayanan, etika publik, dan akuntabilitas dalam setiap tindakan aparatur, karena reformasi birokrasi yang berkelanjutan hanya dapat tercapai apabila aparatur mampu menggeser orientasi kerja dari kekuasaan dan prosedur menuju kepentingan publik dan hasil pelayanan yang berkualitas (Denhardt & Denhardt, 2019).

Pada pelaksanaannya, reformasi budaya birokrasi diwujudkan melalui penguatan keteladanan pimpinan, penegakan kode etik, sistem penghargaan dan sanksi yang adil, serta pembiasaan nilai-nilai kerja seperti integritas, kolaborasi, dan inovasi dalam lingkungan organisasi pemerintahan. Dengan budaya birokrasi yang adaptif dan berorientasi pelayanan, aparatur diharapkan mampu mendukung efektivitas reformasi pada aspek kelembagaan, tata laksana, dan regulasi, sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja dan legitimasi pemerintah.

4. Tantangan Reformasi Birokrasi di Negara Berkembang

Tantangan reformasi birokrasi di negara berkembang umumnya bersumber dari kompleksitas masalah struktural dan kultural birokrasi yang telah mengakar lama, seperti praktik patronase, politisasi aparatur, lemahnya akuntabilitas, serta rendahnya kapasitas institusional yang menghambat perubahan secara cepat dan menyeluruh. Reformasi birokrasi dalam konteks negara berkembang juga kerap menghadapi keterbatasan sumber daya, resistensi dari aktor internal birokrasi, serta inkonsistensi kebijakan akibat dinamika politik, di mana reformasi tata

kelola negara dipahami sebagai proses yang sulit karena menyentuh distribusi kekuasaan dan kepentingan elite yang telah mapan (Fukuyama, 2018).

Reformasi birokrasi di negara berkembang juga dihadapkan pada tekanan eksternal berupa tuntutan globalisasi, percepatan digitalisasi, serta ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap kualitas pelayanan publik dan transparansi pemerintah. Ketidaksiapan birokrasi dalam merespons perubahan lingkungan strategis ini sering menyebabkan kesenjangan antara desain kebijakan reformasi dan implementasinya di lapangan, sehingga hasil reformasi tidak selalu sesuai dengan tujuan yang diharapkan.



BAB V

KERANGKA REGULASI DAN KELEMBAGAAN AKUNTABILITAS

Kerangka regulasi dan kelembagaan akuntabilitas merupakan fondasi utama dalam menjamin penyelenggaraan pemerintahan dan organisasi publik yang transparan, bertanggung jawab, serta berorientasi pada kepentingan masyarakat. Keberadaan kerangka ini menjadi instrumen penting untuk mengatur kewenangan, prosedur, serta mekanisme pengawasan agar setiap tindakan dan keputusan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan administratif. Dalam konteks tata kelola modern, kerangka regulasi dan kelembagaan akuntabilitas berperan strategis dalam memperkuat kepercayaan publik serta mencegah penyalahgunaan kekuasaan. Sinergi antara aturan yang jelas dan lembaga yang berfungsi efektif menjadi prasyarat untuk menciptakan sistem pengelolaan yang adil, konsisten, dan berkelanjutan.

A. Sistem Hukum dan Regulasi Akuntabilitas Publik

Sistem hukum dan regulasi akuntabilitas publik merupakan seperangkat norma, aturan, dan mekanisme hukum yang mengatur kewajiban penyelenggara negara dan lembaga publik untuk mempertanggungjawabkan setiap tindakan, kebijakan, serta penggunaan sumber daya publik kepada masyarakat. Sistem ini berfungsi sebagai landasan formal yang memastikan bahwa kekuasaan dijalankan sesuai dengan prinsip transparansi, keadilan, dan kepatuhan terhadap hukum. Melalui regulasi yang jelas dan mengikat, akuntabilitas publik menjadi instrumen utama dalam menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan institusi publik.

1. Fungsi Sistem Hukum dalam Akuntabilitas Publik

Sistem hukum berfungsi sebagai fondasi utama akuntabilitas publik karena menetapkan batas kewenangan, kewajiban, serta tanggung jawab penyelenggara negara secara jelas dan mengikat, sehingga setiap tindakan pemerintah dapat dipertanggungjawabkan secara hukum kepada masyarakat. Melalui regulasi yang formal dan mekanisme penegakan hukum, sistem hukum memastikan adanya transparansi, pengawasan, serta sanksi terhadap penyimpangan kekuasaan, yang pada akhirnya mendorong perilaku aparatur publik agar selaras dengan prinsip kepentingan umum dan tata kelola yang baik. Fungsi ini menegaskan bahwa akuntabilitas publik bukan sekadar norma etis, melainkan kewajiban institusional yang dilembagakan dalam sistem hukum untuk menjaga legitimasi dan kepercayaan publik terhadap pemerintahan (Bovens & Schillemans, 2018).

2. Kerangka Regulasi Akuntabilitas Publik

Regulasi akuntabilitas publik disusun dalam berbagai tingkatan hukum yang saling melengkapi, meliputi:

a. Peraturan Perundang-Undangan

Peraturan perundang-undangan berfungsi sebagai kerangka regulasi utama dalam akuntabilitas publik karena menetapkan norma hukum yang mengikat bagi seluruh penyelenggara negara dalam menjalankan kewenangan, mengelola sumber daya publik, serta memberikan pelayanan kepada masyarakat. Melalui ketentuan yang bersifat formal dan hierarkis, peraturan perundang-undangan menciptakan kepastian hukum yang menjadi dasar bagi pengawasan, evaluasi, dan pertanggungjawaban atas setiap kebijakan dan tindakan publik.

Sebagai kerangka regulasi, peraturan perundang-undangan juga mengatur mekanisme transparansi, pelaporan, serta sanksi hukum yang bertujuan mencegah penyalahgunaan kekuasaan dan penyimpangan administrasi. Dengan adanya aturan yang jelas dan dapat ditegakkan, akuntabilitas publik tidak hanya dipahami sebagai komitmen moral, tetapi sebagai kewajiban hukum yang dapat diuji dan dipertanggungjawabkan secara institusional (OECD, 2020).

b. Peraturan Teknis dan Administratif

Peraturan teknis dan administratif berperan sebagai kerangka regulasi akuntabilitas publik karena menerjemahkan norma hukum yang bersifat umum ke dalam pedoman operasional yang rinci, terukur, dan aplikatif bagi pelaksanaan tugas aparatur pemerintah. Melalui pengaturan prosedur, standar kerja, dan mekanisme administrasi yang jelas, peraturan ini memastikan bahwa setiap proses pemerintahan dapat dilaksanakan secara tertib, terdokumentasi, dan mudah dipertanggungjawabkan.

Pada konteks akuntabilitas publik, peraturan teknis dan administratif juga berfungsi sebagai instrumen pengendalian birokrasi yang mengarahkan perilaku organisasi publik agar selaras dengan tujuan kebijakan dan kepentingan masyarakat. Regulasi semacam ini memperkuat konsistensi pelaksanaan kebijakan serta memudahkan proses pengawasan dan evaluasi kinerja karena seluruh tindakan administratif memiliki acuan yang jelas dan seragam, sebagaimana ditegaskan oleh Kettl (2020).

c. Standar dan Kode Etik

Standar dan kode etik merupakan bagian penting dari kerangka regulasi akuntabilitas publik karena menetapkan nilai, norma perilaku, dan batas moral yang harus dipatuhi oleh aparatur negara dalam menjalankan kewenangan dan tanggung jawabnya. Melalui standar dan kode etik, akuntabilitas tidak hanya diukur dari kepatuhan terhadap hukum formal, tetapi juga dari integritas, profesionalisme, dan tanggung jawab moral dalam setiap tindakan publik.

Pada praktik tata kelola pemerintahan, standar dan kode etik berfungsi sebagai pedoman normatif yang mengarahkan pengambilan keputusan agar tetap selaras dengan kepentingan publik serta mencegah konflik kepentingan dan penyalahgunaan kekuasaan. Hal ini menegaskan bahwa etika administrasi publik merupakan instrumen pengendalian yang melengkapi regulasi hukum dalam membangun akuntabilitas yang berkelanjutan dan berorientasi pada kepercayaan masyarakat (Cooper, 2020).

d. Kebijakan Internal Lembaga

Kebijakan internal lembaga merupakan kerangka regulasi akuntabilitas publik yang berfungsi mengatur tata kelola internal organisasi secara spesifik sesuai dengan mandat, fungsi, dan karakteristik masing-masing lembaga publik. Melalui kebijakan internal seperti standar operasional prosedur, pedoman kerja, dan aturan pengendalian internal, lembaga publik memastikan bahwa setiap proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas berjalan secara konsisten, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pada konteks akuntabilitas publik, kebijakan internal lembaga berperan sebagai jembatan antara regulasi formal yang bersifat umum dan praktik administrasi sehari-hari yang bersifat teknis. Kebijakan ini memperjelas pembagian kewenangan, alur tanggung jawab, serta mekanisme pelaporan dan evaluasi kinerja, sehingga memudahkan pengawasan internal maupun eksternal dan mencegah terjadinya penyimpangan organisasi, sebagaimana ditegaskan oleh Pollitt dan Bouckaert (2019).

3. Prinsip-Prinsip Akuntabilitas dalam Sistem Hukum

Sistem hukum akuntabilitas publik didasarkan pada beberapa prinsip utama, yaitu:

a. Transparansi

Transparansi merupakan prinsip fundamental dalam akuntabilitas sistem hukum karena menjamin keterbukaan informasi mengenai proses pengambilan keputusan, pelaksanaan kebijakan, serta penggunaan kewenangan dan sumber daya publik oleh penyelenggara negara. Dengan adanya transparansi, masyarakat memiliki akses yang memadai untuk mengetahui, menilai, dan memahami tindakan hukum serta kebijakan publik sehingga potensi penyalahgunaan kekuasaan dapat diminimalkan.

Pada sistem hukum, transparansi berfungsi sebagai prasyarat utama bagi pertanggungjawaban publik karena memungkinkan proses pengawasan yang objektif dan berbasis informasi yang akurat. Prinsip ini menegaskan bahwa akuntabilitas tidak dapat ditegakkan tanpa keterbukaan, sebab hanya melalui informasi

yang terbuka dan dapat diakses publiklah tindakan pemerintah dapat diuji secara hukum dan sosial, sebagaimana dikemukakan oleh Meijer (2019).

b. **Responsibilitas**

Responsibilitas sebagai prinsip akuntabilitas dalam sistem hukum merujuk pada kewajiban hukum dan institusional penyelenggara negara untuk melaksanakan tugas dan kewenangannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan, tujuan kebijakan, serta kepentingan publik. Prinsip ini menegaskan bahwa setiap tindakan dan keputusan publik harus dilandaskan pada mandat hukum yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan secara formal.

Pada kerangka sistem hukum, responsibilitas berfungsi memastikan bahwa aparatur publik tidak hanya bertindak atas dasar kewenangan, tetapi juga memikul tanggung jawab atas dampak hukum, administratif, dan sosial dari kebijakan yang diambil. Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas publik menuntut kesesuaian antara kewenangan yang diberikan negara dan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh penyelenggara pemerintahan, sebagaimana dijelaskan oleh Dubnick dan Frederickson (2018).

c. *Answerability*

Answerability sebagai prinsip akuntabilitas dalam sistem hukum merujuk pada kewajiban penyelenggara negara dan lembaga publik untuk memberikan penjelasan, alasan, serta justifikasi atas setiap keputusan dan tindakan yang diambil dalam pelaksanaan kewenangannya. Prinsip ini menegaskan bahwa penggunaan kekuasaan publik tidak bersifat tertutup, melainkan harus dapat dijelaskan secara rasional dan terbuka kepada lembaga pengawas maupun masyarakat.

Pada kerangka sistem hukum, *Answerability* memastikan adanya hubungan yang jelas antara tindakan hukum dan kewajiban untuk menjawab konsekuensi dari tindakan tersebut melalui mekanisme pelaporan, pemeriksaan, dan forum pertanggungjawaban resmi. Akuntabilitas publik menjadi bermakna ketika aparatur negara tidak hanya mematuhi aturan,

tetapi juga mampu menjelaskan dasar hukum, tujuan, dan dampak kebijakan yang diambil, sebagaimana dikemukakan oleh Schillemans (2020).

d. *Enforcement*

Enforcement sebagai prinsip akuntabilitas dalam sistem hukum merujuk pada kemampuan dan kewenangan negara untuk menegakkan aturan hukum secara efektif melalui mekanisme sanksi, koreksi, dan pemulihan atas pelanggaran yang dilakukan oleh penyelenggara publik. Prinsip ini menegaskan bahwa akuntabilitas tidak hanya berhenti pada kewajiban melapor dan menjelaskan, tetapi harus disertai konsekuensi hukum yang nyata agar norma dan aturan memiliki daya ikat.

Pada kerangka sistem hukum, *enforcement* berfungsi memastikan bahwa setiap pelanggaran terhadap kewajiban publik dapat ditindak melalui prosedur hukum yang adil, konsisten, dan tidak diskriminatif. Penegakan hukum yang efektif menjadikan akuntabilitas bersifat operasional karena mendorong kepatuhan aparatur negara terhadap hukum sekaligus memperkuat kredibilitas institusi pengawasan, sebagaimana ditegaskan oleh Tyler (2018).

e. Partisipasi Publik

Partisipasi publik sebagai prinsip akuntabilitas dalam sistem hukum merujuk pada keterlibatan aktif masyarakat dalam proses perumusan kebijakan, pengambilan keputusan, serta pengawasan pelaksanaan hukum oleh penyelenggara negara. Prinsip ini menegaskan bahwa akuntabilitas tidak hanya bersumber dari mekanisme internal negara, tetapi juga dari keterlibatan warga sebagai pemegang kedaulatan.

Pada kerangka sistem hukum, partisipasi publik memperkuat akuntabilitas dengan menyediakan ruang bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi, kritik, dan penilaian terhadap tindakan pemerintah secara legal dan terstruktur. Keterlibatan publik memungkinkan proses hukum dan kebijakan diuji secara sosial dan demokratis, sehingga keputusan publik menjadi lebih responsif dan bertanggung jawab terhadap kepentingan bersama, sebagaimana dikemukakan oleh Michels dan De Graaf (2019).

4. Mekanisme Penegakan Akuntabilitas Publik

Mekanisme penegakan akuntabilitas publik merupakan rangkaian prosedur dan instrumen yang digunakan untuk memastikan bahwa penyelenggara negara melaksanakan kewenangannya sesuai dengan hukum, kebijakan, dan kepentingan publik. Mekanisme ini mencakup proses pengawasan, pelaporan, pemeriksaan, serta pemberian sanksi yang bertujuan mengoreksi penyimpangan dan mendorong kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Melalui mekanisme yang terstruktur dan formal, akuntabilitas publik tidak hanya bersifat deklaratif, tetapi dapat diuji dan ditegakkan secara nyata dalam praktik pemerintahan.

Pada sistem hukum dan tata kelola publik, mekanisme penegakan akuntabilitas berfungsi menghubungkan kewajiban pertanggungjawaban dengan konsekuensi yang jelas atas pelanggaran kewenangan. Penegakan yang efektif memperkuat kepercayaan publik karena menunjukkan bahwa setiap tindakan pemerintah dapat diawasi, dinilai, dan ditindaklanjuti melalui institusi yang berwenang, sehingga akuntabilitas menjadi instrumen pengendalian kekuasaan yang nyata dan berkelanjutan, sebagaimana dijelaskan oleh Bovens (2018). Dengan demikian, mekanisme penegakan akuntabilitas publik menjadi elemen kunci dalam memastikan pemerintahan berjalan secara transparan, bertanggung jawab, dan sesuai dengan prinsip negara hukum.

B. Peran Lembaga Pengawasan dan Audit Publik

Lembaga pengawasan dan audit publik memiliki peran strategis dalam memastikan penyelenggaraan pemerintahan berjalan sesuai dengan prinsip akuntabilitas, transparansi, dan kepatuhan terhadap hukum. Keberadaan lembaga ini menjadi instrumen penting dalam sistem *checks and balances* untuk mengawasi penggunaan kewenangan, pengelolaan keuangan negara, serta kinerja lembaga publik agar tetap berorientasi pada kepentingan masyarakat. Melalui fungsi pengawasan dan audit yang independen, lembaga ini berkontribusi langsung dalam mencegah penyimpangan dan meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan.

1. Menjamin Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Publik

Menjamin akuntabilitas pengelolaan keuangan publik merupakan aspek fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan karena berkaitan langsung dengan penggunaan dana negara yang bersumber dari masyarakat. Akuntabilitas ini menuntut agar setiap tahapan pengelolaan keuangan publik, mulai dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga pelaporan dan pertanggungjawaban, dilakukan secara transparan, tertib, dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Dengan pengelolaan yang akuntabel, pemerintah dapat memastikan bahwa sumber daya publik digunakan secara efisien, efektif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pembangunan.

Pada sistem tata kelola publik, akuntabilitas pengelolaan keuangan diperkuat melalui mekanisme pengawasan dan audit yang memungkinkan evaluasi atas kepatuhan, kinerja, dan dampak penggunaan anggaran. Mekanisme ini berfungsi untuk mendeteksi penyimpangan, mencegah pemborosan, serta memastikan bahwa pengeluaran publik benar-benar memberikan manfaat bagi masyarakat luas, sebagaimana ditegaskan oleh Allen et al. (2019). Dengan demikian, akuntabilitas keuangan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab pemerintah terhadap hasil dan manfaat kebijakan fiskal.

2. Melakukan Pengawasan terhadap Kinerja Pemerintah

Melakukan pengawasan terhadap kinerja pemerintah merupakan instrumen penting dalam memastikan bahwa pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan berjalan sesuai dengan tujuan kebijakan, standar kinerja, dan kepentingan publik. Pengawasan kinerja menekankan penilaian atas efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja pemerintah, sehingga kinerja aparatur dan lembaga publik dapat diukur secara objektif dan sistematis. Melalui pengawasan yang terstruktur, pemerintah didorong untuk berorientasi pada hasil (*outcome*) dan manfaat nyata bagi masyarakat.

Pada konteks akuntabilitas publik, pengawasan kinerja pemerintah berfungsi sebagai mekanisme korektif yang memungkinkan identifikasi kelemahan, ketidaksesuaian, serta kegagalan kebijakan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Proses ini memastikan

bahwa kinerja pemerintah tidak hanya dinilai dari kepatuhan administratif, tetapi juga dari capaian substansial dan dampak kebijakan terhadap kesejahteraan publik, sebagaimana dijelaskan oleh Pollitt dan Bouckaert (2019). Dengan demikian, pengawasan kinerja menjadi sarana pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan.

3. Mencegah dan Mendeteksi Penyimpangan

Mencegah dan mendeteksi penyimpangan merupakan fungsi krusial dalam sistem akuntabilitas publik karena bertujuan melindungi sumber daya negara serta memastikan kewenangan publik tidak disalahgunakan untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu. Upaya pencegahan dan deteksi dilakukan melalui penerapan sistem pengendalian internal, pengawasan berlapis, serta mekanisme audit dan pelaporan yang memungkinkan penyimpangan dikenali sejak dini. Dengan adanya sistem yang terstruktur, potensi terjadinya korupsi, kolusi, nepotisme, dan maladministrasi dapat diminimalkan secara signifikan.

Pada kerangka tata kelola pemerintahan, pencegahan dan deteksi penyimpangan berfungsi sebagai instrumen pengendalian yang menghubungkan aturan hukum dengan praktik penyelenggaraan pemerintahan sehari-hari. Mekanisme ini memastikan bahwa setiap pelanggaran terhadap norma hukum dan etika dapat diidentifikasi secara objektif, ditelusuri penyebabnya, dan ditindaklanjuti secara proporsional, sebagaimana ditegaskan oleh Rose-Ackerman dan Palifka (2019). Dengan demikian, akuntabilitas publik tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga preventif dalam menjaga integritas pemerintahan.

4. Mendukung Penegakan Hukum dan Tindak Lanjut

Mendukung penegakan hukum dan tindak lanjut merupakan bagian esensial dari akuntabilitas publik karena memastikan bahwa setiap temuan pelanggaran, ketidaksesuaian, atau penyimpangan tidak berhenti pada proses pemeriksaan semata, tetapi berujung pada tindakan korektif yang nyata. Fungsi ini menghubungkan proses pengawasan dan audit dengan mekanisme hukum yang berwenang sehingga pelanggaran dapat diproses sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Dengan

demikian, akuntabilitas publik memperoleh daya paksa karena setiap penyimpangan memiliki konsekuensi hukum yang jelas dan terukur.

Pada kerangka tata kelola pemerintahan, dukungan terhadap penegakan hukum dan tindak lanjut memperkuat efektivitas sistem akuntabilitas melalui kejelasan alur pertanggungjawaban dan koordinasi antar lembaga. Tindak lanjut yang konsisten atas temuan pengawasan menjadikan akuntabilitas bersifat substantif, karena mendorong perbaikan kebijakan, pemulihan kerugian negara, serta pemberian sanksi yang proporsional, sebagaimana dijelaskan oleh Busuioac dan Lodge (2019). Hal ini menegaskan bahwa akuntabilitas publik menuntut respons institusional yang nyata, bukan sekadar pelaporan administratif.

5. Meningkatkan Transparansi dan Kepercayaan Publik

Meningkatkan transparansi dan kepercayaan publik merupakan tujuan utama akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan karena keterbukaan informasi memungkinkan masyarakat mengetahui proses, keputusan, serta kinerja lembaga publik secara jelas dan objektif. Transparansi memastikan bahwa tindakan pemerintah dapat dipantau dan dinilai oleh publik, sehingga ruang bagi praktik tertutup dan penyalahgunaan kewenangan dapat ditekan. Dengan akses informasi yang memadai, masyarakat memiliki dasar yang kuat untuk menilai apakah pemerintah bertindak sesuai dengan hukum dan kepentingan umum.

Pada konteks sistem hukum dan tata kelola publik, transparansi berperan sebagai prasyarat terbentuknya kepercayaan karena keterbukaan prosedur dan informasi mengurangi asimetri informasi antara pemerintah dan warga negara. Ketika pemerintah secara konsisten membuka data, kebijakan, dan hasil kinerjanya, masyarakat cenderung memandang institusi publik lebih dapat dipercaya dan legitim, sebagaimana dijelaskan oleh Grimmelikhuijsen et al. (2018). Oleh karena itu, transparansi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga memiliki dimensi sosial dan psikologis dalam membangun relasi antara negara dan warga.

6. Memperkuat Tata Kelola Pemerintahan yang Baik

Memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik merupakan tujuan strategis dari akuntabilitas publik karena menekankan

pengelolaan pemerintahan yang transparan, bertanggung jawab, efektif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Tata kelola yang baik memastikan bahwa kewenangan negara dijalankan sesuai dengan hukum, etika, dan prinsip keadilan, sehingga kebijakan publik mampu menjawab kebutuhan publik secara tepat. Dengan tata kelola yang kuat, pemerintahan dapat meminimalkan risiko penyimpangan sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Pada kerangka sistem hukum dan administrasi publik, penguatan tata kelola pemerintahan yang baik diwujudkan melalui penerapan prinsip akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan penegakan hukum secara konsisten. Prinsip-prinsip ini membentuk fondasi kelembagaan yang memungkinkan pemerintah bekerja secara responsif dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, sebagaimana ditegaskan oleh UNDP (2019). Oleh karena itu, tata kelola yang baik tidak hanya bersifat normatif, tetapi menjadi pedoman operasional dalam seluruh proses penyelenggaraan pemerintahan.

C. Akuntabilitas dalam Pemerintahan Pusat dan Daerah

Akuntabilitas dalam pemerintahan pusat dan daerah merupakan prinsip fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan yang menuntut setiap institusi dan pejabat publik untuk mempertanggungjawabkan kewenangan, kebijakan, serta penggunaan sumber daya publik kepada masyarakat dan lembaga pengawas. Akuntabilitas berfungsi sebagai mekanisme kontrol agar pelaksanaan pemerintahan berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, tujuan pembangunan nasional, serta kepentingan publik. Dalam konteks negara dengan sistem desentralisasi, akuntabilitas menjadi sangat penting karena kewenangan pemerintahan terbagi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Oleh karena itu, diperlukan kejelasan peran, tanggung jawab, dan mekanisme pertanggungjawaban di setiap tingkatan pemerintahan.

1. Akuntabilitas dalam Pemerintahan Pusat

Akuntabilitas dalam pemerintahan pusat merupakan prinsip dasar tata kelola pemerintahan yang menuntut setiap lembaga negara dan pejabat publik di tingkat nasional untuk mempertanggungjawabkan kewenangan, keputusan, serta pengelolaan sumber daya negara kepada rakyat dan lembaga pengawas. Akuntabilitas berfungsi sebagai instrumen pengendalian agar kekuasaan tidak disalahgunakan serta memastikan bahwa penyelenggaraan pemerintahan berjalan sesuai dengan tujuan negara, kepentingan publik, dan ketentuan hukum yang berlaku. Dalam konteks pemerintahan pusat, akuntabilitas memiliki cakupan yang luas karena kebijakan dan program yang dirumuskan berdampak secara nasional. Oleh karena itu, akuntabilitas menjadi landasan utama dalam membangun kepercayaan publik terhadap negara dan pemerintah.

Akuntabilitas pemerintahan pusat juga berkaitan erat dengan efektivitas pelaksanaan fungsi negara, seperti perumusan kebijakan nasional, pengelolaan keuangan negara, penyelenggaraan pelayanan publik strategis, serta pengawasan terhadap pelaksanaan otonomi daerah. Tanpa akuntabilitas yang kuat, kebijakan pemerintah pusat berpotensi tidak tepat sasaran, tidak efisien, dan menimbulkan kerugian bagi masyarakat. Dengan demikian, akuntabilitas tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab moral dan politik pemerintah pusat kepada rakyat sebagai pemegang kedaulatan.

Akuntabilitas dalam pemerintahan pusat diwujudkan dalam berbagai bentuk yang saling melengkapi. Setiap bentuk akuntabilitas memiliki fokus dan mekanisme pertanggungjawaban yang berbeda, namun bertujuan sama, yaitu memastikan penyelenggaraan pemerintahan yang bertanggung jawab. Bentuk-bentuk akuntabilitas pemerintahan pusat antara lain:

a. Akuntabilitas Kebijakan

Akuntabilitas kebijakan dalam bentuk akuntabilitas pemerintahan pusat merupakan kewajiban pemerintah nasional untuk mempertanggungjawabkan seluruh tahapan kebijakan publik, mulai dari perumusan agenda, penetapan tujuan, implementasi, hingga evaluasi dampaknya terhadap masyarakat secara luas. Akuntabilitas kebijakan menuntut kejelasan rasionalitas kebijakan, keterbukaan proses pengambilan

keputusan, serta kemampuan pemerintah pusat menjelaskan dan membenarkan pilihan kebijakan yang diambil sebagai bentuk tanggung jawab atas penggunaan kewenangan publik (Peters, 2021).

Pada penyelenggaraan pemerintahan pusat, akuntabilitas kebijakan diwujudkan melalui mekanisme pelaporan kinerja kebijakan, pengawasan legislatif, serta evaluasi kebijakan berbasis hasil dan dampak nasional. Akuntabilitas ini memastikan bahwa kebijakan publik tidak hanya sah secara formal dan administratif, tetapi juga bertanggung jawab secara substantif karena berorientasi pada kepentingan publik, efektivitas kebijakan, dan legitimasi pemerintahan pusat di hadapan masyarakat.

b. Akuntabilitas Keuangan

Akuntabilitas keuangan dalam bentuk akuntabilitas pemerintahan pusat merupakan kewajiban pemerintah nasional untuk mempertanggungjawabkan seluruh proses pengelolaan keuangan negara, mulai dari perencanaan anggaran, pelaksanaan belanja, hingga pelaporan dan evaluasi penggunaan dana publik secara transparan dan dapat diawasi. Akuntabilitas keuangan menuntut adanya sistem pengelolaan keuangan yang tertib, terbuka, dan berbasis kinerja agar setiap penggunaan anggaran negara dapat dijelaskan secara rasional serta menunjukkan keterkaitannya dengan pencapaian tujuan pembangunan nasional, karena pengelolaan keuangan publik yang akuntabel menjadi fondasi utama kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah (Allen, Hemming, & Potter, 2020).

Pada praktik pemerintahan pusat, akuntabilitas keuangan diwujudkan melalui penyusunan laporan keuangan negara yang andal, mekanisme audit oleh lembaga pemeriksa, serta pengawasan legislatif terhadap kebijakan fiskal dan pelaksanaan anggaran. Akuntabilitas ini memastikan bahwa keuangan negara tidak hanya dikelola sesuai aturan hukum, tetapi juga digunakan secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab untuk menjamin keberlanjutan fiskal serta melindungi kepentingan publik secara luas.

c. Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas kinerja dalam bentuk akuntabilitas pemerintahan pusat merujuk pada kewajiban pemerintah nasional untuk mempertanggungjawabkan tingkat pencapaian tujuan, sasaran, dan hasil kebijakan publik melalui pengukuran kinerja yang sistematis, terukur, dan berbasis indikator yang jelas. Akuntabilitas kinerja menekankan hubungan antara input, proses, *output*, dan *outcome* kebijakan sehingga pemerintah pusat dituntut tidak hanya melaporkan aktivitas, tetapi juga menjelaskan manfaat dan dampak nyata kebijakan bagi masyarakat, karena akuntabilitas kinerja menjadi instrumen utama untuk menilai efektivitas dan legitimasi tindakan pemerintah (Pollitt & Bouckaert, 2019).

Pada praktik pemerintahan pusat, akuntabilitas kinerja diwujudkan melalui penyusunan laporan kinerja institusi, evaluasi capaian program nasional, serta penggunaan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan kebijakan dan pengambilan keputusan strategis. Dengan akuntabilitas kinerja yang kuat, pemerintah pusat dapat memastikan bahwa penyelenggaraan pemerintahan berorientasi pada hasil, mendorong efisiensi penggunaan sumber daya negara, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap kapasitas dan tanggung jawab pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan nasional.

d. Akuntabilitas Hukum dan Administratif

Akuntabilitas hukum dan administratif dalam bentuk akuntabilitas pemerintahan pusat merujuk pada kewajiban pemerintah nasional untuk memastikan bahwa seluruh tindakan, keputusan, dan kebijakan publik dilaksanakan sesuai dengan hukum, prosedur administratif, serta prinsip negara hukum yang menjamin kepastian, keadilan, dan perlindungan hak warga negara. Akuntabilitas ini menuntut kepatuhan ketat terhadap peraturan perundang-undangan, mekanisme pengawasan yudisial dan administratif, serta kemampuan pemerintah pusat untuk mempertanggungjawabkan setiap tindakan aparatur negara secara legal dan prosedural sebagai bentuk pengendalian kekuasaan publik (Rose-Ackerman & Palifka, 2018).

Pada praktik pemerintahan pusat, akuntabilitas hukum dan administratif diwujudkan melalui penerapan standar prosedur pemerintahan, sistem pengawasan internal dan eksternal, serta mekanisme sanksi terhadap pelanggaran hukum dan administrasi. Akuntabilitas ini memastikan bahwa penyelenggaraan pemerintahan tidak bersifat sewenang-wenang, berjalan secara tertib dan profesional, serta memperkuat legitimasi pemerintah pusat melalui kepatuhan pada hukum dan tata kelola administrasi yang transparan dan bertanggung jawab.

e. Akuntabilitas Politik

Akuntabilitas politik dalam bentuk akuntabilitas pemerintahan pusat merujuk pada kewajiban pemerintah nasional dan pejabat publik untuk mempertanggungjawabkan keputusan, kebijakan, serta penggunaan kekuasaan kepada lembaga perwakilan rakyat dan masyarakat sebagai pemegang kedaulatan. Akuntabilitas politik menempatkan mekanisme demokratis seperti pemilihan umum, pengawasan parlemen, dan kontrol publik sebagai sarana utama untuk memastikan bahwa kekuasaan dijalankan sesuai mandat rakyat dan dapat dikenai sanksi politik apabila pemerintah gagal memenuhi janji atau menyimpang dari kepentingan publik, karena akuntabilitas politik merupakan inti hubungan antara pemerintah dan warga negara dalam sistem demokrasi (Przeworski, 2019).

Pada praktik pemerintahan pusat, akuntabilitas politik diwujudkan melalui kewajiban pemerintah menjelaskan dan mempertahankan kebijakan di hadapan parlemen, keterbukaan terhadap kritik publik, serta kesediaan menerima konsekuensi politik atas kegagalan kebijakan. Akuntabilitas ini memastikan bahwa pemerintahan pusat tidak hanya bertindak sah secara hukum dan administratif, tetapi juga bertanggung jawab secara demokratis dengan menempatkan kepentingan rakyat sebagai dasar legitimasi dan keberlanjutan kekuasaan politik.

2. Akuntabilitas dalam Pemerintahan Daerah

Akuntabilitas dalam pemerintahan daerah merupakan prinsip utama dalam penyelenggaraan otonomi daerah yang menuntut pemerintah daerah untuk mempertanggungjawabkan seluruh kewenangan, kebijakan, dan penggunaan sumber daya publik kepada masyarakat daerah serta kepada pemerintah pusat. Akuntabilitas menjadi fondasi penting agar pelaksanaan pemerintahan daerah berjalan sesuai dengan tujuan desentralisasi, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, kualitas pelayanan publik, dan efektivitas pembangunan daerah. Tanpa akuntabilitas yang kuat, kewenangan yang luas di tingkat daerah berpotensi menimbulkan penyalahgunaan kekuasaan, inefisiensi, dan rendahnya kepercayaan publik.

Pada konteks pemerintahan daerah, akuntabilitas tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif dan keuangan, tetapi juga mencakup tanggung jawab moral dan politik kepala daerah serta perangkat daerah kepada masyarakat. Akuntabilitas mendorong pemerintah daerah untuk bersikap transparan, responsif, dan berorientasi pada hasil dalam setiap kebijakan dan program pembangunan. Dengan demikian, akuntabilitas menjadi instrumen pengendalian sekaligus sarana evaluasi untuk memastikan bahwa pemerintahan daerah benar-benar bekerja untuk kepentingan publik.

Akuntabilitas pemerintahan daerah diwujudkan dalam berbagai bentuk yang saling berkaitan dan saling melengkapi. Setiap bentuk akuntabilitas menekankan aspek tanggung jawab yang berbeda, namun secara keseluruhan bertujuan memastikan tata kelola pemerintahan daerah yang baik dan berintegritas. Bentuk-bentuk akuntabilitas pemerintahan daerah meliputi:

a. Akuntabilitas Kebijakan Daerah

Akuntabilitas kebijakan daerah dalam bentuk akuntabilitas pemerintahan daerah merujuk pada kewajiban pemerintah daerah untuk menjelaskan, melaporkan, dan mempertanggungjawabkan seluruh proses perumusan, implementasi, serta evaluasi kebijakan publik kepada masyarakat lokal dan pemerintah pusat. Akuntabilitas ini menuntut adanya transparansi, partisipasi publik, serta mekanisme evaluasi yang memungkinkan warga menilai sejauh mana kebijakan daerah mencerminkan kebutuhan,

kepentingan, dan manfaat nyata bagi masyarakat, karena akuntabilitas kebijakan merupakan instrumen penting untuk meningkatkan legitimasi dan efektivitas pemerintahan daerah (Svara & Brunet, 2020).

Pada praktik pemerintahan daerah, akuntabilitas kebijakan diwujudkan melalui penyusunan laporan kinerja kebijakan, keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan, serta pengawasan oleh lembaga legislatif daerah dan auditor internal. Akuntabilitas ini memastikan bahwa kebijakan publik di tingkat daerah tidak hanya sah secara administratif dan hukum, tetapi juga bertanggung jawab secara substantif dengan berfokus pada hasil, dampak, dan keberlanjutan pembangunan lokal yang sesuai dengan aspirasi masyarakat.

b. Akuntabilitas Keuangan Daerah

Akuntabilitas keuangan daerah dalam bentuk akuntabilitas pemerintahan daerah merujuk pada kewajiban pemerintah daerah untuk merencanakan, melaksanakan, dan melaporkan penggunaan anggaran secara transparan, tertib, dan dapat diawasi oleh masyarakat serta pemerintah pusat. Akuntabilitas ini menekankan pengelolaan keuangan daerah yang efisien, efektif, dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan agar setiap pengeluaran publik dapat dipertanggungjawabkan secara administratif dan substantif, karena pengelolaan keuangan yang akuntabel menjadi fondasi kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah (Ebdon & Franklin, 2019).

Pada praktik pemerintahan daerah, akuntabilitas keuangan diwujudkan melalui penyusunan laporan keuangan daerah yang andal, mekanisme audit internal dan eksternal, serta pengawasan legislatif dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan anggaran. Akuntabilitas ini memastikan bahwa pemerintah daerah tidak hanya mematuhi regulasi fiskal, tetapi juga menggunakan sumber daya publik secara bertanggung jawab untuk mendukung pembangunan lokal yang berkelanjutan dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

c. Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah

Akuntabilitas kinerja pemerintah daerah dalam bentuk akuntabilitas pemerintahan daerah merujuk pada kewajiban pemerintah daerah untuk menjelaskan, melaporkan, dan mempertanggungjawabkan pencapaian tujuan, sasaran, dan hasil program pembangunan serta layanan publik kepada masyarakat dan pemerintah pusat. Akuntabilitas ini menekankan penggunaan indikator kinerja yang jelas dan terukur agar setiap program dan kebijakan daerah dapat dievaluasi efektivitasnya, serta untuk memastikan bahwa pemerintah daerah bekerja secara efisien, efektif, dan berorientasi pada hasil bagi kesejahteraan masyarakat (Bouckaert, 2020).

Pada praktik pemerintahan daerah, akuntabilitas kinerja diwujudkan melalui penyusunan laporan kinerja tahunan, evaluasi capaian program, serta mekanisme tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi untuk perbaikan kebijakan dan layanan publik. Akuntabilitas ini memastikan bahwa pemerintah daerah tidak hanya bertanggung jawab secara administratif, tetapi juga substantif dengan fokus pada pencapaian hasil nyata, kualitas pelayanan, dan dampak positif terhadap pembangunan lokal serta kepercayaan publik.

d. Akuntabilitas Administratif dan Hukum

Akuntabilitas administratif dan hukum dalam bentuk akuntabilitas pemerintahan daerah merujuk pada kewajiban pemerintah daerah untuk memastikan seluruh kebijakan, keputusan, dan tindakan aparatur berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, prosedur administratif, dan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Akuntabilitas ini menuntut kepatuhan penuh terhadap hukum serta mekanisme pengawasan internal dan eksternal agar setiap penyimpangan dapat diidentifikasi dan diperbaiki, sehingga penyelenggaraan pemerintahan daerah tetap tertib, profesional, dan dapat dipertanggungjawabkan secara legal (Kettunen & Kallio, 2021).

Pada praktik pemerintahan daerah, akuntabilitas administratif dan hukum diwujudkan melalui penerapan standar operasional prosedur, audit internal dan eksternal, serta pengawasan legislatif dan partisipatif masyarakat terhadap kebijakan dan pengelolaan pemerintah daerah. Akuntabilitas ini

memastikan bahwa pemerintah daerah tidak hanya sah secara hukum, tetapi juga bertindak secara prosedural, transparan, dan bertanggung jawab, sehingga memperkuat legitimasi pemerintah daerah dan kepercayaan publik terhadap tata kelola pemerintahan lokal.

e. Akuntabilitas Sosial dan Politik

Akuntabilitas sosial dan politik dalam bentuk akuntabilitas pemerintahan daerah merujuk pada kewajiban pemerintah daerah untuk mempertanggungjawabkan seluruh kebijakan, keputusan, dan pelaksanaan program pembangunan kepada masyarakat serta lembaga perwakilan daerah sebagai bentuk pengakuan atas kedaulatan rakyat. Akuntabilitas ini menekankan pentingnya partisipasi publik, keterbukaan informasi, dan mekanisme kontrol politik yang memungkinkan masyarakat menilai sejauh mana pemerintah daerah bertindak sesuai aspirasi, kebutuhan, dan kepentingan publik, karena akuntabilitas sosial dan politik menjadi fondasi legitimasi pemerintahan lokal (Fung, 2018).

Pada praktik pemerintahan daerah, akuntabilitas sosial dan politik diwujudkan melalui konsultasi publik, forum warga, pengawasan legislatif, dan keterbukaan laporan kebijakan serta program pembangunan daerah. Akuntabilitas ini memastikan bahwa pemerintah daerah tidak hanya bertindak sesuai aturan hukum dan prosedur administratif, tetapi juga bertanggung jawab secara politik dan sosial dengan mengutamakan kesejahteraan masyarakat serta membangun kepercayaan publik terhadap pemerintah lokal.

D. Hubungan Antar Lembaga Negara

Hubungan antar lembaga negara dalam kerangka regulasi dan kelembagaan akuntabilitas merupakan aspek penting dalam sistem pemerintahan karena menentukan efektivitas pengawasan, koordinasi, dan pertanggungjawaban publik. Lembaga negara tidak berdiri secara terpisah, melainkan saling terkait melalui mekanisme checks and balances yang memungkinkan satu lembaga mengawasi, mengevaluasi, atau mengoreksi kinerja lembaga lainnya untuk memastikan kepatuhan

terhadap peraturan perundang-undangan serta tujuan pembangunan nasional. Hubungan ini penting untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan, meningkatkan transparansi, serta memperkuat legitimasi dan kepercayaan publik terhadap pemerintahan. Hubungan antar lembaga negara dapat digambarkan melalui beberapa mekanisme utama:

1. Koordinasi Antar Lembaga Eksekutif

Koordinasi antar lembaga eksekutif merujuk pada proses kolaborasi dan sinkronisasi antara kementerian, badan pemerintah, dan lembaga pelaksana dalam menjalankan kebijakan dan program nasional secara terpadu, agar tidak terjadi tumpang tindih, kontradiksi, atau pemborosan sumber daya. Koordinasi ini menuntut adanya mekanisme komunikasi yang jelas, pembagian tugas yang terstruktur, serta sistem pengambilan keputusan yang memastikan semua lembaga berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan strategis pemerintah, karena efektivitas birokrasi sangat bergantung pada kemampuan lembaga eksekutif untuk bekerja secara sinergis (Christensen & Læg Reid, 2018).

Pada praktiknya, koordinasi antar lembaga eksekutif diwujudkan melalui rapat koordinasi rutin, penyusunan program lintas sektor, penggunaan sistem informasi manajemen terpadu, dan pemantauan pelaksanaan kebijakan secara kolektif. Koordinasi yang baik memungkinkan lembaga eksekutif menyelaraskan prioritas, mengoptimalkan alokasi sumber daya, serta mengurangi konflik internal yang dapat menghambat implementasi program pemerintah secara nasional.

2. Pengawasan Legislatif

Pengawasan legislatif merupakan kewenangan parlemen atau lembaga perwakilan rakyat untuk mengevaluasi, mengawasi, dan memastikan bahwa kebijakan, program, dan penggunaan anggaran pemerintah dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan serta aspirasi publik. Fungsi ini menuntut adanya mekanisme kontrol formal, seperti rapat dengar pendapat, penyusunan laporan kinerja, serta evaluasi implementasi kebijakan, yang memungkinkan parlemen memberikan arahan, rekomendasi, atau sanksi terhadap eksekutif apabila ditemukan penyimpangan, karena pengawasan legislatif menjadi

instrumen penting untuk menyeimbangkan kekuasaan dan meningkatkan akuntabilitas pemerintahan (Olson, 2019).

Pada praktik pemerintahan, pengawasan legislatif diwujudkan melalui mekanisme audit program dan kebijakan, pemanggilan pejabat eksekutif untuk memberikan penjelasan, serta penyusunan rekomendasi perbaikan yang bersifat mengikat atau persuasif. Pengawasan yang sistematis ini memungkinkan lembaga legislatif menilai efektivitas program pemerintah, memastikan transparansi penggunaan anggaran, dan mendorong eksekutif bekerja sesuai mandat yang diberikan oleh rakyat.

3. Peran Lembaga Yudikatif

Peran lembaga yudikatif dalam kerangka pemerintahan pusat dan daerah merujuk pada fungsi pengawasan hukum yang menjamin bahwa seluruh tindakan, kebijakan, dan keputusan eksekutif maupun legislatif dijalankan sesuai dengan konstitusi, peraturan perundang-undangan, dan prinsip negara hukum. Lembaga yudikatif bertindak sebagai penyeimbang kekuasaan melalui mekanisme *judicial review*, penyelesaian sengketa administratif, dan penegakan hukum yang independen, sehingga setiap penyimpangan atau pelanggaran dapat dikoreksi untuk menjaga akuntabilitas dan legitimasi pemerintahan (Kavanagh & Dworkin, 2020).

Pada praktiknya, lembaga yudikatif melakukan pemeriksaan terhadap regulasi dan kebijakan pemerintah, memutuskan sengketa antara lembaga negara, serta menegakkan hak-hak hukum warga negara yang terlanggar. Dengan demikian, peran yudikatif tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga preventif, karena kehadirannya mendorong eksekutif dan legislatif untuk bertindak sesuai aturan hukum dan standar prosedur administrasi.

4. Hubungan dengan Lembaga Pengawas dan Audit

Hubungan dengan lembaga pengawas dan audit dalam kerangka pemerintahan pusat dan daerah merujuk pada interaksi dan koordinasi antara pemerintah dengan institusi independen yang bertugas menilai, memeriksa, dan memastikan penggunaan anggaran, pelaksanaan kebijakan, serta penyelenggaraan program pemerintah sesuai dengan

prinsip akuntabilitas dan regulasi yang berlaku. Hubungan ini menuntut keterbukaan informasi, penyediaan data yang akurat, serta respons pemerintah terhadap temuan audit dan rekomendasi pengawasan untuk meningkatkan transparansi, integritas, dan efektivitas kinerja pemerintahan (Pollitt & Bouckaert, 2019).

Pada praktiknya, hubungan ini diwujudkan melalui penyampaian laporan keuangan dan kinerja pemerintah secara rutin, partisipasi lembaga pengawas dalam evaluasi kebijakan, serta tindak lanjut terhadap hasil pemeriksaan audit. Dengan mekanisme ini, lembaga pengawas dan audit dapat memberikan rekomendasi perbaikan yang bersifat strategis maupun operasional, sehingga pemerintah mampu menyesuaikan kebijakan dan programnya agar lebih efisien, efektif, dan akuntabel.



BAB VI

AKUNTABILITAS

KEUANGAN DAN

PENGELOLAAN

ANGGARAN PUBLIK

Akuntabilitas keuangan dan pengelolaan anggaran publik merupakan aspek krusial dalam memastikan penggunaan sumber daya negara berjalan efektif, efisien, dan transparan. Sistem ini menuntut pemerintah dan instansi publik untuk bertanggung jawab atas setiap keputusan dan tindakan yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan negara. Pelaksanaan pengelolaan anggaran yang baik tidak hanya mendukung pencapaian tujuan pembangunan, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dengan mekanisme akuntabilitas yang jelas, setiap alokasi dan penggunaan anggaran dapat diawasi, dievaluasi, dan disesuaikan agar memberikan manfaat optimal bagi publik.

A. Prinsip Pengelolaan Keuangan Negara

Pengelolaan keuangan negara harus didasarkan pada prinsip-prinsip yang menjamin transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas dalam penggunaan anggaran. Prinsip-prinsip ini menjadi landasan bagi pemerintah untuk mengatur penerimaan, pengeluaran, pembiayaan, dan pertanggungjawaban keuangan negara agar sesuai dengan kepentingan publik. Penerapan prinsip yang konsisten juga mencegah penyalahgunaan anggaran dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan keuangan negara. Beberapa prinsip utama pengelolaan keuangan negara antara lain:

1. Prinsip Legalitas

Prinsip legalitas dalam pengelolaan keuangan negara menegaskan bahwa setiap tindakan, keputusan, dan penggunaan anggaran publik harus memiliki dasar hukum yang jelas dan sah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga pejabat atau institusi publik tidak dapat bertindak di luar batas kewenangan yang diberikan oleh hukum dan setiap aktivitas keuangan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Prinsip ini berfungsi sebagai fondasi tata kelola keuangan publik yang tertib dan teratur, mengikat seluruh proses pengelolaan anggaran mulai dari perencanaan hingga pertanggungjawaban agar tidak ada ruang bagi tindakan sewenang-wenang atau penyalahgunaan kekuasaan dalam pengelolaan sumber daya negara. Dengan prinsip legalitas yang kuat, penggunaan anggaran negara dibatasi oleh kerangka hukum yang telah ditetapkan sehingga meningkatkan kepastian hukum, mencegah praktik korupsi, dan memperkuat akuntabilitas pemerintah dalam pengelolaan keuangan publik (Apriyani, 2025).

Penerapan prinsip legalitas juga menciptakan mekanisme kontrol yang mengharuskan setiap belanja dan penerimaan negara dilaksanakan berdasarkan aturan yang telah disahkan oleh lembaga legislatif atau otoritas yang berwenang, termasuk pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran oleh lembaga pemeriksa independen. Prinsip ini mendukung terciptanya sistem pengelolaan keuangan negara yang transparan dan bertanggung jawab, di mana keputusan pengeluaran dan penggunaan anggaran tidak hanya efisien dan efektif tetapi juga sah menurut hukum. Tanpa prinsip legalitas, pengelolaan keuangan negara akan rentan terhadap penyimpangan dan pelanggaran hukum yang dapat merugikan negara dan masyarakat.

2. Prinsip Transparansi

Prinsip transparansi dalam pengelolaan keuangan negara berarti keterbukaan penuh pemerintah atau instansi publik dalam menyampaikan informasi yang relevan terkait dengan pengelolaan anggaran, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban, sehingga pemangku kepentingan seperti masyarakat dan legislatif memiliki akses terhadap data tersebut secara jelas dan dapat dipahami. Prinsip ini menuntut bahwa setiap proses

pengelolaan keuangan yang berdampak terhadap publik tidak hanya disusun secara sah, tetapi juga dipublikasikan dengan lengkap agar dapat diawasi dan dievaluasi oleh pihak-pihak yang berkepentingan, sehingga kepercayaan publik terhadap pemerintahan dapat meningkat dan risiko penyalahgunaan anggaran dapat diminimalkan (Mardiasmo, 2018). Dengan adanya transparansi, laporan keuangan menjadi sumber informasi terpercaya yang membuka ruang bagi kritik, masukan, dan partisipasi aktif masyarakat dalam pengawasan kebijakan keuangan negara.

Transparansi bukan hanya sekadar penyampaian angka dan dokumen anggaran, tetapi juga mencakup penyediaan konteks dan penjelasan yang memadai sehingga publik memahami bagaimana keputusan anggaran diambil serta bagaimana hasilnya dieksekusi di lapangan. Pemerintah yang menjalankan prinsip transparansi akan menyediakan mekanisme komunikasi yang efektif, portal data terbuka, serta laporan keuangan yang mudah diakses sehingga setiap pihak dapat mengevaluasi kinerja pengelolaan anggaran secara objektif. Dengan demikian, prinsip transparansi secara langsung berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas dan kualitas tata kelola keuangan negara secara keseluruhan.

3. Prinsip Akuntabilitas

Prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan negara menegaskan bahwa setiap pejabat atau instansi publik yang mengelola anggaran harus mampu mempertanggungjawabkan seluruh tindakan dan keputusan yang diambil, baik secara administratif maupun hukum, sehingga penggunaan sumber daya publik dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, legislatif, dan lembaga pengawas. Akuntabilitas mengharuskan adanya dokumentasi, pelaporan, dan evaluasi yang sistematis serta prosedur yang jelas untuk menilai kinerja pengelolaan keuangan, sehingga setiap pelanggaran atau penyimpangan dapat diidentifikasi dan diperbaiki secara tepat waktu (Raharjo, 2021). Dengan penerapan prinsip ini, transparansi dan kepercayaan publik terhadap pengelolaan anggaran negara meningkat karena masyarakat dapat menilai secara objektif kinerja pemerintah dalam menggunakan dana publik.

Prinsip akuntabilitas mendorong pengawasan internal dan eksternal yang efektif, termasuk audit oleh lembaga pengawas keuangan, serta memfasilitasi perbaikan berkelanjutan dalam tata kelola anggaran. Penerapan prinsip ini memastikan bahwa setiap program dan kegiatan pemerintah berjalan sesuai tujuan dan anggaran yang telah disahkan, sehingga risiko kebocoran, penyalahgunaan, dan korupsi dapat diminimalkan. Akuntabilitas menjadi fondasi penting untuk membangun sistem keuangan publik yang profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat.

4. Prinsip Efisiensi dan Efektivitas

Prinsip efisiensi dan efektivitas menekankan bahwa setiap penggunaan anggaran negara harus dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya seminimal mungkin untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga setiap kegiatan dan program pemerintah memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat tanpa pemborosan. Efisiensi mengukur sejauh mana input anggaran digunakan secara hemat untuk menghasilkan output, sedangkan efektivitas menilai keberhasilan program dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga kedua prinsip ini saling melengkapi dalam mewujudkan tata kelola keuangan yang baik (Hidayat, 2019). Penerapan prinsip ini membantu pemerintah dalam menyusun prioritas anggaran, menilai kinerja, dan memperbaiki alokasi sumber daya agar setiap rupiah yang dibelanjakan memberikan dampak yang nyata bagi publik.

Efisiensi dan efektivitas mendorong penggunaan metode perencanaan dan pengendalian anggaran yang sistematis, termasuk evaluasi rutin terhadap program dan kegiatan pemerintah. Dengan prinsip ini, pemerintah dapat meminimalkan pemborosan, mengurangi biaya operasional, serta memastikan program pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan target kebijakan publik. Dengan demikian, penerapan prinsip efisiensi dan efektivitas menjadi kunci untuk mencapai pengelolaan anggaran yang profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil yang nyata.

5. Prinsip Kepatuhan terhadap Anggaran (*Budgetary Compliance*)

Prinsip kepatuhan terhadap anggaran menekankan bahwa setiap pengeluaran dan penerimaan negara harus dilaksanakan sesuai dengan rencana anggaran yang telah disahkan oleh lembaga legislatif, sehingga setiap aktivitas keuangan publik memiliki dasar hukum dan prosedur yang jelas untuk mencegah penyalahgunaan atau deviasi dari rencana yang telah ditetapkan. Prinsip ini menuntut integritas dan disiplin anggaran dari setiap pejabat dan instansi pemerintah, memastikan bahwa dana publik digunakan hanya untuk tujuan yang telah ditetapkan dan dalam batas anggaran yang disetujui (Saputra, 2020). Dengan penerapan prinsip kepatuhan ini, proses perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran menjadi lebih terkontrol, transparan, dan akuntabel bagi masyarakat.

Prinsip kepatuhan terhadap anggaran juga mendorong pengawasan yang ketat, baik secara internal melalui unit pengendalian keuangan maupun eksternal melalui audit oleh lembaga pengawas independen, sehingga setiap penyimpangan dapat dideteksi dan dikoreksi secara cepat. Penerapan prinsip ini membantu memastikan bahwa setiap program dan kegiatan pemerintah berjalan sesuai prioritas dan tujuan pembangunan, sehingga alokasi anggaran dapat memberikan hasil yang optimal dan manfaat yang nyata bagi masyarakat. Dengan demikian, kepatuhan terhadap anggaran menjadi fondasi penting bagi pengelolaan keuangan negara yang profesional, tertib, dan berorientasi pada pelayanan publik.

6. Prinsip Keterpaduan dan Koordinasi

Prinsip keterpaduan dan koordinasi menekankan pentingnya sinergi antarinstansi pemerintah dan unit pengelola keuangan agar seluruh proses perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran berjalan secara terintegrasi, sehingga tidak terjadi tumpang tindih kegiatan atau duplikasi penggunaan sumber daya yang dapat mengurangi efisiensi dan efektivitas anggaran. Prinsip ini menuntut adanya komunikasi yang sistematis, mekanisme koordinasi yang jelas, serta kesepakatan prosedural antarunit agar setiap program dan kegiatan pemerintah selaras dengan tujuan strategis pembangunan nasional (Prasetyo, 2021). Dengan penerapan prinsip keterpaduan dan koordinasi

yang konsisten, pemerintah dapat memastikan setiap alokasi anggaran mendukung prioritas nasional secara harmonis, serta mempermudah pengawasan dan evaluasi kinerja keuangan negara.

Prinsip ini mendorong pengembangan sistem informasi keuangan yang terintegrasi dan prosedur kerja yang sinkron antarinstansi, sehingga data anggaran dapat diakses secara *real time* dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang tepat. Keterpaduan dan koordinasi juga memperkuat akuntabilitas, karena setiap instansi bertanggung jawab tidak hanya pada output internalnya, tetapi juga pada kontribusinya terhadap pencapaian target pemerintah secara keseluruhan. Dengan demikian, prinsip ini menjadi landasan penting dalam mewujudkan tata kelola keuangan negara yang profesional, efisien, dan berorientasi pada hasil.

B. Penganggaran Berbasis Kinerja

Penganggaran Berbasis Kinerja (*Performance-Based Budgeting/PBB*) adalah pendekatan dalam pengelolaan anggaran yang menekankan pada hubungan antara alokasi sumber daya dengan pencapaian hasil atau kinerja. Sistem ini menggeser fokus dari hanya sekadar pengeluaran input menjadi evaluasi output dan *outcome* yang nyata. Tujuannya adalah memastikan bahwa setiap dana yang digunakan menghasilkan manfaat yang terukur bagi organisasi maupun publik. Dalam praktiknya, PBB mengintegrasikan perencanaan strategis, indikator kinerja, dan evaluasi program secara berkelanjutan. Dengan demikian, anggaran tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya.

1. Ciri-ciri dan Karakteristik PBB

PBB memiliki beberapa ciri utama, antara lain:

a. Fokus pada Hasil (*Outcome*)

Fokus pada hasil (*outcome*) dalam Penganggaran Berbasis Kinerja menekankan pentingnya setiap program atau kegiatan memiliki tujuan yang jelas dan terukur, sehingga alokasi anggaran dapat dihubungkan langsung dengan pencapaian

manfaat nyata bagi masyarakat maupun organisasi, bukan hanya sekadar pemenuhan kebutuhan input atau pengeluaran administratif, sehingga setiap keputusan anggaran dapat dievaluasi berdasarkan dampak dan kontribusinya terhadap sasaran strategis (Kusek & Rist, 2018). Pendekatan ini mendorong penggunaan indikator kinerja yang spesifik dan relevan sehingga setiap unit kerja memiliki tolok ukur yang objektif untuk menilai efektivitas program, memungkinkan identifikasi area yang memerlukan perbaikan, serta memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien dan tepat sasaran. Dengan demikian, fokus pada *outcome* tidak hanya meningkatkan akuntabilitas publik, tetapi juga membentuk budaya manajemen yang berorientasi pada pencapaian hasil nyata, yang dapat memengaruhi kualitas pelayanan dan keberlanjutan program.

Penekanan pada hasil memungkinkan pengambil keputusan untuk memprioritaskan program yang memiliki dampak paling signifikan terhadap tujuan strategis organisasi, sehingga penganggaran menjadi alat perencanaan strategis yang proaktif dan bukan sekadar mekanisme administratif, sekaligus memberikan dasar yang kuat untuk evaluasi kinerja dan transparansi penggunaan anggaran kepada publik. Pendekatan ini juga mendorong inovasi dalam perencanaan dan pelaksanaan program, karena setiap unit kerja terdorong untuk merancang strategi yang dapat menghasilkan *outcome* maksimal dengan sumber daya yang tersedia, sehingga mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi. Dengan demikian, fokus pada hasil menjadi ciri utama PBB yang menjembatani antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja secara menyeluruh, sehingga anggaran berfungsi sebagai alat penggerak pencapaian tujuan organisasi secara terukur dan berkelanjutan.

b. Indikator Kinerja yang Jelas

Indikator kinerja yang jelas dalam Penganggaran Berbasis Kinerja berfungsi sebagai tolok ukur objektif untuk menilai sejauh mana program atau kegiatan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga setiap unit kerja memiliki pedoman yang

spesifik dan terukur dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi aktivitasnya, yang pada gilirannya meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam penggunaan anggaran (Moynihan, 2018). Dengan indikator yang terdefinisi dengan baik, organisasi dapat mengukur output dan *outcome* secara kuantitatif maupun kualitatif, membandingkan hasil yang dicapai dengan target yang ditetapkan, serta melakukan penyesuaian strategi secara tepat waktu untuk memastikan efektivitas dan efisiensi program. Hal ini juga memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti dan perencanaan sumber daya yang lebih terfokus, sehingga setiap alokasi anggaran benar-benar memberikan nilai tambah terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.

Penggunaan indikator kinerja yang jelas memfasilitasi proses evaluasi dan pelaporan yang sistematis, karena setiap hasil yang dicapai dapat diukur secara konsisten dan dibandingkan antarperiode atau antarprogram, sehingga memudahkan identifikasi keberhasilan maupun kelemahan dalam pelaksanaan program. Indikator yang spesifik dan relevan juga mendorong inovasi dalam desain program, karena unit kerja terdorong untuk mencapai hasil yang terukur dengan metode dan strategi yang kreatif serta efektif, sekaligus meningkatkan akuntabilitas publik melalui data kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, indikator kinerja yang jelas menjadi fondasi penting dalam PBB, karena memastikan bahwa anggaran tidak hanya dicatat sebagai pengeluaran, tetapi juga dihubungkan langsung dengan pencapaian hasil yang nyata dan terukur.

c. Pengukuran dan Evaluasi Berkelanjutan

Pengukuran dan evaluasi berkelanjutan dalam Penganggaran Berbasis Kinerja menekankan pentingnya pemantauan rutin terhadap pencapaian program dan kegiatan, sehingga setiap output dan *outcome* dapat dianalisis secara sistematis untuk menilai efektivitas, efisiensi, serta relevansi alokasi anggaran dalam mencapai tujuan strategis organisasi, yang pada akhirnya memungkinkan perbaikan dan penyesuaian strategi secara tepat waktu (Hatry, 2019). Proses ini tidak hanya melibatkan pengumpulan data kinerja secara kuantitatif maupun kualitatif,

tetapi juga penerapan metode evaluasi yang konsisten untuk membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan, sehingga setiap keputusan manajerial dapat didasarkan pada bukti yang objektif. Dengan demikian, pengukuran dan evaluasi berkelanjutan memastikan bahwa setiap sumber daya yang digunakan memiliki dampak nyata, meningkatkan akuntabilitas publik, serta mendorong budaya organisasi yang proaktif terhadap pencapaian hasil.

Pendekatan evaluasi yang berkesinambungan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat atau mendukung keberhasilan program, sehingga pengambil kebijakan dapat melakukan intervensi yang tepat, meningkatkan kualitas layanan, dan menyesuaikan strategi agar lebih responsif terhadap kebutuhan stakeholder. Dengan adanya pemantauan dan evaluasi yang sistematis, unit kerja terdorong untuk melaksanakan kegiatan secara lebih efektif dan efisien, karena hasil kinerja selalu dapat diukur dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengukuran dan evaluasi berkelanjutan menjadi salah satu ciri utama PBB yang memastikan anggaran bukan sekadar angka di dokumen, tetapi menjadi instrumen strategis untuk pencapaian tujuan organisasi secara nyata, terukur, dan berkelanjutan.

d. Keterkaitan antara Perencanaan, Penganggaran, dan Akuntabilitas

Keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, dan akuntabilitas dalam Penganggaran Berbasis Kinerja menekankan integrasi yang erat antara tujuan strategis organisasi, alokasi sumber daya, dan mekanisme pertanggungjawaban, sehingga setiap rencana kerja yang dibuat harus secara langsung tercermin dalam anggaran yang disusun dan dapat dievaluasi pencapaiannya secara transparan (Posner, 2020). Pendekatan ini memastikan bahwa proses penganggaran tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi alat untuk memfasilitasi pencapaian hasil yang terukur, karena setiap pengeluaran didasarkan pada prioritas program yang selaras dengan sasaran strategis organisasi. Dengan adanya keterkaitan yang jelas ini,

organisasi dapat meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, meminimalkan pemborosan, serta memberikan dasar yang kuat untuk akuntabilitas publik dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

Hubungan yang konsisten antara perencanaan, penganggaran, dan akuntabilitas mendorong koordinasi antarunit kerja, karena setiap kegiatan yang direncanakan harus didukung oleh alokasi dana yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan melalui indikator kinerja yang jelas. Hal ini juga memungkinkan evaluasi hasil program dilakukan secara sistematis, sehingga setiap penyimpangan dari target strategis dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki, meningkatkan kualitas layanan dan efektivitas program. Oleh karena itu, keterkaitan ini menjadi ciri utama PBB yang memastikan anggaran berfungsi tidak hanya sebagai dokumen finansial, tetapi sebagai instrumen strategis yang menghubungkan perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban secara menyeluruh dan berkelanjutan.

e. Prioritas Anggaran Berbasis Hasil

Prioritas anggaran berbasis hasil dalam Penganggaran Berbasis Kinerja menekankan bahwa alokasi dana harus difokuskan pada program dan kegiatan yang memiliki kontribusi terbesar terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi, sehingga setiap keputusan penganggaran didasarkan pada analisis dampak dan nilai tambah yang dapat dihasilkan, bukan sekadar alokasi historis atau kebutuhan administratif semata (Robinson, 2019). Pendekatan ini memungkinkan pengambil kebijakan untuk mengidentifikasi program yang efektif dan efisien, memaksimalkan hasil dengan sumber daya yang tersedia, serta mengurangi pemborosan pada kegiatan yang kurang memberikan dampak signifikan. Dengan demikian, prioritas anggaran berbasis hasil tidak hanya meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya, tetapi juga memastikan bahwa anggaran menjadi instrumen strategis untuk pencapaian kinerja yang terukur dan berkelanjutan.

Penerapan prioritas anggaran berbasis hasil mendorong transparansi dan akuntabilitas, karena setiap alokasi dana disertai justifikasi berbasis bukti kinerja dan target yang ingin dicapai,

sehingga stakeholder dapat menilai rasionalitas dan efektivitas pengeluaran publik. Hal ini juga memacu inovasi dalam perencanaan dan pelaksanaan program, karena unit kerja terdorong untuk merancang strategi yang mampu menghasilkan *outcome* maksimal dengan dana yang terbatas, sekaligus memastikan fokus organisasi tetap pada tujuan utama. Oleh karena itu, prioritas anggaran berbasis hasil menjadi ciri penting PBB yang menjembatani perencanaan strategis, pelaksanaan program, dan pencapaian kinerja secara efektif, efisien, dan akuntabel.

2. Manfaat dan Implementasi

Manfaat dan implementasi dalam Penganggaran Berbasis Kinerja menekankan bahwa pendekatan ini tidak hanya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan anggaran, tetapi juga mempermudah pengukuran efektivitas dan efisiensi program, sehingga setiap sumber daya yang dialokasikan dapat memberikan dampak nyata terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi dan pelayanan publik (Schick, 2019). Dengan penerapan PBB, pengambil keputusan dapat memprioritaskan program yang memberikan nilai tambah tertinggi, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, dan meminimalkan pemborosan sumber daya, sehingga anggaran berfungsi sebagai alat strategis untuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja secara menyeluruh. Implementasi PBB mencakup langkah-langkah seperti penetapan tujuan strategis, pemilihan indikator kinerja yang relevan, penyusunan rencana kerja dan anggaran berbasis hasil, serta monitoring dan evaluasi secara rutin untuk memastikan pencapaian sasaran secara berkelanjutan.

PBB mendorong budaya organisasi yang berorientasi pada hasil karena setiap unit kerja terdorong untuk merancang program yang efektif dan efisien sesuai target yang telah ditetapkan, sekaligus memastikan bahwa akuntabilitas publik dapat dipertanggungjawabkan melalui data kinerja yang objektif. Implementasi yang konsisten memungkinkan organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi secara cepat ketika hasil yang dicapai belum sesuai dengan harapan, serta memberikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan berbasis bukti. Oleh karena itu,

manfaat dan implementasi PBB tidak hanya terlihat pada peningkatan kinerja program, tetapi juga pada perbaikan kualitas layanan, efisiensi penggunaan sumber daya, dan pencapaian tujuan strategis secara berkelanjutan.

C. Audit Publik dan Pemeriksaan Keuangan

Audit publik dan pemeriksaan keuangan merupakan pilar utama dalam sistem pengawasan dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara maupun daerah. Keduanya berfungsi untuk memastikan bahwa dana publik dikelola secara transparan, bertanggung jawab, serta sesuai dengan peraturan dan tujuan kebijakan yang telah ditetapkan. Melalui audit dan pemeriksaan yang sistematis dan independen, pemerintah dapat menilai kinerja pengelolaan keuangan sekaligus mengidentifikasi potensi penyimpangan atau kelemahan tata kelola.

1. Audit Publik

Audit publik adalah proses pemeriksaan yang sistematis, independen, dan objektif terhadap pengelolaan keuangan, aset, serta kinerja entitas sektor publik. Pemeriksaan ini dilakukan berdasarkan standar dan kriteria tertentu untuk menilai kewajaran laporan keuangan, kepatuhan terhadap peraturan, serta pencapaian tujuan program pemerintah. Dengan demikian, audit publik menjadi sarana pertanggungjawaban pemerintah kepada publik dan lembaga perwakilan.

a. Tujuan Audit Publik

Audit publik memiliki tujuan yang luas dan strategis, antara lain:

- 1) Menilai kewajaran dan keandalan laporan keuangan pemerintah.
- 2) Memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan kebijakan anggaran.
- 3) Mengevaluasi efisiensi, efektivitas, dan ekonomis penggunaan dana publik.
- 4) Mendeteksi serta mencegah terjadinya penyimpangan, pemborosan, dan praktik korupsi.
- 5) Memberikan rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan tata kelola dan kinerja sektor publik.

b. Jenis-jenis Audit Publik

Audit publik dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis utama, yaitu:

1) Audit Keuangan

Audit keuangan sebagai salah satu jenis audit publik merupakan proses pemeriksaan yang sistematis dan independen terhadap laporan keuangan entitas sektor publik dengan tujuan menilai kewajaran penyajian informasi keuangan serta kesesuaiannya dengan standar akuntansi dan ketentuan peraturan yang berlaku. Melalui audit keuangan, auditor menilai apakah laporan keuangan telah menyajikan secara wajar posisi keuangan, hasil operasional, dan arus kas pemerintah sehingga dapat digunakan secara andal oleh para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan pengawasan pengelolaan keuangan negara. Audit keuangan juga berperan penting dalam memperkuat akuntabilitas publik karena hasil pemeriksaannya, berupa opini audit, menjadi indikator tingkat kepatuhan, transparansi, dan kualitas pengelolaan keuangan pemerintah, sebagaimana ditegaskan bahwa audit keuangan di sektor publik bertujuan memberikan keyakinan memadai atas kewajaran laporan keuangan dan kepatuhan terhadap kerangka pelaporan yang berlaku (INTOSAI, 2019).

2) Audit Kepatuhan

Audit kepatuhan sebagai jenis audit publik merupakan proses pemeriksaan yang bertujuan menilai apakah aktivitas, transaksi, serta pengelolaan keuangan entitas sektor publik telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kebijakan pemerintah, dan ketentuan administratif yang berlaku. Audit ini menekankan pada ketaatan terhadap hukum dan regulasi sebagai dasar legitimasi penggunaan anggaran publik, sehingga mampu mengidentifikasi pelanggaran prosedur, ketidaksesuaian kebijakan, serta kelemahan dalam penerapan pengendalian internal. Audit kepatuhan memberikan jaminan kepada

pemangku kepentingan bahwa tindakan pemerintah berada dalam koridor hukum, karena audit kepatuhan difokuskan pada penilaian apakah entitas telah mematuhi hukum, peraturan, dan kontrak yang relevan dalam pelaksanaan kegiatannya (Arens, Elder, & Beasley, 2020).

3) Audit Kinerja

Audit kinerja sebagai salah satu jenis audit publik merupakan pemeriksaan yang bertujuan menilai sejauh mana program, kegiatan, dan kebijakan sektor publik dilaksanakan secara efisien, efektif, dan ekonomis dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Audit ini tidak hanya menilai kepatuhan administratif atau kewajaran laporan keuangan, tetapi lebih menekankan pada analisis hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), serta dampak pelaksanaan program bagi masyarakat, sehingga mampu memberikan gambaran nyata mengenai nilai guna penggunaan sumber daya publik. Audit kinerja menjadi instrumen evaluatif yang strategis bagi pemerintah dan lembaga pengawas untuk memperbaiki kualitas kebijakan dan pelayanan publik, karena audit kinerja berfokus pada penilaian apakah organisasi publik telah mengelola sumber daya dan melaksanakan kegiatannya secara efektif, efisien, dan berorientasi pada hasil (Morin, 2019).

4) Audit Investigatif

Audit investigatif sebagai salah satu jenis audit publik merupakan pemeriksaan khusus yang dilakukan secara mendalam dan terarah untuk mengungkap adanya indikasi penyimpangan, kecurangan, atau tindak pidana dalam pengelolaan keuangan dan sumber daya publik. Audit ini menekankan pada pengumpulan dan analisis bukti yang kuat, baik secara dokumen maupun fakta lapangan, guna menelusuri pola, modus, dan pihak-pihak yang terlibat dalam dugaan penyalahgunaan wewenang atau kerugian negara. Audit investigatif berperan strategis dalam mendukung penegakan hukum dan penguatan akuntabilitas publik, karena audit ini dirancang untuk mengidentifikasi, membuktikan, dan mendokumentasikan kecurangan melalui

pendekatan forensik yang dapat digunakan dalam proses hukum dan pengambilan keputusan yudisial (Singleton & Singleton, 2021).

c. Prinsip-prinsip Dasar Audit Publik

Prinsip-prinsip dasar audit publik merupakan landasan normatif dan profesional yang mengarahkan seluruh proses audit agar menghasilkan penilaian yang kredibel, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Prinsip-prinsip ini memastikan bahwa audit publik tidak hanya berfungsi sebagai alat pemeriksaan administratif, tetapi juga sebagai mekanisme penguatan akuntabilitas, transparansi, dan tata kelola pemerintahan yang baik.

Salah satu prinsip utama dalam audit publik adalah independensi dan objektivitas auditor, yang menuntut auditor bebas dari pengaruh, tekanan, maupun konflik kepentingan sehingga penilaian yang diberikan semata-mata didasarkan pada bukti yang cukup dan relevan. Selain itu, prinsip profesionalisme dan kompetensi menegaskan bahwa auditor publik harus memiliki keahlian teknis, integritas moral, serta skeptisisme profesional dalam merencanakan dan melaksanakan audit, karena prinsip-prinsip audit publik menekankan pentingnya independensi, objektivitas, dan penggunaan pertimbangan profesional untuk menjamin kualitas dan keandalan hasil audit (Hay & Cordery, 2018).

Prinsip lain yang tidak kalah penting adalah akuntabilitas dan transparansi, di mana hasil audit harus dilaporkan secara jelas, jujur, dan dapat dipahami oleh para pemangku kepentingan sebagai bentuk pertanggungjawaban penggunaan sumber daya publik. Di samping itu, prinsip kepatuhan terhadap standar dan etika audit mengharuskan seluruh proses audit dilaksanakan sesuai dengan standar profesional dan kode etik yang berlaku, sehingga hasil audit dapat dipercaya serta berkontribusi nyata dalam perbaikan pengelolaan keuangan dan kinerja sektor publik.

d. Tahapan Pelaksanaan Audit Publik

Tahapan pelaksanaan audit publik merupakan rangkaian kegiatan yang disusun secara sistematis untuk menjamin bahwa

proses pemeriksaan terhadap pengelolaan keuangan dan kinerja sektor publik dilakukan secara terarah, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Setiap tahapan memiliki fungsi yang saling berkaitan sehingga auditor mampu memperoleh bukti yang cukup dan relevan sebagai dasar penilaian atas akuntabilitas pengelolaan sumber daya publik.

Tahap awal audit publik diawali dengan perencanaan yang mencakup pemahaman mendalam terhadap entitas yang diaudit, lingkungan regulasi, serta penilaian risiko guna menentukan fokus dan ruang lingkup audit. Perencanaan ini menjadi fondasi utama kualitas audit karena tahapan audit publik pada dasarnya meliputi perencanaan, pelaksanaan pemeriksaan, dan pelaporan hasil audit yang harus dilaksanakan secara konsisten dan terintegrasi agar tujuan akuntabilitas publik dapat tercapai (Lapsley & Pong, 2020).

Tahap berikutnya adalah pelaksanaan pemeriksaan dan pelaporan, di mana auditor melakukan pengumpulan serta analisis bukti melalui berbagai prosedur audit untuk mengidentifikasi temuan, kesimpulan, dan rekomendasi perbaikan. Laporan hasil audit kemudian disampaikan kepada pihak berwenang dan pemangku kepentingan sebagai dasar pengawasan, pengambilan keputusan, serta tindak lanjut perbaikan guna meningkatkan transparansi dan kinerja pengelolaan sektor publik.

2. Pemeriksaan Keuangan

Pemeriksaan keuangan adalah proses penilaian yang sistematis dan objektif terhadap laporan keuangan serta transaksi keuangan suatu entitas untuk menilai kewajaran penyajiannya. Pemeriksaan ini dilakukan dengan membandingkan pencatatan dan pelaporan keuangan terhadap standar akuntansi serta ketentuan peraturan yang berlaku. Dengan demikian, pemeriksaan keuangan berfokus pada kebenaran, keakuratan, dan kelengkapan informasi keuangan.

a. Tujuan Pemeriksaan Keuangan

Pemeriksaan keuangan memiliki beberapa tujuan utama, antara lain:

- 1) Memastikan kebenaran dan ketepatan pencatatan transaksi keuangan.
 - 2) Menilai kewajaran penyajian laporan keuangan.
 - 3) Menjamin kepatuhan terhadap standar akuntansi sektor publik dan peraturan keuangan.
 - 4) Mengidentifikasi kesalahan, kelemahan sistem, atau potensi penyimpangan dalam pengelolaan keuangan.
 - 5) Memberikan keyakinan yang memadai atas keandalan informasi keuangan.
- b. Ruang Lingkup Pemeriksaan Keuangan

Ruang lingkup pemeriksaan keuangan mencakup seluruh aktivitas dan elemen yang berkaitan dengan penyusunan serta penyajian laporan keuangan suatu entitas, termasuk pencatatan transaksi, pengelolaan aset dan kewajiban, serta pengungkapan informasi keuangan secara wajar. Pemeriksaan ini diarahkan untuk menilai apakah laporan keuangan telah disusun sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan didukung oleh bukti transaksi yang sah, lengkap, serta dapat diverifikasi. Ruang lingkup pemeriksaan keuangan juga meliputi evaluasi atas sistem pengendalian internal dan kepatuhan terhadap peraturan keuangan, karena pemeriksaan keuangan bertujuan memberikan keyakinan yang memadai bahwa laporan keuangan bebas dari salah saji material dan disajikan secara andal sesuai kerangka pelaporan yang berlaku (Messier, Glover, & Prawitt, 2019).

Ruang lingkup pemeriksaan keuangan mencakup pengujian atas prosedur akuntansi, mekanisme pengelolaan kas, pengadaan, serta pelaksanaan anggaran yang berdampak langsung pada posisi dan kinerja keuangan entitas. Pemeriksaan ini juga menilai kecukupan dokumentasi, keabsahan transaksi, serta konsistensi penerapan kebijakan akuntansi untuk memastikan bahwa informasi keuangan mencerminkan kondisi sebenarnya. Dengan ruang lingkup yang komprehensif tersebut, pemeriksaan keuangan berperan penting dalam memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap pengelolaan keuangan publik.

c. Prinsip-prinsip Pemeriksaan Keuangan

Prinsip-prinsip pemeriksaan keuangan merupakan pedoman fundamental yang mengarahkan proses pemeriksaan agar mampu menghasilkan penilaian yang objektif, andal, dan dapat dipertanggungjawabkan. Prinsip ini menekankan bahwa pemeriksaan harus dilakukan secara independen, profesional, dan berbasis bukti yang cukup serta relevan, sehingga hasil pemeriksaan benar-benar mencerminkan kondisi keuangan yang sebenarnya. Penerapan prinsip pemeriksaan keuangan menjadi kunci untuk menjamin bahwa laporan keuangan bebas dari salah saji material dan dapat dipercaya oleh para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan.

Prinsip kehati-hatian profesional, kompetensi pemeriksa, serta kepatuhan terhadap standar pemeriksaan juga menjadi landasan utama dalam pemeriksaan keuangan. Pemeriksa dituntut untuk menggunakan pertimbangan profesional, skeptisisme yang memadai, serta metode pemeriksaan yang sistematis agar setiap temuan didukung oleh bukti yang kuat dan sah. Prinsip-prinsip pemeriksaan keuangan pada dasarnya mengharuskan auditor memperoleh keyakinan memadai melalui perencanaan yang baik, pengumpulan bukti yang cukup, dan evaluasi yang objektif terhadap laporan keuangan sesuai standar yang berlaku (Hayes, Wallage, & Gortemaker, 2019).

d. Tahapan Pemeriksaan Keuangan

Tahapan pemeriksaan keuangan merupakan rangkaian proses yang disusun secara sistematis untuk memastikan bahwa penilaian terhadap laporan dan aktivitas keuangan suatu entitas dilakukan secara objektif, cermat, dan dapat dipertanggungjawabkan. Proses ini diawali dengan tahap perencanaan pemeriksaan yang mencakup pemahaman terhadap entitas yang diperiksa, penilaian risiko salah saji material, serta penentuan ruang lingkup dan prosedur pemeriksaan yang akan digunakan. Perencanaan yang memadai menjadi fondasi penting karena tahapan pemeriksaan keuangan pada umumnya meliputi perencanaan, pelaksanaan pengujian, dan penyusunan laporan sebagai satu kesatuan proses untuk memperoleh keyakinan yang

memadai atas kewajaran laporan keuangan (Boynton, Johnson, & Kell, 2019).

Tahap berikutnya adalah pelaksanaan pemeriksaan dan pelaporan, di mana pemeriksa melakukan pengumpulan serta pengujian bukti melalui pemeriksaan dokumen, konfirmasi, observasi, dan prosedur analitis untuk menilai keakuratan dan keandalan informasi keuangan. Bukti yang diperoleh kemudian dianalisis secara profesional untuk mengidentifikasi temuan, menilai dampaknya terhadap laporan keuangan, serta menarik kesimpulan pemeriksaan. Seluruh hasil tersebut dirangkum dalam laporan pemeriksaan keuangan yang memuat kesimpulan dan rekomendasi sebagai dasar pertanggungjawaban dan perbaikan pengelolaan keuangan entitas.

D. Pencegahan Korupsi dan Penyimpangan

Pencegahan korupsi dan penyimpangan merupakan upaya strategis dan berkelanjutan untuk menghindari penyalahgunaan wewenang, kekuasaan, maupun sumber daya publik maupun organisasi demi kepentingan pribadi atau kelompok. Pencegahan tidak hanya berfokus pada penindakan setelah pelanggaran terjadi, tetapi menekankan pembentukan sistem, budaya, dan mekanisme yang mampu meminimalkan peluang terjadinya korupsi serta penyimpangan sejak awal. Pendekatan pencegahan bersifat preventif, sistemik, dan terintegrasi, mencakup aspek kelembagaan, sumber daya manusia, regulasi, serta pengawasan. Dengan pencegahan yang kuat, organisasi dapat meningkatkan kepercayaan publik, efisiensi kinerja, dan integritas tata kelola.

1. Tujuan Pencegahan Korupsi dan Penyimpangan

Tujuan pencegahan korupsi dan penyimpangan adalah memastikan seluruh proses penyelenggaraan organisasi dan pemerintahan berjalan sesuai prinsip integritas, akuntabilitas, dan kepatuhan hukum dengan cara mengurangi faktor risiko yang

memungkinkan terjadinya penyalahgunaan wewenang, konflik kepentingan, serta praktik manipulatif yang merugikan kepentingan publik. Pencegahan juga bertujuan memperkuat sistem pengendalian dan etika kelembagaan agar sumber daya publik dikelola secara efektif dan efisien, sekaligus membangun kepercayaan masyarakat terhadap institusi melalui mekanisme yang mampu menjaga transparansi dan tanggung jawab dalam setiap tindakan dan keputusan (Rose-Ackerman & Palifka, 2019).

2. Bentuk dan Strategi Pencegahan Korupsi dan Penyimpangan

a. Penguatan Sistem dan Tata Kelola

Penguatan sistem dan tata kelola merupakan strategi fundamental dalam pencegahan korupsi dan penyimpangan karena berfungsi menata mekanisme kerja organisasi agar setiap kewenangan, prosedur, dan pengambilan keputusan berjalan secara terstruktur, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan. Sistem yang dirancang dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, serta pemisahan fungsi yang jelas mampu mempersempit ruang diskresi yang berlebihan dan menurunkan risiko penyalahgunaan kekuasaan dalam pengelolaan sumber daya publik (World Bank, 2020).

Dengan tata kelola yang kuat, organisasi dapat memastikan bahwa kebijakan dan program dilaksanakan sesuai aturan yang berlaku, didukung oleh standar operasional yang konsisten serta mekanisme pengawasan internal yang efektif. Kondisi ini memungkinkan setiap aktivitas dapat ditelusuri secara administratif dan substantif, sehingga potensi penyimpangan dapat terdeteksi lebih awal sebelum berkembang menjadi praktik koruptif yang sistemik.

b. Transparansi dan Akses Informasi

Transparansi dan akses informasi merupakan strategi penting dalam pencegahan korupsi dan penyimpangan karena keterbukaan memungkinkan seluruh proses pengambilan keputusan, pengelolaan anggaran, serta pelaksanaan kebijakan dapat diawasi oleh publik dan pemangku kepentingan secara luas. Ketika informasi disajikan secara jelas, akurat, dan mudah

diakses, peluang terjadinya manipulasi data, penyembunyian kesalahan, serta penyalahgunaan kewenangan dapat ditekan karena setiap tindakan memiliki konsekuensi akuntabilitas yang nyata.

Penyediaan akses informasi yang memadai juga mendorong terciptanya kontrol sosial yang efektif, di mana masyarakat, media, dan lembaga pengawas dapat berperan aktif dalam memantau kinerja institusi. Kondisi ini memperkuat pencegahan korupsi dan penyimpangan karena aktor penyelenggara menyadari bahwa setiap kebijakan dan penggunaan sumber daya berada dalam sorotan publik dan dapat dipertanyakan secara rasional dan berbasis data (*Transparency International*, 2021).

c. Penguatan Pengawasan dan Pengendalian Internal

Penguatan pengawasan dan pengendalian internal merupakan strategi krusial dalam pencegahan korupsi dan penyimpangan karena berfungsi memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan ketentuan, tujuan, dan standar yang telah ditetapkan. Melalui mekanisme pengawasan yang sistematis dan pengendalian internal yang terstruktur, potensi kesalahan, kecurangan, serta penyalahgunaan wewenang dapat diidentifikasi dan dicegah sejak tahap berarti sebelum menimbulkan dampak yang lebih luas.

Pengawasan dan pengendalian internal yang efektif mencakup proses pemantauan berkelanjutan, evaluasi kinerja, serta penilaian risiko yang memungkinkan organisasi mengenali titik-titik rawan terjadinya penyimpangan. Dengan adanya sistem ini, setiap tindakan dan keputusan dapat ditelusuri serta dikoreksi secara tepat waktu, sehingga organisasi tidak hanya bersifat reaktif terhadap pelanggaran, tetapi juga proaktif dalam mencegah terjadinya korupsi (*COSO*, 2019).

d. Peningkatan Integritas dan Etika Sumber Daya Manusia

Peningkatan integritas dan etika sumber daya manusia merupakan strategi esensial dalam pencegahan korupsi dan penyimpangan karena perilaku individu menjadi faktor penentu utama dalam keberhasilan tata kelola organisasi. Integritas yang kuat mendorong individu untuk bertindak jujur, bertanggung

jawab, dan konsisten antara nilai moral dan tindakan, sehingga mampu menahan dorongan untuk melakukan penyalahgunaan wewenang maupun pelanggaran aturan meskipun terdapat peluang.

Dengan pembinaan etika yang berkelanjutan, organisasi dapat menanamkan standar perilaku yang jelas serta memperkuat kesadaran moral dalam setiap pengambilan keputusan. Pendidikan etika, penegakan kode perilaku, dan keteladanan pimpinan berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang menolak praktik koruptif dan menjunjung tinggi nilai profesionalisme (Kaptein, 2019).



BAB VII AKUNTABILITAS KINERJA DAN PELAYANAN PUBLIK

Akuntabilitas kinerja dan pelayanan publik merupakan prinsip mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada kepentingan masyarakat. Konsep ini menekankan kejelasan tanggung jawab aparatur publik dalam mencapai tujuan, menggunakan sumber daya secara efektif, serta memastikan hasil kerja dapat dipertanggungjawabkan kepada publik secara transparan. Dalam konteks pelayanan publik, akuntabilitas kinerja menjadi tolok ukur kualitas layanan yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Penerapan akuntabilitas yang konsisten mendorong peningkatan mutu pelayanan, memperkuat kepercayaan publik, serta mewujudkan tata kelola pemerintahan yang responsif dan berintegritas.

A. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan suatu sistem manajemen kinerja yang dirancang untuk memastikan bahwa instansi pemerintah mampu mempertanggungjawabkan keberhasilan maupun kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi kepada publik. SAKIP menekankan keterkaitan yang kuat antara perencanaan kinerja, penganggaran, pelaksanaan program, pengukuran kinerja, hingga pelaporan hasil kinerja secara terintegrasi. Melalui sistem ini, kinerja instansi tidak hanya dinilai dari besarnya anggaran yang digunakan, tetapi terutama dari hasil dan manfaat yang dihasilkan bagi masyarakat. Dengan demikian, SAKIP menjadi instrumen penting dalam mewujudkan tata

kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan berorientasi pada hasil.

Secara konseptual, SAKIP bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan kinerja instansi pemerintah secara berkelanjutan. Sistem ini mendorong setiap instansi untuk menetapkan tujuan dan sasaran yang jelas, terukur, dan selaras dengan visi pembangunan nasional maupun daerah. Selain itu, SAKIP berfungsi sebagai alat pengendalian manajemen yang membantu pimpinan dalam memantau capaian kinerja, mengidentifikasi hambatan, serta merumuskan langkah perbaikan. Dengan penerapan SAKIP yang konsisten, proses pengambilan keputusan menjadi lebih berbasis data kinerja dan bukan semata-mata pertimbangan administratif. Dalam pelaksanaannya, SAKIP memiliki beberapa komponen utama, yaitu:

1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan tahap penting dalam manajemen instansi pemerintah yang menentukan arah strategis dan target yang ingin dicapai, sehingga seluruh kegiatan organisasi dapat diarahkan secara sistematis untuk menghasilkan output dan *outcome* yang terukur dan berdampak nyata bagi masyarakat. Proses ini mencakup penetapan sasaran strategis, indikator kinerja utama, serta prioritas program yang diselaraskan dengan visi misi instansi dan alokasi sumber daya yang tersedia, sehingga efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran dapat terjaga. Dengan pendekatan ini, perencanaan kinerja menjadi instrumen akuntabilitas yang memungkinkan pimpinan instansi memantau pencapaian hasil dan membuat penyesuaian strategi jika diperlukan (Mardiasmo, 2019).

Perencanaan kinerja membantu instansi mengidentifikasi program dan kegiatan yang memiliki dampak signifikan terhadap sasaran strategis, sehingga pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya menjadi lebih tepat sasaran. Proses ini harus melibatkan koordinasi internal antar-unit kerja dan mempertimbangkan masukan pemangku kepentingan eksternal, termasuk masyarakat yang menjadi penerima manfaat layanan publik. Dengan demikian, target yang ditetapkan tidak hanya realistis, tetapi juga relevan dengan kebutuhan dan prioritas publik.

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses sistematis untuk menilai sejauh mana instansi pemerintah mencapai target strategis dan output yang telah ditentukan, sekaligus menilai efektivitas program dalam menghasilkan dampak yang nyata bagi masyarakat. Aktivitas ini melibatkan pemilihan indikator kinerja yang relevan, pengumpulan data yang akurat, serta analisis capaian yang memungkinkan pimpinan untuk menyesuaikan strategi dan alokasi sumber daya agar lebih efisien dan tepat sasaran. Dengan pendekatan ini, pengukuran kinerja tidak hanya menjadi alat evaluasi, tetapi juga menjadi mekanisme penguatan akuntabilitas dan transparansi organisasi dalam memberikan layanan publik (Raharjo, 2020).

Pada praktiknya, pengukuran kinerja menekankan pentingnya indikator yang SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) agar setiap target kinerja dapat dipantau dan dibandingkan secara periodik. Proses ini juga memerlukan integrasi antara sistem informasi kinerja, pelaporan internal, dan mekanisme monitoring sehingga setiap deviasi dari target dapat segera diidentifikasi dan ditindaklanjuti. Hal ini memastikan bahwa setiap kegiatan dan program organisasi tidak hanya dilaksanakan, tetapi juga memberikan hasil yang terukur dan berdampak terhadap pencapaian tujuan strategis instansi.

3. Pelaporan Kinerja

Pelaporan kinerja merupakan proses penyajian hasil pencapaian indikator kinerja organisasi secara sistematis dan transparan, sehingga memungkinkan pimpinan, pemangku kepentingan, maupun publik untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan program dan penggunaan sumber daya. Dokumen pelaporan kinerja, seperti laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP), tidak hanya berfungsi sebagai bentuk pertanggungjawaban administratif, tetapi juga sebagai alat komunikasi untuk menunjukkan sejauh mana organisasi mencapai target strategis yang telah ditetapkan. Dengan penyusunan pelaporan kinerja yang baik, instansi dapat menilai kesesuaian antara perencanaan, implementasi, dan hasil yang dicapai, sekaligus menjadi dasar bagi perbaikan dan pengambilan keputusan berbasis bukti (Prasetyo, 2021).

Pelaporan kinerja menekankan pentingnya data yang akurat, indikator yang relevan, serta format yang konsisten agar informasi yang disampaikan mudah dipahami dan dapat dibandingkan secara periodik. Selain itu, proses pelaporan ini harus mencakup analisis capaian kinerja, identifikasi kendala yang dihadapi, serta rekomendasi tindak lanjut untuk peningkatan kinerja. Dengan demikian, pelaporan kinerja bukan sekadar formalitas, tetapi menjadi instrumen strategis untuk mendukung tata kelola pemerintahan yang efektif dan akuntabel.

4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses sistematis untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan dampak dari program serta kegiatan yang telah dilaksanakan oleh instansi pemerintah, dengan tujuan utama memberikan umpan balik untuk perbaikan kinerja organisasi. Proses ini melibatkan analisis terhadap data kinerja, pencapaian indikator, kendala yang ditemui, serta kesesuaian antara rencana strategis dan hasil nyata yang dicapai, sehingga pimpinan dapat mengambil keputusan berbasis bukti untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan pelaksanaan evaluasi kinerja yang konsisten, organisasi dapat memastikan bahwa setiap sumber daya digunakan secara optimal dan setiap kegiatan memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat (Santoso, 2022).

Evaluasi kinerja tidak hanya berfokus pada pencapaian output, tetapi juga menilai *outcome* dan dampak jangka panjang terhadap tujuan strategis instansi, sehingga dapat mengidentifikasi program-program yang paling efektif dan memberikan prioritas pada perbaikan yang diperlukan. Aktivitas evaluasi ini harus dilakukan secara rutin dan sistematis dengan menggunakan metodologi yang jelas, indikator yang terukur, dan standar penilaian yang konsisten agar hasil evaluasi dapat dipercaya dan digunakan sebagai dasar perbaikan. Selain itu, evaluasi kinerja menjadi instrumen untuk meningkatkan akuntabilitas internal, memotivasi unit kerja, serta mendorong budaya kerja yang berorientasi pada hasil dan kualitas layanan publik.

5. Tindak Lanjut Hasil Evaluasi

Tindak lanjut hasil evaluasi merupakan langkah strategis yang dilakukan oleh instansi pemerintah untuk memperbaiki kinerja

berdasarkan temuan dan rekomendasi dari evaluasi yang telah dilakukan, sehingga setiap kekurangan atau hambatan dapat segera diatasi dan tujuan strategis organisasi tetap tercapai. Proses ini meliputi perumusan rencana perbaikan, penyesuaian strategi, pengalokasian sumber daya tambahan bila diperlukan, serta penguatan mekanisme pengendalian internal untuk memastikan tindakan korektif dilaksanakan secara efektif. Dengan adanya tindak lanjut yang terstruktur, organisasi tidak hanya menutup celah kelemahan, tetapi juga memperkuat budaya kerja yang proaktif, berorientasi hasil, dan responsif terhadap dinamika kebutuhan publik (Wijayanto, 2021).

Pada praktiknya, tindak lanjut hasil evaluasi harus terintegrasi dengan siklus perencanaan kinerja berikutnya, sehingga pembelajaran dari capaian maupun kekurangan sebelumnya menjadi dasar penyusunan rencana strategis, indikator kinerja, dan program kerja yang lebih realistis dan tepat sasaran. Hal ini mencakup koordinasi antar-unit kerja, monitoring pelaksanaan tindakan korektif, dan pelaporan progres perbaikan kepada pimpinan untuk memastikan akuntabilitas. Pendekatan ini memastikan bahwa evaluasi kinerja tidak berhenti pada laporan semata, tetapi benar-benar menjadi sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang meningkatkan efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

B. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Publik

Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Publik adalah proses sistematis yang dilakukan oleh instansi pemerintah untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan dampak dari program atau layanan publik yang diselenggarakan. Pengukuran kinerja menekankan pada penggunaan indikator yang jelas dan terukur untuk menilai *output* (hasil langsung) dan *outcome* (dampak jangka menengah hingga panjang) dari setiap program atau kegiatan. Evaluasi kinerja, di sisi lain, berfokus pada analisis capaian kinerja, kesenjangan antara target dan realisasi, serta identifikasi faktor penyebab keberhasilan maupun kegagalan. Kedua proses ini saling terkait dan menjadi bagian integral dari manajemen kinerja publik yang berbasis akuntabilitas dan transparansi. Secara rinci, pengukuran kinerja publik meliputi beberapa tahap penting:

1. Penetapan Indikator Kinerja

Penetapan indikator kinerja merupakan langkah awal yang krusial dalam pengukuran kinerja publik karena menentukan tolok ukur yang akan digunakan untuk menilai pencapaian sasaran strategis dan efektivitas program. Indikator kinerja harus dirancang agar spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan dengan tujuan organisasi, dan memiliki batas waktu yang jelas, sehingga setiap unit kerja memiliki panduan yang jelas dalam melaksanakan program dan mengevaluasi hasilnya. Dengan indikator yang tepat, instansi dapat mengidentifikasi capaian secara objektif, membandingkan kinerja antar-unit, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti yang lebih akurat (Haryanto, 2020).

Pada praktiknya, penetapan indikator kinerja melibatkan analisis mendalam terhadap tujuan strategis instansi, karakteristik program atau kegiatan, serta kebutuhan masyarakat sebagai penerima layanan publik. Proses ini juga menuntut keterlibatan pimpinan, manajer program, dan staf teknis untuk memastikan indikator yang ditetapkan realistis dan relevan, serta dapat digunakan untuk monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan. Indikator kinerja yang jelas dan terukur memungkinkan instansi menilai efektivitas pelaksanaan program, menganalisis kendala yang muncul, dan merumuskan langkah perbaikan yang tepat waktu.

2. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam pengukuran kinerja publik merupakan langkah penting yang menentukan akurasi, keandalan, dan relevansi informasi yang akan digunakan untuk menilai pencapaian sasaran strategis dan efektivitas program. Proses ini melibatkan pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif dari berbagai sumber internal dan eksternal, termasuk laporan kegiatan, sistem informasi manajemen, survei masyarakat, serta data sekunder dari instansi terkait, sehingga analisis kinerja dapat dilakukan secara komprehensif dan berbasis bukti. Dengan pengumpulan data yang sistematis dan valid, instansi dapat memastikan bahwa setiap indikator kinerja diukur secara objektif, mendukung evaluasi yang akurat, dan menjadi dasar bagi pengambilan keputusan yang tepat (Sutanto, 2021).

Pada praktiknya, pengumpulan data menuntut perencanaan yang matang terkait metode, frekuensi, dan tanggung jawab pengumpulan, agar data yang diperoleh konsisten, terstandarisasi, dan dapat dibandingkan antarperiode maupun antar-unit kerja. Selain itu, proses ini harus memperhatikan kualitas data, termasuk aspek validitas, reliabilitas, dan keterbaruan, sehingga hasil pengukuran kinerja benar-benar mencerminkan kondisi nyata di lapangan. Dengan mekanisme pengumpulan data yang tepat, instansi publik dapat mengidentifikasi kesenjangan antara target dan realisasi, serta memberikan informasi yang jelas untuk evaluasi dan tindak lanjut perbaikan kinerja.

3. Analisis Kinerja

Analisis kinerja dalam pengukuran kinerja publik adalah proses sistematis untuk menilai capaian indikator kinerja terhadap target yang telah ditetapkan, dengan tujuan utama mengidentifikasi kesenjangan, faktor penyebab, dan potensi perbaikan yang diperlukan agar program dan layanan publik dapat berjalan lebih efektif. Proses ini melibatkan evaluasi data yang telah dikumpulkan, perbandingan antara output dan *outcome* dengan rencana strategis, serta penggunaan teknik analisis kuantitatif maupun kualitatif untuk memberikan gambaran yang akurat mengenai performa instansi. Dengan analisis yang tepat, pimpinan dapat mengambil keputusan berbasis bukti, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, dan merumuskan strategi perbaikan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal (Handayani, 2022).

Pada praktiknya, analisis kinerja menuntut pemahaman mendalam terhadap indikator yang digunakan, konteks pelaksanaan program, serta faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi hasil. Analisis ini tidak hanya menilai pencapaian numerik, tetapi juga mengevaluasi kualitas layanan, efektivitas proses, serta dampak nyata bagi masyarakat sebagai penerima manfaat. Dengan pendekatan yang holistik, analisis kinerja membantu instansi mengidentifikasi praktik terbaik, mengurangi risiko kegagalan, dan menyesuaikan strategi pelaksanaan program agar lebih responsif terhadap kebutuhan publik.

Analisis kinerja menjadi dasar bagi tindak lanjut perbaikan dan pengambilan keputusan strategis yang berorientasi hasil, karena memungkinkan organisasi memahami hubungan antara input, proses,

output, dan *outcome* secara menyeluruh. Hasil analisis ini juga mendukung transparansi dan akuntabilitas, karena setiap rekomendasi perbaikan dapat didasarkan pada bukti nyata dan disampaikan secara sistematis kepada pimpinan maupun pihak terkait. Oleh karena itu, analisis kinerja bukan sekadar aktivitas teknis, tetapi menjadi fondasi kritis dalam pengukuran, evaluasi, pelaporan, dan perbaikan kinerja publik yang berkelanjutan (Handayani, 2022).

Evaluasi kinerja publik berfungsi untuk:

- a. Menilai Efektivitas Program: Mengukur apakah kegiatan dan program telah menghasilkan dampak yang diharapkan.
- b. Mengidentifikasi Kesenjangan dan Masalah: Menunjukkan area yang perlu perbaikan agar tujuan strategis tercapai.
- c. Memberikan Rekomendasi Perbaikan: Menjadi dasar bagi pimpinan untuk menetapkan tindakan korektif dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

Manfaat pengukuran dan evaluasi kinerja publik antara lain:

- a. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi instansi pemerintah kepada masyarakat.
- b. Menjadi alat pengendalian internal untuk memastikan setiap sumber daya digunakan secara efektif.
- c. Memberikan dasar untuk perencanaan kinerja berikutnya dan pengambilan keputusan berbasis data.
- d. Mendorong budaya kerja berorientasi hasil dan peningkatan kualitas layanan publik.
- e. Memfasilitasi benchmarking antar-instansi dan penyebaran praktik terbaik (*best practices*).

C. Akuntabilitas dalam Pelayanan Publik

Akuntabilitas dalam Pelayanan Publik merupakan prinsip fundamental dalam manajemen pemerintahan yang menekankan bahwa setiap instansi publik dan aparatur negara bertanggung jawab atas penggunaan sumber daya, pelaksanaan program, dan hasil pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Akuntabilitas menjamin bahwa keputusan, tindakan, dan kinerja instansi dapat dipertanggungjawabkan baik secara internal maupun eksternal, sehingga membangun kepercayaan publik terhadap penyelenggaraan layanan. Dalam konteks

pelayanan publik, akuntabilitas tidak hanya terkait dengan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga dengan kualitas, transparansi, dan efektivitas layanan yang dirasakan oleh masyarakat. Secara rinci, akuntabilitas dalam pelayanan publik mencakup beberapa aspek penting:

1. Akuntabilitas Administratif

Akuntabilitas administratif adalah bentuk pertanggungjawaban organisasi publik terhadap kepatuhan pada prosedur, regulasi, dan standar operasional yang berlaku, yang memastikan setiap tindakan dapat diaudit dan dipertanggungjawabkan secara formal. Proses ini mencakup pencatatan kegiatan, penyusunan laporan, dokumentasi penggunaan anggaran, dan kepatuhan terhadap kebijakan internal, sehingga pimpinan instansi dapat memantau pelaksanaan tugas secara sistematis. Penerapan akuntabilitas administratif yang konsisten membantu memperkuat tata kelola pemerintahan, mencegah penyalahgunaan wewenang, dan meningkatkan transparansi internal (Bouckaert & Halligan, 2018).

Pada praktiknya, akuntabilitas administratif memerlukan sistem dokumentasi yang jelas, prosedur pelaporan yang terstandarisasi, serta pengawasan internal yang efektif. Hal ini memungkinkan setiap unit kerja untuk menunjukkan kepatuhan terhadap regulasi dan kebijakan, sekaligus menyediakan dasar untuk evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Mekanisme ini juga memudahkan auditor internal maupun eksternal dalam menilai konsistensi dan validitas pelaksanaan program serta penggunaan sumber daya.

2. Akuntabilitas Hasil (*Output* dan *Outcome*)

Akuntabilitas hasil dalam konteks pelayanan publik merujuk pada kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan bukan hanya kegiatan yang telah dilakukan (*output*), tetapi juga dampak nyata yang dihasilkan dari layanan bagi masyarakat (*outcome*), sehingga fokus evaluasi berpindah dari sekadar keluaran administratif ke perubahan nyata dalam kondisi publik yang menjadi tujuan layanan. Dalam kerangka manajemen kinerja, pengukuran *output* menggambarkan hasil langsung dari aktivitas instansi, sementara pengukuran *outcome* menilai efek jangka menengah atau panjang dari

output tersebut terhadap kehidupan masyarakat, yang pada akhirnya mencerminkan nilai tambah yang dihasilkan oleh kebijakan dan program yang dilaksanakan. Pendekatan yang menggabungkan kedua dimensi ini memungkinkan organisasi publik menilai efektivitas layanan secara komprehensif, mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih baik, serta memperkuat akuntabilitas terhadap pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal, khususnya ketika pemerintahan berorientasi pada hasil (*outcomes-based performance management*) untuk meningkatkan akuntabilitas, pengawasan keuangan, dan tata kelola yang baik dalam penyelenggaraan layanan publik (Hoque, 2021).

Dengan penekanan pada akuntabilitas hasil, instansi publik tidak hanya bertanggung jawab atas berapa banyak layanan yang disediakan, tetapi juga terhadap kualitas, relevansi, dan manfaat layanan tersebut bagi masyarakat sebagai penerima manfaat utama. Hal ini mendorong perumusan indikator kinerja yang mencakup aspek *output* dan *outcome*, sehingga tidak hanya kegiatan yang terukur, tetapi juga dampaknya terhadap peningkatan kesejahteraan, akses layanan, atau perubahan perilaku sosial masyarakat yang diinginkan oleh kebijakan publik. Akuntabilitas hasil juga menuntut adanya transparansi dalam pelaporan kinerja yang mencerminkan informasi terpadu dan bermakna bagi publik, termasuk bukti pencapaian *outcome* sebagai bukti pertanggungjawaban yang lebih substansial.

3. Akuntabilitas Politik dan Sosial

Akuntabilitas politik dan sosial dalam pelayanan publik merujuk pada kewajiban instansi pemerintahan untuk bertanggung jawab bukan hanya kepada struktur birokrasi internal, tetapi pertama-tama kepada publik sebagai pemegang kedaulatan tertinggi yang memberi mandat kepada pejabat dan lembaga publik untuk menjalankan fungsi pelayanan. Akuntabilitas politik berarti bahwa keputusan dan tindakan pejabat publik dapat dievaluasi melalui mekanisme politik seperti pemilu, legislasi, serta pengawasan publik sehingga kebijakan dan program yang diambil dapat dipertanggungjawabkan kepada warga negara dalam konteks demokrasi. Akuntabilitas sosial mencerminkan keterlibatan aktif masyarakat dalam mengawasi, menilai, dan menuntut pertanggungjawaban atas kinerja pemerintah melalui partisipasi sipil, kritik publik, dan mekanisme oversight non-formal sehingga hubungan

antara negara dan warga menjadi tidak hanya *top-down* tetapi juga *bottom-up* (Damhuri et al., 2025).

Pada praktiknya, akuntabilitas politik berfungsi sebagai jembatan antara masyarakat dan pemerintah, di mana aktor politik yang membuat kebijakan wajib menjelaskan dan membela pilihan kebijakannya kepada rakyat melalui forum resmi seperti parlemen atau publik, serta melalui proses pertanggungjawaban yang ditentukan oleh konstitusi dan regulasi. Sementara itu, akuntabilitas sosial memperkuat kontrol publik dalam pelayanan dengan mendorong partisipasi warga, media, dan organisasi masyarakat sipil untuk menilai dampak layanan yang diterima, memberikan feedback, serta menekan pemerintah agar responsif terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat. Kedua bentuk akuntabilitas ini bersifat saling melengkapi: akuntabilitas politik memberi legitimasi melalui proses demokratis, sedangkan akuntabilitas sosial memberi tekanan moral dan sosial untuk mewujudkan pelayanan publik yang transparan, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

4. Akuntabilitas Profesional

Akuntabilitas profesional dalam pelayanan publik menekankan tanggung jawab aparatur pemerintah untuk melaksanakan tugas dengan kompetensi, integritas, dan standar etika yang tinggi, sehingga setiap keputusan dan tindakan dapat dipertanggungjawabkan baik secara internal maupun eksternal. Bentuk akuntabilitas ini menekankan kepatuhan terhadap kode etik profesi, praktik terbaik di bidang tugas masing-masing, serta kemampuan aparatur untuk membuat keputusan yang tepat dan objektif berdasarkan keahlian profesional yang dimiliki. Dengan akuntabilitas profesional yang kuat, instansi publik mampu meningkatkan kualitas pelayanan, mengurangi kesalahan prosedural, dan membangun kepercayaan publik terhadap kompetensi aparatur pemerintah (Perry & Marlowe, 2018).

Pada praktiknya, akuntabilitas profesional menuntut sistem pengembangan kapasitas aparatur yang berkelanjutan, evaluasi kinerja berbasis kompetensi, serta mekanisme kontrol internal untuk memastikan bahwa praktik kerja sesuai dengan standar profesional yang berlaku. Aparatur yang memiliki akuntabilitas profesional tinggi dapat

mengidentifikasi risiko, mengambil keputusan secara etis, dan menyesuaikan praktik kerja dengan perubahan regulasi atau kebutuhan masyarakat. Hal ini juga memungkinkan organisasi untuk meminimalkan risiko pelanggaran hukum atau etika dan memastikan kualitas layanan publik tetap konsisten, efektif, dan efisien.

D. Peran Pengaduan dan Pengawasan Masyarakat

Peran Pengaduan dan Pengawasan Masyarakat merupakan mekanisme fundamental dalam memperkuat akuntabilitas publik serta meningkatkan kualitas pelayanan pemerintahan, karena memberi masyarakat kesempatan untuk berpartisipasi secara langsung dalam evaluasi kinerja instansi publik. Pengaduan masyarakat berfungsi sebagai saluran resmi bagi warga untuk menyampaikan keluhan, kritik, atau masukan terkait pelayanan publik, sehingga pemerintah dapat menindaklanjuti masalah dengan cepat, tepat, dan berbasis bukti. Pengawasan masyarakat melibatkan pemantauan aktif oleh warga, organisasi masyarakat sipil, atau media terhadap pelaksanaan program, kebijakan, dan penggunaan anggaran pemerintah, untuk memastikan transparansi, kepatuhan terhadap aturan, serta efektivitas pelaksanaan tugas. Dengan adanya mekanisme ini, masyarakat tidak hanya menjadi penerima layanan pasif, tetapi juga bagian dari proses pengambilan keputusan dan pengendalian kualitas layanan publik. Secara rinci, peran pengaduan dan pengawasan masyarakat dapat dibagi menjadi beberapa fungsi utama:

1. Deteksi Masalah dan Pelanggaran

Deteksi masalah dan pelanggaran merupakan proses penting dalam akuntabilitas publik yang memungkinkan instansi pemerintah mengidentifikasi kesalahan prosedural, penyalahgunaan wewenang, atau penyimpangan dalam pelaksanaan layanan. Mekanisme ini memanfaatkan pengaduan masyarakat, audit internal, dan pengawasan eksternal untuk memastikan setiap aktivitas sesuai dengan regulasi dan standar pelayanan yang berlaku. Dengan deteksi yang efektif, instansi dapat menindaklanjuti masalah secara cepat, meningkatkan kualitas layanan, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah (Bouckaert & Halligan, 2018).

Deteksi masalah juga berfungsi sebagai dasar evaluasi kinerja organisasi, karena memberikan informasi kritis tentang titik lemah dalam prosedur atau kebijakan yang memerlukan perbaikan. Data yang diperoleh dari pengawasan dan pengaduan membantu manajemen dalam merumuskan strategi korektif, mengoptimalkan sumber daya, dan mencegah terulangnya pelanggaran serupa di masa depan. Hal ini menegaskan bahwa deteksi bukan sekadar menemukan kesalahan, tetapi menjadi bagian dari manajemen proaktif untuk meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas layanan publik.

2. Umpan Balik untuk Perbaikan

Umpan balik untuk perbaikan adalah proses pemberian informasi kepada individu atau organisasi mengenai performa dengan tujuan utama membantu memahami kesenjangan antara hasil yang dicapai dan target yang ditetapkan, sehingga dapat menyesuaikan strategi dan perilaku untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dalam konteks pelayanan publik, umpan balik ini dapat berasal dari evaluasi internal, pengaduan masyarakat, atau mekanisme pengawasan eksternal yang memberikan gambaran objektif tentang aspek yang perlu ditingkatkan, baik dalam proses maupun hasil layanan. Umpan balik yang berkualitas tidak hanya memberi penilaian, tetapi juga menawarkan rekomendasi konkret yang mendorong pembelajaran organisasi dan perbaikan kinerja secara berkelanjutan, sehingga menjadi fondasi penting bagi tata kelola berbasis hasil (Park, 2020).

Proses umpan balik membantu instansi publik mengklarifikasi tujuan kinerja dan perilaku yang diharapkan dari pegawai atau unit kerja, karena informasi yang diberikan menjadi referensi untuk menilai di mana letak kekurangan serta bagaimana memperbaikinya di periode berikutnya. Ketika umpan balik dilakukan secara konsisten dan terstruktur, hal ini memungkinkan organisasi untuk meningkatkan transparansi proses evaluasi kinerja, memperkuat komitmen pegawai terhadap standar pelayanan, serta menumbuhkan budaya kerja yang proaktif terhadap perubahan. Selain itu, umpan balik yang disampaikan tepat waktu dan relevan dapat mempercepat penyesuaian strategi internal sehingga organisasi lebih adaptif terhadap tantangan lingkungan yang dinamis dan ekspektasi publik yang meningkat.

3. Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas

Akuntabilitas dan transparansi merupakan pilar utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik karena keterbukaan informasi memungkinkan publik memahami proses serta hasil layanan publik, sementara akuntabilitas memastikan bahwa instansi pemerintah bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang diambil sehingga hasil pelayanan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Peningkatan transparansi berarti informasi terkait kebijakan, prosedur, dan hasil kinerja disampaikan secara terbuka, mudah diakses, dan dapat dipahami oleh warga, yang pada gilirannya memperkuat akuntabilitas karena publik dapat mengevaluasi dan mengawasi tindakan pemerintah secara *real time*. Dengan demikian, transparansi tidak hanya meningkatkan legitimasi dan kepercayaan publik, tetapi juga mendorong akuntabilitas organisasi publik dalam mencapai tujuan pelayanan yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, sehingga keduanya menjadi dasar penting bagi reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang lebih baik (Jashari & Pepaj, 2018)

Peningkatan transparansi mencakup penyediaan akses informasi publik yang lebih luas, penggunaan teknologi untuk mempublikasikan data layanan, serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan yang memungkinkan warga negara melihat dan memahami bagaimana kebijakan atau layanan dirumuskan serta dilaksanakan. Ketika layanan publik dilaksanakan secara transparan, setiap langkah operasional dan hasil kinerja dapat diukur dan dipertanggungjawabkan, yang memungkinkan penilaian objektif terhadap efektivitas program serta meminimalkan potensi penyalahgunaan wewenang atau praktik korupsi. Akuntabilitas yang kuat mendorong pemerintahan untuk tidak hanya melaporkan hasil, tetapi juga menjelaskan alasan strategis di balik keputusan, serta memberikan ruang bagi masyarakat untuk memberi umpan balik yang konstruktif terhadap kinerja pemerintah.

4. Peningkatan Partisipasi Publik

Akibat keterbatasan informasi dan peluang untuk berkontribusi dalam proses pemerintahan, tujuan kebijakan publik sering kali tidak mencerminkan kebutuhan riil masyarakat; oleh karena itu, peningkatan partisipasi publik menjadi elemen penting dalam tata kelola

pemerintahan yang demokratis karena keterlibatan masyarakat dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan evaluasi program membantu menciptakan kebijakan yang lebih responsif dan relevan dengan aspirasi warga. Partisipasi publik memungkinkan warga menyampaikan aspirasi, kritik, dan rekomendasi secara langsung kepada pemerintah sehingga keputusan yang diambil tidak hanya berdasarkan asumsi birokrat, tetapi juga didukung oleh masukan dari penerima layanan yang paling terdampak, yang pada akhirnya memperkuat legitimasi kebijakan dan kualitas pelayanan. Dengan cara ini, proses partisipasi publik tidak hanya memperluas ruang keterlibatan warga dalam pemerintahan, tetapi juga memberikan mekanisme bagi pemerintah untuk menguji, memvalidasi, dan menyesuaikan kebijakan sehingga mampu memenuhi tujuan pembangunan dan kebutuhan masyarakat secara lebih efektif (Abas et al., 2023).

Peningkatan partisipasi publik juga berdampak pada peningkatan transparansi dan akuntabilitas, karena keterlibatan masyarakat dalam berbagai tahapan pemerintahan mendorong keterbukaan informasi, pengawasan publik, serta pertanggungjawaban pejabat publik atas keputusan yang dibuat. Ketika warga dilibatkan dalam forum konsultasi, musyawarah, atau mekanisme deliberatif lain, suara masyarakat yang lebih beragam dapat mempengaruhi prioritas pembangunan serta memastikan bahwa kebijakan tidak hanya menguntungkan kelompok tertentu saja, tetapi mencerminkan keseimbangan kepentingan seluruh warga. Oleh karena itu, partisipasi publik menjadi instrumen strategis bagi pemerintah untuk mengatasi kesenjangan sosial, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan membangun hubungan yang lebih baik antara warga dan pemerintah.



BAB VIII

PARTISIPASI PUBLIK DAN AKUNTABILITAS SOSIAL

Partisipasi publik dan akuntabilitas sosial merupakan elemen penting dalam membangun tata kelola yang transparan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan memungkinkan terciptanya mekanisme pengawasan sosial yang memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga dan penyelenggara layanan. Melalui partisipasi publik, masyarakat tidak hanya berperan sebagai penerima layanan, tetapi juga sebagai pengawas dan pemberi masukan yang konstruktif. Akuntabilitas sosial menjadi landasan untuk memastikan setiap kebijakan dan tindakan publik dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka, sehingga tercipta keseimbangan antara kepentingan pemerintah dan kepentingan masyarakat.

A. Konsep dan Bentuk Partisipasi Publik

Partisipasi publik adalah keterlibatan warga atau kelompok masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan pengawasan kebijakan atau program publik. Konsep ini menekankan pentingnya masyarakat tidak hanya sebagai penerima manfaat, tetapi juga sebagai aktor yang aktif dalam menentukan arah dan kualitas layanan publik. Partisipasi publik berfungsi sebagai mekanisme demokratis untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan legitimasi kebijakan. Melalui partisipasi, masyarakat memiliki kesempatan untuk menyuarakan kebutuhan, aspirasi, dan masukan yang dapat mempengaruhi hasil kebijakan. Konsep ini juga berkaitan dengan pemberdayaan masyarakat, di mana warga diberi kapasitas dan akses untuk ikut memengaruhi keputusan yang berdampak pada kehidupannya. Dengan kata lain, partisipasi publik adalah wujud nyata

demokrasi partisipatif yang menempatkan masyarakat sebagai mitra pemerintah dalam pembangunan dan pengelolaan pelayanan publik. Bentuk partisipasi publik dapat dibedakan berdasarkan tingkat keterlibatan dan mekanismenya, antara lain:

1. Partisipasi Informal

Partisipasi informal merupakan bentuk keterlibatan masyarakat yang terjadi secara spontan dan tidak melalui mekanisme resmi, biasanya dilakukan melalui diskusi komunitas, kelompok sosial, atau interaksi sehari-hari yang membahas isu-isu publik dan kebutuhan lokal (Smith, 2019). Bentuk partisipasi ini memungkinkan warga untuk menyampaikan aspirasi, pengalaman, dan ide kreatif tanpa harus menunggu prosedur formal, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih dekat dengan realitas masyarakat. Selain itu, partisipasi informal dapat meningkatkan kesadaran kolektif dan solidaritas komunitas dalam mengawal kepentingan bersama.

Keuntungan dari partisipasi informal adalah fleksibilitasnya yang tinggi dan kemampuannya menjangkau kelompok masyarakat yang biasanya terpinggirkan dalam mekanisme formal, sehingga lebih inklusif dan representatif. Melalui interaksi yang bersifat santai namun berkelanjutan, masyarakat dapat membangun jaringan sosial yang mendukung pertukaran informasi dan advokasi isu-isu publik. Hal ini menegaskan pentingnya partisipasi informal sebagai alat pemberdayaan masyarakat sekaligus sarana pengawasan sosial yang efektif (Jones & Patel, 2021).

2. Partisipasi Formal

Partisipasi formal adalah keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan melalui mekanisme resmi yang telah ditetapkan, seperti rapat umum, dewan warga, konsultasi publik, atau forum resmi yang diatur oleh pemerintah atau lembaga penyelenggara layanan publik (Anderson, 2020). Bentuk partisipasi ini memberikan legitimasi dan pengaruh langsung terhadap kebijakan atau program, karena aspirasi masyarakat diakomodasi melalui prosedur yang diakui secara hukum atau regulasi. Dengan demikian, partisipasi formal tidak hanya

memungkinkan pengawasan terhadap kebijakan, tetapi juga memastikan akuntabilitas penyelenggara publik.

Partisipasi formal memberikan struktur yang jelas bagi warga untuk menyampaikan pendapat, usulan, dan evaluasi terhadap program atau kebijakan publik, sehingga meminimalkan ketimpangan suara di masyarakat. Masyarakat dapat terlibat secara sistematis dalam pengambilan keputusan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kebijakan. Keberadaan mekanisme formal ini membantu meningkatkan transparansi dan keterbukaan dalam proses pemerintahan, sehingga memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi (Brown, 2022).

3. Partisipasi Konsultatif

Partisipasi konsultatif merupakan bentuk keterlibatan masyarakat di mana pemerintah atau penyelenggara layanan publik secara aktif meminta pendapat, masukan, dan saran dari warga sebelum keputusan diambil, biasanya melalui survei, jajak pendapat, forum konsultasi, atau sesi dengar pendapat (Taylor, 2019). Pendekatan ini menekankan pentingnya mendengarkan suara masyarakat sebagai dasar untuk merumuskan kebijakan yang lebih responsif dan sesuai dengan kebutuhan publik, meskipun keputusan akhir tetap berada di tangan otoritas resmi. Dengan demikian, partisipasi konsultatif meningkatkan transparansi proses pengambilan keputusan sekaligus membangun rasa kepemilikan warga terhadap hasil kebijakan.

Keunggulan partisipasi konsultatif terletak pada kemampuannya menjaring beragam perspektif masyarakat secara sistematis, sehingga kebijakan yang dihasilkan memiliki legitimasi lebih kuat dan mengurangi risiko ketidaksesuaian antara kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Partisipasi ini juga memungkinkan identifikasi masalah dan solusi sejak dini, sehingga perencanaan program dapat lebih tepat sasaran dan efektif. Dengan demikian, konsultasi publik menjadi jembatan antara pemerintah dan masyarakat untuk memperkuat akuntabilitas sosial (Wilson, 2021).

4. Partisipasi Kolaboratif

Partisipasi kolaboratif merupakan bentuk keterlibatan masyarakat yang melibatkan kerja sama aktif antara warga dan

pemerintah dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan atau program publik, sehingga peran masyarakat tidak hanya terbatas pada pemberian masukan tetapi juga menjadi mitra strategis dalam pengambilan keputusan (Miller, 2020). Bentuk partisipasi ini memungkinkan terciptanya sinergi antara berbagai pihak dengan keahlian, perspektif, dan sumber daya yang berbeda, sehingga solusi yang dihasilkan lebih inovatif, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan lokal. Dengan demikian, kolaborasi ini memperkuat akuntabilitas sosial sekaligus meningkatkan legitimasi kebijakan melalui keterlibatan masyarakat secara langsung.

Keunggulan partisipasi kolaboratif terletak pada kemampuan membangun rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama, karena masyarakat berperan aktif dalam setiap tahap proses kebijakan, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Pendekatan kolaboratif juga memungkinkan identifikasi risiko dan hambatan sejak awal serta pencarian solusi yang lebih komprehensif melalui diskusi dan negosiasi antar pemangku kepentingan. Hal ini menjadikan partisipasi kolaboratif sebagai mekanisme strategis untuk memastikan keberlanjutan program dan implementasi kebijakan yang inklusif (Rodriguez & Chen, 2022).

5. Partisipasi Kontrol atau Pengawasan

Partisipasi kontrol atau pengawasan adalah bentuk keterlibatan masyarakat yang menitikberatkan pada peran warga dalam memantau, menilai, dan mengawasi pelaksanaan kebijakan atau program publik untuk memastikan akuntabilitas penyelenggara dan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku (Harrison, 2018). Melalui mekanisme ini, masyarakat dapat melakukan audit sosial, memeriksa laporan publik, atau memberikan feedback kritis sehingga setiap kebijakan dan program dapat dipertanggungjawabkan secara transparan. Partisipasi kontrol membantu mengurangi praktik penyimpangan, meningkatkan kualitas pelayanan, dan memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan.

Keuntungan partisipasi pengawasan adalah meningkatkan transparansi dan mendorong akuntabilitas yang lebih nyata karena warga memiliki akses untuk mengevaluasi setiap tahap pelaksanaan kebijakan. Mekanisme pengawasan publik juga memungkinkan identifikasi

masalah atau ketidaksesuaian sejak awal, sehingga tindakan korektif dapat segera dilakukan. Dengan demikian, partisipasi kontrol bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga sarana strategis untuk memperbaiki proses dan hasil kebijakan publik (Lopez & Martinez, 2021).

B. Akuntabilitas Sosial dan Peran Masyarakat Sipil

Akuntabilitas sosial dan peran masyarakat sipil sangat penting dalam membangun pemerintahan yang transparan, responsif, dan adil, karena memungkinkan warga untuk ikut mengawasi, menilai, dan memberikan masukan terhadap kebijakan atau program publik. Masyarakat sipil berfungsi sebagai pengawas, pemberi aspirasi, dan mitra kolaboratif pemerintah, sehingga keputusan yang diambil lebih sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan publik. Keterlibatan aktif membantu memastikan transparansi, mendorong akuntabilitas, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi penyelenggara layanan publik.

1. Akuntabilitas Sosial

Akuntabilitas sosial adalah mekanisme pertanggungjawaban yang dilakukan oleh penyelenggara publik atau institusi kepada masyarakat sebagai pemegang kepentingan. Tujuannya adalah memastikan setiap kebijakan, program, dan tindakan publik dapat dipertanggungjawabkan secara transparan, adil, dan sesuai dengan kebutuhan warga. Akuntabilitas sosial tidak hanya menekankan pelaporan formal, tetapi juga keterlibatan masyarakat dalam memantau dan menilai kinerja lembaga publik. Hal ini membantu mencegah penyimpangan, korupsi, dan praktik-praktik yang merugikan publik. Implementasi akuntabilitas sosial biasanya mencakup:

a. Transparansi

Transparansi dalam implementasi akuntabilitas sosial merupakan elemen kunci yang memungkinkan masyarakat mengakses informasi yang jelas, akurat, dan relevan mengenai kebijakan, program, serta penggunaan sumber daya publik, sehingga warga dapat menilai dan memantau kinerja penyelenggara publik secara efektif (Robinson, 2019). Dengan adanya transparansi, proses pengambilan keputusan menjadi

terbuka, risiko penyalahgunaan wewenang dapat diminimalkan, dan kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintah dapat meningkat secara signifikan.

Transparansi juga mendorong partisipasi masyarakat yang lebih aktif karena informasi yang tersedia memungkinkan warga memberikan masukan yang konstruktif dan mengawasi implementasi kebijakan secara *real time*. Hal ini menjadikan transparansi sebagai fondasi utama akuntabilitas sosial yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang efektif dalam pembangunan dan penyelenggaraan layanan publik (Chen, 2021).

b. Partisipasi

Partisipasi dalam implementasi akuntabilitas sosial merupakan mekanisme yang memungkinkan masyarakat untuk terlibat secara aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan atau program publik, sehingga keputusan yang diambil lebih sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi warga (Johnson, 2020). Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan masyarakat terhadap kebijakan, tetapi juga memperkuat kontrol sosial dan efektivitas pengawasan terhadap penyelenggara publik.

Partisipasi mendorong terciptanya komunikasi dua arah antara pemerintah dan masyarakat, di mana warga dapat memberikan masukan, kritik konstruktif, serta solusi alternatif yang relevan dengan konteks lokal. Melalui peran aktif ini, akuntabilitas sosial menjadi lebih nyata karena setiap tindakan publik dapat diawasi, dievaluasi, dan diperbaiki secara berkelanjutan sesuai dengan masukan masyarakat (Martinez, 2022).

c. Pengawasan Publik

Pengawasan publik dalam implementasi akuntabilitas sosial merupakan mekanisme di mana masyarakat secara aktif memantau dan menilai kinerja penyelenggara publik untuk memastikan kebijakan dan program dijalankan sesuai dengan standar, regulasi, dan kepentingan publik (Williams, 2019). Proses ini memungkinkan identifikasi masalah sejak dini,

meminimalkan penyalahgunaan wewenang, serta memperkuat transparansi dan kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintah.

Pengawasan publik mendorong keterlibatan masyarakat yang lebih konstruktif melalui audit sosial, pelaporan publik, atau forum evaluasi, sehingga warga tidak hanya menjadi penerima layanan tetapi juga mitra pengawasan. Dengan demikian, pengawasan publik menjadi komponen penting dalam memastikan akuntabilitas sosial berjalan efektif, berkelanjutan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Garcia, 2021).

d. Tindak Lanjut

Tindak lanjut dalam implementasi akuntabilitas sosial adalah proses di mana masukan, temuan, dan rekomendasi dari masyarakat ditindaklanjuti oleh penyelenggara publik untuk memperbaiki kebijakan, program, atau layanan, sehingga setiap masalah yang teridentifikasi dapat diselesaikan secara efektif dan tepat waktu (Harrison, 2020). Proses ini memastikan bahwa partisipasi dan pengawasan publik tidak berhenti pada tahap evaluasi saja, tetapi berdampak nyata terhadap perbaikan kualitas pelayanan dan pengelolaan sumber daya publik.

Tindak lanjut yang konsisten meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik karena warga melihat hasil nyata dari keterlibatannya. Dengan mekanisme tindak lanjut yang transparan dan responsif, akuntabilitas sosial menjadi lebih berkelanjutan dan mampu mendorong budaya pemerintahan yang terbuka, inklusif, dan bertanggung jawab (Lopez, 2022).

2. Peran Masyarakat Sipil

Masyarakat sipil memiliki peran strategis dalam mendukung akuntabilitas sosial melalui berbagai aktivitas yang memperkuat kontrol publik dan kualitas tata kelola. Beberapa peran utama masyarakat sipil antara lain:

a. Pemantau dan Pengawas

Peran masyarakat sipil sebagai pemantau dan pengawas merupakan salah satu fungsi utama dalam mewujudkan akuntabilitas sosial, di mana warga aktif memantau pelaksanaan kebijakan, program, dan layanan publik untuk memastikan

kepatuhan terhadap regulasi serta standar pelayanan yang telah ditetapkan (Nguyen, 2019). Melalui mekanisme seperti audit sosial, pemantauan proyek, atau laporan publik, masyarakat sipil mampu mengidentifikasi penyimpangan, mengevaluasi kinerja institusi, dan memberikan rekomendasi perbaikan yang konstruktif. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan kualitas pengelolaan publik, tetapi juga mendorong transparansi dan legitimasi lembaga pemerintah di mata warga.

Masyarakat sipil yang berperan sebagai pengawas juga menjadi agen kontrol sosial yang mendorong akuntabilitas berkelanjutan, karena keberadaan pengawasan independen mampu mengurangi risiko praktik korupsi atau penyalahgunaan wewenang. Kegiatan pengawasan ini menciptakan dialog dua arah antara warga dan pemerintah, di mana temuan dan masukan dari masyarakat dapat langsung mempengaruhi perbaikan kebijakan dan implementasi program. Dengan demikian, peran pemantau dan pengawas masyarakat sipil menjadi fondasi penting dalam membangun tata kelola publik yang responsif, partisipatif, dan bertanggung jawab (Lopez, 2021).

b. Pemberi Masukan dan Aspirasi Publik

Peran masyarakat sipil sebagai pemberi masukan dan aspirasi publik sangat penting dalam memastikan kebijakan dan program pemerintah sesuai dengan kebutuhan serta harapan masyarakat, karena berfungsi sebagai saluran komunikasi antara warga dan penyelenggara publik (Martinez, 2020). Melalui forum konsultasi, diskusi komunitas, survei, atau mekanisme partisipatif lainnya, masyarakat sipil dapat menyampaikan ide, kritik konstruktif, serta rekomendasi yang relevan untuk perbaikan kebijakan. Keterlibatan aktif ini tidak hanya memperkuat legitimasi keputusan pemerintah, tetapi juga meningkatkan kualitas layanan publik dan responsivitas terhadap kepentingan warga.

Pemberian masukan dan aspirasi publik memungkinkan identifikasi isu dan solusi sejak tahap perencanaan, sehingga kebijakan yang diterapkan lebih tepat sasaran dan efektif. Peran ini juga mendorong budaya pemerintahan yang inklusif, karena

setiap kelompok masyarakat memiliki kesempatan untuk didengar dan berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, masyarakat sipil berperan strategis dalam membentuk tata kelola publik yang partisipatif, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat (Johnson, 2022).

c. Advokasi dan Kampanye Publik

Peran masyarakat sipil dalam advokasi dan kampanye publik sangat penting untuk mendorong perubahan kebijakan, meningkatkan kesadaran masyarakat, dan memperkuat akuntabilitas penyelenggara publik, karena mampu membahas isu-isu kritis yang membutuhkan perhatian pemerintah (Garcia, 2019). Melalui kegiatan seperti kampanye informasi, penyuluhan, atau gerakan advokasi, masyarakat sipil dapat memobilisasi dukungan publik, memengaruhi agenda kebijakan, dan menekan pihak berwenang agar bertindak sesuai dengan kepentingan rakyat. Kegiatan ini tidak hanya memperkuat partisipasi warga, tetapi juga memastikan bahwa kebijakan dan program publik lebih responsif, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Advokasi dan kampanye publik memungkinkan masyarakat untuk memperjuangkan hak-hak tertentu, mendorong reformasi regulasi, serta mengawasi pelaksanaan kebijakan secara kritis dan konstruktif. Peran ini menegaskan posisi masyarakat sipil sebagai aktor strategis yang tidak hanya memberi masukan, tetapi juga mengawasi dan menuntut pertanggungjawaban dari pemerintah. Dengan demikian, advokasi dan kampanye publik menjadi instrumen penting dalam membangun tata kelola publik yang inklusif, partisipatif, dan berkeadilan (Nguyen, 2021).

d. Fasilitator Pemberdayaan Komunitas

Peran masyarakat sipil sebagai fasilitator pemberdayaan komunitas sangat penting dalam meningkatkan kapasitas warga untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan, mengakses informasi publik, dan menuntut akuntabilitas dari penyelenggara layanan publik (Lopez, 2020). Melalui pelatihan, workshop, penyuluhan, dan program edukasi masyarakat, masyarakat sipil membantu warga memahami hak-haknya, mengembangkan keterampilan partisipasi, serta membangun

jaringan sosial yang mendukung kolaborasi dan advokasi lokal. Kegiatan ini tidak hanya memperkuat kapasitas individu dan komunitas, tetapi juga mendorong masyarakat untuk menjadi aktor yang proaktif dalam mengawasi dan memengaruhi kebijakan publik.

Fasilitator pemberdayaan komunitas membantu menjembatani kesenjangan antara pemerintah dan masyarakat dengan menciptakan ruang dialog yang inklusif dan konstruktif, sehingga aspirasi warga dapat disuarakan dan diakomodasi secara efektif. Peran ini juga memperkuat demokrasi partisipatif karena warga tidak hanya menjadi penerima layanan, tetapi juga mitra strategis dalam perencanaan dan evaluasi program publik. Dengan demikian, fasilitator pemberdayaan komunitas menjadi elemen kunci dalam memastikan akuntabilitas sosial berjalan secara berkelanjutan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Nguyen, 2022).

C. Media, Teknologi Informasi, dan Akuntabilitas

1. Media dan Akuntabilitas

Media memiliki peran strategis dalam mendukung akuntabilitas, karena berfungsi sebagai sarana informasi publik yang dapat menyebarkan data, laporan, dan isu-isu kritis terkait kinerja pemerintah atau lembaga publik. Media memungkinkan masyarakat memperoleh informasi yang akurat dan transparan sehingga warga dapat menilai kebijakan dan tindakan penyelenggara publik secara objektif. Beberapa peran media dalam akuntabilitas antara lain:

a. Pengawas Publik (*Watchdog*)

Peran media sebagai pengawas publik (*watchdog*) sangat penting dalam memastikan akuntabilitas pemerintahan dan lembaga publik, karena media mampu mengungkap praktik maladministrasi, korupsi, atau penyalahgunaan wewenang melalui investigasi, pelaporan, dan analisis kritis yang dapat diakses masyarakat luas (Robinson, 2019). Dengan kemampuan ini, media memberikan tekanan sosial dan politik yang

mendorong pejabat publik untuk bertindak lebih transparan, jujur, dan bertanggung jawab dalam setiap kebijakan atau program yang dijalankan. Fungsi watchdog tidak hanya memantau tindakan pemerintah, tetapi juga mendidik publik agar lebih kritis dan terlibat aktif dalam proses demokrasi.

Pengawasan publik melalui media membantu menciptakan mekanisme kontrol sosial yang berkelanjutan, di mana masyarakat mendapatkan informasi yang akurat dan relevan untuk menilai kinerja lembaga publik. Media dapat menjadi platform untuk mengungkap ketidaksesuaian antara kebijakan dan implementasinya, sehingga memungkinkan masyarakat dan pemangku kepentingan menuntut perbaikan atau reformasi. Dengan demikian, fungsi watchdog memperkuat legitimasi institusi publik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap tata kelola pemerintahan.

b. Saluran Informasi dan Edukasi

Peran media sebagai saluran informasi dan edukasi dalam akuntabilitas publik sangat penting karena memungkinkan masyarakat mengakses informasi yang akurat, relevan, dan transparan mengenai kebijakan, program, dan kinerja lembaga publik, sehingga warga dapat membuat penilaian yang tepat dan mengambil tindakan yang sesuai (Harrison, 2019). Melalui pemberitaan, artikel, program edukasi, dan konten digital, media tidak hanya menyampaikan fakta tetapi juga memberikan konteks yang mempermudah publik memahami implikasi kebijakan serta hak dan kewajibannya. Fungsi ini membantu masyarakat menjadi lebih kritis, terinformasi, dan mampu berpartisipasi aktif dalam proses pengawasan serta evaluasi kebijakan publik.

Media sebagai sarana edukasi meningkatkan kapasitas warga untuk berpartisipasi dalam dialog publik dan memberikan masukan konstruktif kepada pemerintah. Informasi yang disebarkan media menjadi dasar bagi masyarakat untuk menilai efektivitas program, mengidentifikasi kelemahan, dan mengajukan rekomendasi perbaikan. Dengan demikian, saluran informasi dan edukasi menjembatani kesenjangan antara pemerintah dan publik, memperkuat transparansi, dan

mendukung terciptanya akuntabilitas yang lebih nyata dan berkelanjutan.

c. Fasilitator Dialog Publik

Peran media sebagai fasilitator dialog publik dalam akuntabilitas sangat penting karena media menyediakan ruang bagi masyarakat untuk menyampaikan pendapat, masukan, dan kritik terhadap kebijakan atau program pemerintah secara terbuka dan konstruktif (Nguyen, 2020). Dengan menyediakan forum diskusi, talk show, kolom opini, atau platform digital interaktif, media memungkinkan interaksi dua arah antara warga dan penyelenggara publik, sehingga aspirasi masyarakat dapat diakomodasi dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Fungsi ini memperkuat partisipasi publik dan memastikan bahwa proses akuntabilitas tidak hanya bersifat top-down, tetapi juga partisipatif dan inklusif.

Media sebagai fasilitator dialog publik membantu membangun kesadaran kolektif warga mengenai isu sosial, politik, dan ekonomi yang relevan dengan kehidupannya. Dengan dialog yang terstruktur dan terbuka, masyarakat dapat membandingkan perspektif, mengevaluasi kebijakan secara kritis, dan mengusulkan solusi yang lebih tepat sasaran. Hal ini menjadikan media sebagai penghubung strategis antara pemerintah dan masyarakat untuk meningkatkan transparansi, kepercayaan, dan efektivitas kebijakan publik.

2. Teknologi Informasi dan Akuntabilitas

Teknologi informasi (TI) memperkuat akuntabilitas publik dengan menyediakan sistem yang efisien untuk penyampaian informasi, pelaporan, dan monitoring kebijakan. TI memungkinkan pengumpulan data real-time, transparansi anggaran, dan akses langsung masyarakat terhadap laporan kinerja pemerintah. Beberapa kontribusi TI terhadap akuntabilitas meliputi:

a. Platform Digital untuk Partisipasi

Platform digital untuk partisipasi publik merupakan salah satu kontribusi penting teknologi informasi terhadap akuntabilitas, karena memungkinkan masyarakat untuk terlibat

langsung dalam pengawasan, evaluasi, dan pemberian masukan terhadap kebijakan dan program publik secara real-time melalui portal e-government, aplikasi pengaduan, dan media sosial interaktif (Martinez, 2021). Dengan adanya platform digital ini, warga dapat menyampaikan keluhan, kritik, dan rekomendasi secara lebih cepat dan terstruktur, sehingga proses pengawasan menjadi lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Selain itu, platform digital meningkatkan transparansi karena setiap laporan dan masukan dapat dipantau, dicatat, dan direspon oleh penyelenggara publik, sehingga partisipasi publik tidak hanya bersifat simbolis tetapi berdampak nyata.

Platform digital juga memungkinkan pengumpulan data yang sistematis untuk evaluasi kinerja lembaga publik. Data yang diperoleh dari interaksi digital dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah, mengukur efektivitas kebijakan, dan menyusun strategi perbaikan yang lebih tepat sasaran. Hal ini menjadikan teknologi informasi sebagai alat strategis dalam memperkuat akuntabilitas sosial, karena setiap masukan warga dapat diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan publik.

b. Sistem Monitoring dan Evaluasi

Sistem monitoring dan evaluasi berbasis teknologi informasi berperan penting dalam memperkuat akuntabilitas publik karena memungkinkan pengumpulan, pemantauan, dan pelaporan data kinerja secara real-time sehingga implementasi kebijakan serta penggunaan sumber daya dapat dipantau dan dievaluasi secara transparan oleh publik dan pemangku kepentingan (Rizki, Cempaka & Aprillia, 2025). Dengan sistem digital ini, setiap indikator kinerja dapat diukur secara berkelanjutan, memudahkan identifikasi masalah sejak dini dan percepatan tindakan korektif, sehingga membuat proses akuntabilitas tidak hanya bersifat retrospektif tetapi juga proaktif. Selain itu, sistem M&E berbasis TI meningkatkan keterlibatan masyarakat karena laporan dan hasil evaluasi mudah diakses melalui portal, aplikasi, atau dashboard, sehingga warga dapat memberikan masukan atau kritik yang konstruktif terhadap kinerja pemerintahan.

Pemanfaatan TI dalam monitoring dan evaluasi mendukung penyusunan laporan yang lebih akurat dan terdokumentasi dengan baik, menjadikan proses evaluasi lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan karena data dasar tersedia secara lengkap dan terintegrasi. Data hasil monitoring dan evaluasi yang tersaji dalam format digital juga memungkinkan perbandingan kinerja antar unit atau program, yang membantu penyusunan strategi perbaikan yang lebih tepat sasaran dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Lebih lanjut, integrasi sistem M&E dengan mekanisme teknologi lain seperti e-government dan portal layanan publik memperkuat transparansi serta memperluas akses publik terhadap informasi akuntabilitas, sehingga akuntabilitas sosial menjadi lebih nyata dan berkelanjutan.

c. **Transparansi dan Publikasi Data**

Transparansi dan publikasi data melalui teknologi informasi merupakan kontribusi penting terhadap akuntabilitas publik, karena memungkinkan lembaga pemerintah untuk menyajikan informasi mengenai kebijakan, anggaran, dan kinerja secara terbuka kepada masyarakat, sehingga warga dapat memantau dan menilai tindakan pemerintah secara objektif (Santoso & Wibowo, 2023). Dengan publikasi data yang akurat dan real-time melalui portal digital, dashboard, atau platform e-government, masyarakat memiliki akses langsung ke informasi penting yang sebelumnya sulit diperoleh, sehingga proses pengawasan menjadi lebih efektif dan partisipatif. Selain itu, transparansi ini meningkatkan kepercayaan publik karena setiap keputusan dan implementasi kebijakan dapat ditelusuri, dianalisis, dan dievaluasi oleh warga maupun lembaga independen.

Publikasi data memungkinkan analisis kinerja dan efektivitas program pemerintah dengan metode yang lebih sistematis, karena setiap informasi yang disediakan dapat diunduh, diolah, dan dibandingkan untuk tujuan evaluasi dan pengambilan keputusan. Data yang terbuka juga mendorong inovasi di sektor publik dan swasta, karena pihak ketiga dapat memanfaatkan informasi tersebut untuk mengusulkan perbaikan layanan, rekomendasi kebijakan, atau penelitian berbasis bukti.

Hal ini menjadikan teknologi informasi sebagai instrumen strategis untuk memperkuat akuntabilitas sosial melalui keterbukaan informasi dan keterlibatan warga secara aktif.

3. Integrasi Media dan TI dalam Akuntabilitas

Integrasi media dan teknologi informasi (TI) dalam akuntabilitas publik berperan penting karena menggabungkan kekuatan penyebaran informasi media dengan kemampuan analisis, monitoring, dan publikasi data berbasis TI, sehingga masyarakat dapat mengakses informasi yang lengkap, akurat, dan real-time mengenai kinerja pemerintah dan lembaga publik (Prasetyo, 2024). Dengan integrasi ini, media tidak hanya menjadi saluran pemberitaan, edukasi, dan dialog publik, tetapi juga memanfaatkan platform digital untuk menyajikan data yang dapat dianalisis oleh warga, peneliti, dan pemangku kepentingan secara transparan dan partisipatif. Hal ini memungkinkan proses akuntabilitas yang lebih efektif karena setiap temuan, kritik, dan aspirasi masyarakat dapat direspons secara cepat oleh pemerintah, meningkatkan kepercayaan publik dan legitimasi kebijakan.

Integrasi media dan TI memungkinkan pengawasan publik menjadi lebih terstruktur dan terdokumentasi, karena setiap interaksi, masukan, atau laporan warga dapat dicatat, dianalisis, dan digunakan sebagai dasar evaluasi kebijakan. Sistem digital yang terhubung dengan media memungkinkan pelacakan kinerja program secara kontinu, identifikasi masalah secara cepat, dan penyusunan rekomendasi yang berbasis bukti, sehingga akuntabilitas tidak hanya bersifat formal tetapi juga operasional dan responsif. Dengan demikian, integrasi ini memperkuat tata kelola pemerintahan yang partisipatif, transparan, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat.

D. Kolaborasi Pemerintah, Swasta, dan Masyarakat

Kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat merupakan strategi penting dalam meningkatkan efektivitas kebijakan publik, akuntabilitas, dan pembangunan berkelanjutan. Pendekatan ini mendorong partisipasi lintas sektor, di mana setiap pihak memiliki peran, tanggung jawab, dan kontribusi spesifik yang saling melengkapi untuk

mencapai tujuan bersama. Kolaborasi ini tidak hanya memperkuat transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga meningkatkan kualitas layanan publik dan pengelolaan sumber daya yang lebih efisien. Beberapa bentuk kolaborasi yang dapat dilakukan antara lain:

1. Kemitraan Pemerintah-Swasta (*Public-Private Partnership/PPP*)

Kemitraan Pemerintah-Swasta (*Public-Private Partnership/PPP*) merupakan model kolaborasi strategis di mana pemerintah bekerja sama dengan sektor swasta untuk membiayai, merancang, membangun, dan mengelola proyek atau layanan publik, sehingga beban anggaran pemerintah dapat diminimalkan sementara kualitas layanan dapat ditingkatkan melalui keahlian dan inovasi swasta (Santoso, 2022). Melalui mekanisme PPP, risiko proyek dapat dibagi antara pihak pemerintah dan swasta, termasuk risiko finansial, operasional, dan teknis, sehingga proyek publik menjadi lebih efisien dan berkelanjutan, sementara pelayanan kepada masyarakat tetap optimal. Selain itu, PPP mendorong transparansi dan akuntabilitas karena setiap kontrak dan kesepakatan biasanya diatur dengan standar pengawasan yang jelas dan pelaporan kinerja yang terstruktur.

Pada implementasinya, PPP memungkinkan pemerintah untuk fokus pada regulasi dan pengawasan, sementara pihak swasta bertanggung jawab pada eksekusi teknis, manajemen sumber daya, dan inovasi layanan. Model ini juga memperkuat efisiensi penggunaan sumber daya publik karena proyek dapat dibiayai sebagian atau sepenuhnya oleh investasi swasta dengan jangka waktu dan target kinerja yang jelas. Dengan demikian, PPP menjadi instrumen strategis untuk mendorong pembangunan infrastruktur dan layanan publik yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat serta berorientasi pada hasil.

2. Kemitraan Pemerintah-Masyarakat

Kemitraan Pemerintah-Masyarakat merupakan bentuk kolaborasi strategis di mana pemerintah melibatkan warga atau komunitas lokal dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program publik untuk memastikan bahwa setiap kebijakan atau layanan mencerminkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat secara nyata (Hidayat, 2021). Dalam kemitraan ini, masyarakat tidak hanya berperan sebagai penerima layanan, tetapi juga sebagai mitra aktif yang memberikan masukan, mengawasi pelaksanaan program, dan berkontribusi pada pengambilan keputusan, sehingga akuntabilitas dan transparansi pemerintah dapat meningkat. Pendekatan ini mendorong partisipasi publik yang lebih luas, memperkuat kepercayaan antara warga dan pemerintah, serta menciptakan solusi yang lebih tepat sasaran dan berkelanjutan.

Kemitraan ini memungkinkan pemerintah memanfaatkan pengetahuan lokal dan sumber daya komunitas untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi program publik, misalnya melalui kerja sama dalam pengelolaan fasilitas umum, kesehatan, pendidikan, atau lingkungan. Dengan peran aktif masyarakat, program dapat diadaptasi secara fleksibel sesuai konteks lokal, mengurangi risiko kesalahan implementasi, dan meningkatkan kepemilikan warga terhadap hasil kebijakan. Pendekatan kolaboratif ini juga memperkuat mekanisme kontrol sosial, di mana warga dapat menilai kinerja pemerintah secara langsung dan menuntut perbaikan jika diperlukan.

3. Kolaborasi Multi-Stakeholder

Kolaborasi multi-stakeholder adalah pendekatan strategis di mana pemerintah, sektor swasta, masyarakat sipil, dan pemangku kepentingan lainnya bekerja sama untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program atau kebijakan publik yang kompleks, sehingga setiap pihak dapat memberikan kontribusi sesuai kapasitas dan keahliannya (Putra, 2022). Pendekatan ini memungkinkan integrasi perspektif dan sumber daya yang beragam, termasuk pengetahuan teknis, finansial, dan sosial, sehingga solusi yang dihasilkan lebih komprehensif, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Selain itu, kolaborasi multi-stakeholder meningkatkan transparansi dan

akuntabilitas, karena setiap keputusan dan implementasi program dapat dipantau, dianalisis, dan dievaluasi oleh berbagai pihak yang terlibat secara simultan.

Pada praktiknya, kolaborasi ini dapat diwujudkan melalui forum diskusi lintas sektor, perjanjian kemitraan formal, atau platform digital interaktif yang memungkinkan koordinasi dan pertukaran informasi secara real-time. Dengan mekanisme yang jelas, setiap stakeholder memiliki peran yang terdokumentasi dan indikator kinerja yang dapat diukur, sehingga hasil kolaborasi dapat dievaluasi secara objektif dan risiko konflik kepentingan dapat diminimalkan. Pendekatan ini juga mendorong inovasi dalam penyelesaian masalah publik karena adanya kombinasi ide, keahlian, dan sumber daya dari berbagai sektor yang berkolaborasi secara sinergis.



BAB IX

INOVASI ADMINISTRASI PUBLIK DAN TRANSFORMASI DIGITAL

Inovasi administrasi publik dan transformasi digital telah menjadi kebutuhan strategis dalam menghadapi dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berkembang. Pemerintah dituntut untuk mengoptimalkan tata kelola, mempercepat layanan, serta meningkatkan efisiensi melalui pemanfaatan teknologi informasi yang tepat guna. Transformasi digital dalam administrasi publik membuka peluang untuk membangun sistem layanan yang lebih responsif, transparan, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks ini, inovasi bukan hanya soal penggunaan teknologi, tetapi juga perubahan budaya kerja, proses birokrasi, dan pola interaksi antara pemerintah serta masyarakat.

A. Inovasi dalam Sektor Publik

Inovasi dalam sektor publik merujuk pada proses penciptaan, perbaikan, atau implementasi gagasan baru dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Inovasi ini tidak hanya berkaitan dengan teknologi, tetapi juga mencakup metode kerja, mekanisme pelayanan, regulasi, serta bentuk kolaborasi baru. Tujuan utamanya adalah meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, kualitas layanan, serta responsivitas pemerintah terhadap kebutuhan publik yang terus berubah.

1. Karakteristik Inovasi dalam Sektor Publik

Inovasi pada sektor publik memiliki ciri khas tertentu, seperti:

- a. Berorientasi pada kepentingan publik (*public value*)

- b. Terkait pada regulasi dan lingkungan birokrasi
- c. Bersifat kolaboratif karena melibatkan aktor internal dan eksternal (pemerintah–swasta–publik)
- d. Berisiko rendah hingga moderat karena pelayanan publik tidak boleh terhenti
- e. Mengutamakan akuntabilitas dan transparansi

2. Bentuk dan Contoh Inovasi

Inovasi dalam sektor publik dapat muncul dalam berbagai bentuk, di antaranya:

a. Inovasi Proses

Inovasi proses merupakan bentuk inovasi yang berfokus pada pengembangan, penyederhanaan, dan perbaikan alur kerja internal dalam organisasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas output baik di sektor publik maupun privat. Inovasi ini dapat berupa digitalisasi, otomatisasi, integrasi sistem, standarisasi prosedur, hingga penguatan koordinasi yang menjadikan proses organisasi lebih cepat, akurat, dan hemat sumber daya. Menurut Sedarmayanti (2018), “inovasi proses merupakan upaya penyederhanaan prosedur kerja untuk meningkatkan efektivitas organisasi,” sehingga inovasi proses tidak hanya memanfaatkan teknologi, tetapi juga mengubah tata kelola kerja agar lebih adaptif terhadap kebutuhan lingkungan.

Pada implementasinya, inovasi proses sering muncul sebagai respon terhadap tuntutan peningkatan kualitas layanan, tekanan efisiensi biaya, serta ekspektasi masyarakat terhadap layanan yang cepat, transparan, dan akuntabel sehingga organisasi perlu merancang kembali mekanisme kerja yang lebih sederhana namun berkinerja tinggi. Perubahan ini dapat diwujudkan melalui penggunaan sistem informasi manajemen, pemrosesan data secara digital, sistem pelayanan daring, hingga penerapan model kerja otomatis yang mengurangi hambatan administrasi seperti duplikasi tugas dan birokrasi berlapis. Di sektor publik, inovasi proses juga dapat terlihat pada penerapan pelayanan satu pintu, sistem antrian elektronik, aplikasi layanan administrasi, serta sistem monitoring layanan yang mempersingkat waktu layanan

yang sebelumnya panjang, manual, dan sulit diakses oleh masyarakat.

b. Inovasi Produk/Layanan

Inovasi produk/layanan merupakan bentuk inovasi yang berfokus pada penciptaan, pengembangan, atau pembaruan produk maupun jasa agar memiliki nilai tambah yang lebih tinggi, mampu menjawab kebutuhan pengguna, serta menawarkan manfaat yang lebih baik dibanding sebelumnya. Inovasi ini dapat mencakup penambahan fitur, peningkatan kualitas, perubahan desain, integrasi teknologi, atau penciptaan layanan baru yang mengatasi keterbatasan layanan lama dan meningkatkan kepuasan pengguna. Menurut Kotler dan Keller (2019), “inovasi produk atau jasa adalah gagasan atau objek baru yang dirasakan sebagai sesuatu yang baru oleh pelanggan,” yang berarti inovasi tidak selalu berarti menciptakan sesuatu dari nol, tetapi dapat berupa modifikasi atau penyempurnaan yang menghasilkan pengalaman baru bagi pengguna.

Pada konteks organisasi modern, inovasi produk/layanan menjadi penting karena persaingan yang semakin ketat, perubahan preferensi konsumen, serta perkembangan teknologi yang memaksa organisasi untuk terus beradaptasi agar tetap relevan di pasar maupun dalam penyediaan layanan publik. Inovasi ini dapat diwujudkan melalui penerapan teknologi digital seperti aplikasi layanan, platform daring, sistem informasi pelanggan, fitur otomatisasi, hingga layanan berbasis mobile yang mengutamakan kecepatan, aksesibilitas, dan kenyamanan pengguna. Di sektor publik, bentuk inovasi produk/layanan dapat terlihat pada pengembangan aplikasi administrasi kependudukan, sistem pelayanan terpadu berbasis daring, layanan perizinan elektronik, maupun portal informasi publik yang memberikan kemudahan akses serta mengurangi hambatan birokrasi.

c. Inovasi Teknologi

Inovasi teknologi merupakan bentuk inovasi yang berfokus pada pengembangan, penerapan, dan pemanfaatan teknologi baru untuk meningkatkan kapabilitas, efisiensi, serta daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan yang kompleks dan berubah cepat. Inovasi ini dapat muncul melalui

penciptaan perangkat baru, pengembangan perangkat lunak, integrasi sistem informasi, pemanfaatan internet of things, kecerdasan buatan, komputasi awan, hingga teknologi otomatisasi yang mengubah cara kerja organisasi secara signifikan. Menurut Wahyudi (2018), “inovasi teknologi merupakan penerapan pengetahuan teknis baru untuk menghasilkan nilai dan meningkatkan kinerja sistem,” sehingga inovasi teknologi tidak hanya terkait pada produk fisik, tetapi juga cara organisasi memanfaatkan pengetahuan teknis untuk menciptakan manfaat strategis.

Pada implementasinya, inovasi teknologi tidak hanya dipandang sebagai sarana pendukung, tetapi juga instrumen transformasi yang mampu mengubah model bisnis, mekanisme operasi, dan sistem manajemen dalam organisasi publik maupun privat, sehingga teknologi memberikan peluang untuk mempercepat proses kerja, memperbaiki kualitas pelayanan, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Contoh inovasi teknologi dapat terlihat dalam penerapan kecerdasan buatan untuk analisis data, penggunaan komputasi awan untuk penyimpanan informasi yang aman, pemanfaatan sistem enterprise resource planning untuk integrasi manajemen, hingga penggunaan perangkat otomatisasi yang mengurangi ketergantungan pada proses manual yang lambat dan rawan kesalahan. Di sektor publik, inovasi teknologi juga hadir dalam bentuk e-government, digitalisasi administrasi, sistem layanan berbasis aplikasi, serta penggunaan big data untuk mendukung proses analisis kebijakan secara lebih terukur dan responsif.

Gambar 3. *Big Data*



Sumber: *Corporate Training*

Penerapan inovasi teknologi memberikan dampak besar bagi organisasi karena mampu menciptakan keunggulan kompetitif, menekan biaya operasional jangka panjang, meningkatkan kualitas keputusan yang berbasis data, serta memperkuat integrasi antarunit kerja melalui mekanisme sistem yang terstruktur dan saling terhubung. Selain itu, inovasi teknologi mampu meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan aksesibilitas layanan bagi masyarakat, sehingga organisasi dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan pengguna jasa maupun pemangku kepentingan lainnya. Dengan demikian, inovasi teknologi menjadi komponen penting dalam pembangunan organisasi berkelanjutan karena mendorong percepatan transformasi digital, membuka peluang inovasi lanjutan, dan mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan global yang semakin berbasis teknologi.

d. Inovasi Kebijakan

Inovasi kebijakan merupakan upaya pembaruan dalam proses perumusan, penerapan, dan evaluasi kebijakan agar lebih adaptif, responsif, serta efektif dalam menjawab perubahan

sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang berkembang cepat di masyarakat. Inovasi ini tidak hanya berfokus pada substansi kebijakan, tetapi juga pada instrumen, pendekatan, serta tata kelola proses kebijakan yang memungkinkan pemerintah menemukan solusi baru atas persoalan yang tidak lagi dapat diatasi dengan mekanisme lama. Menurut Nugroho (2018), “inovasi kebijakan adalah proses pembaruan yang memunculkan terobosan kebijakan agar mampu menjawab kebutuhan publik yang berubah secara dinamis,” sehingga inovasi kebijakan menjadi penting untuk meningkatkan kinerja pemerintahan modern.

Pada implementasinya, inovasi kebijakan dapat diwujudkan melalui pendekatan kolaboratif antar-aktor, penggunaan data berbasis bukti, pemanfaatan teknologi digital dalam perumusan kebijakan, hingga penerapan prinsip keterbukaan dan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan publik. Di tingkat praktik, inovasi kebijakan sering muncul dalam bentuk penyederhanaan regulasi, deregulasi kebijakan yang tumpang tindih, penerbitan kebijakan yang mendukung ekonomi digital, serta kebijakan responsif yang dirancang untuk mengatasi krisis atau keadaan darurat. Melalui pola kerja yang lebih fleksibel, adaptif, dan inklusif tersebut, pemerintah dapat mengurangi hambatan birokrasi, mempercepat implementasi kebijakan, dan menutup kesenjangan antara kebutuhan masyarakat dengan respons pemerintah.

e. Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi merupakan proses pembaruan dalam struktur, mekanisme kerja, tata kelola, dan budaya organisasi yang bertujuan meningkatkan efektivitas, fleksibilitas, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin dinamis dan kompetitif. Inovasi ini tidak hanya berfokus pada perubahan teknis, tetapi juga mencakup aspek manajerial, pola koordinasi, pembagian tugas, hingga penguatan nilai dan mindset yang mendukung pembelajaran serta pengembangan berkelanjutan. Menurut Robbins dan Coulter (2018), “inovasi organisasi meliputi

perubahan dalam struktur, teknologi, atau orang untuk meningkatkan efektivitas,” sehingga inovasi organisasi mencakup dimensi yang luas dan melekat pada identitas organisasi itu sendiri.

Pada implementasinya, inovasi organisasi dapat terwujud melalui restrukturisasi unit kerja, perbaikan alur komunikasi, penerapan model tata kelola baru, digitalisasi administrasi internal, dan transformasi budaya kerja agar lebih kolaboratif serta adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pemangku kepentingan. Perubahan tersebut sering diinisiasi oleh tuntutan lingkungan eksternal seperti globalisasi, perkembangan teknologi informasi, kompetisi antarorganisasi, serta meningkatnya ekspektasi publik terhadap kualitas kinerja dan pelayanan. Dengan adanya inovasi organisasi, hambatan birokrasi dapat diminimalisasi, proses kerja menjadi lebih efisien, dan kapasitas organisasi dalam merespons perubahan dapat meningkat secara signifikan.

3. Faktor Pendorong Inovasi dalam Sektor Publik

Faktor pendorong inovasi dalam sektor publik merupakan kumpulan kondisi, tekanan, dan kebutuhan yang mendorong pemerintah melakukan terobosan baru dalam tata kelola, pelayanan, maupun kebijakan untuk menjawab tantangan yang semakin kompleks di masyarakat. Faktor tersebut dapat berasal dari internal organisasi seperti dorongan peningkatan kinerja, kebutuhan efisiensi, atau kepemimpinan yang visioner, maupun dari eksternal organisasi seperti perubahan sosial, tuntutan publik, perkembangan teknologi, dan dinamika politik yang memaksa pemerintah beradaptasi lebih cepat. Menurut Wicaksono (2020), “faktor pendorong inovasi sektor publik umumnya muncul dari kombinasi tekanan eksternal dan kebutuhan internal untuk meningkatkan responsivitas, efektivitas, dan kualitas pelayanan publik,” sehingga inovasi tidak muncul secara spontan, tetapi didorong oleh kebutuhan strategis yang bersifat struktural.

Pada penerapannya, faktor pendorong inovasi sektor publik sering berhubungan dengan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap layanan yang cepat, transparan, serta mudah diakses sehingga pemerintah perlu memperbaiki mekanisme layanan dan mengadopsi

teknologi yang lebih modern. Selain itu, perubahan teknologi informasi telah menciptakan standar baru dalam interaksi antara pemerintah dan masyarakat melalui layanan berbasis aplikasi, sistem informasi digital, maupun infrastruktur data yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis fakta dan analisis yang lebih akurat. Di sisi lain, tuntutan global seperti agenda reformasi birokrasi, pembangunan berkelanjutan, dan keterbukaan informasi publik turut memperkuat dorongan bagi pemerintah untuk melakukan inovasi agar tetap relevan dan memiliki legitimasi sosial.

B. E-Government dan *Digital Governance*

E-Government dan *Digital Governance* merupakan dua konsep penting dalam transformasi administrasi publik modern yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Keduanya saling berhubungan, namun memiliki cakupan dan tujuan yang berbeda.

1. E-Government (*Electronic Government*)

E-Government adalah bentuk penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), terutama internet dan sistem digital, untuk meningkatkan kualitas layanan publik, efektivitas administrasi, serta transparansi tata kelola pemerintahan.

E-Government bukan sekadar digitalisasi dokumen, tetapi mencakup transformasi proses layanan, interaksi pemerintah dengan masyarakat, serta penataan sistem kerja internal pemerintahan. E-Government memiliki cakupan interaksi sebagai berikut:

a. G2C (*Government to Citizen*)

G2C (*Government to Citizen*) merupakan bentuk interaksi dalam e-government yang memfokuskan hubungan digital antara pemerintah dengan warga negara sebagai pengguna layanan publik, di mana pemerintah menyediakan berbagai layanan, informasi, dan akses administrasi secara langsung melalui platform teknologi informasi dan komunikasi. Interaksi ini

dirancang untuk mempermudah masyarakat dalam mendapatkan layanan publik seperti pendaftaran dokumen, pembayaran pajak, perizinan, dan informasi pemerintahan tanpa harus datang secara fisik ke kantor pemerintahan, sehingga waktu, biaya, dan hambatan geografis dapat dikurangi secara signifikan. Menurut sebuah studi implementasi e-government, G2C didefinisikan sebagai bentuk hubungan antara pemerintah dan warga negara yang didukung oleh teknologi informasi guna meningkatkan kualitas interaksi dan layanan publik secara efektif dan efisien (Retnowati & Nugraheny, 2021)

Pada prakteknya, G2C mencakup kanal digital yang dapat diakses melalui website resmi, aplikasi mobile, portal layanan daring, dan saluran komunikasi digital lain yang memungkinkan masyarakat mengakses layanan publik kapan saja dan dari mana saja. Fitur yang umum terdapat dalam G2C antara lain formulir pendaftaran online, sistem antrian digital, portal informasi kebijakan publik, layanan konsultasi elektronik, serta mekanisme pelaporan dan pengaduan masyarakat secara daring. Dengan demikian, G2C bukan hanya menyediakan layanan satu arah, tetapi juga mendorong keterlibatan aktif warga dalam berbagai proses pemerintahan melalui fungsi dua arah seperti feedback, pengaduan, dan partisipasi dalam konsultasi publik.

b. G2B (*Government to Business*)

G2B (*Government to Business*) merupakan bentuk interaksi dalam e-government yang berfokus pada hubungan digital antara pemerintah dengan sektor bisnis, di mana pemerintah menyediakan layanan, regulasi, dan informasi yang dibutuhkan oleh pelaku usaha melalui platform teknologi agar proses administrasi menjadi lebih efisien, transparan, dan mudah diakses. Bentuk interaksi ini mencakup layanan seperti pengurusan perizinan usaha, akses informasi kebijakan ekonomi, sistem perpajakan elektronik, pengadaan barang dan jasa pemerintah, serta kanal regulasi yang dapat dipantau secara daring oleh pelaku usaha sehingga mengurangi beban birokrasi dan biaya transaksi yang selama ini menjadi hambatan dalam kegiatan ekonomi. Menurut Kurniawan (2019), G2B merupakan interaksi digital antara pemerintah dan pelaku usaha yang

bertujuan untuk mempermudah proses perizinan, pengadaan, serta penyesuaian regulasi secara lebih efisien melalui dukungan teknologi informasi (2019).

Implementasi G2B dalam praktik pelayanan digital berperan dalam menciptakan iklim usaha yang lebih kondusif, karena pelaku bisnis memperoleh akses cepat terhadap informasi dan layanan administrasi yang relevan dengan kegiatan ekonomi sehingga proses pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih terukur dan tepat waktu. Platform seperti perizinan online, sistem e-procurement, portal pajak online, serta situs informasi regulasi menjadi instrumen penting dalam mendukung kelancaran aktivitas bisnis dan mengurangi potensi penyimpangan melalui jalur birokrasi konvensional yang lambat dan rawan praktik tidak kondusif. Selain itu, adanya standar layanan digital dalam konteks G2B turut mendorong kepastian hukum, meningkatkan transparansi pemerintah, dan memperkuat daya tarik investasi di suatu wilayah yang pada akhirnya berdampak pada pertumbuhan ekonomi.

c. G2G (*Government to Government*)

G2G (*Government to Government*) merupakan bentuk interaksi dalam e-government yang menekankan hubungan digital antar lembaga pemerintahan baik pada tingkat pusat, daerah, maupun antar negara, yang bertujuan memperkuat koordinasi, integrasi data, dan sinkronisasi kebijakan agar proses administrasi menjadi lebih efektif dan efisien. Konsep ini memungkinkan adanya pertukaran informasi secara elektronik antara instansi pemerintah melalui infrastruktur teknologi yang terstandarkan, sehingga mengurangi duplikasi data, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta meningkatkan akurasi informasi birokrasi. Menurut Sutopo dan Suryanto (2020), G2G merupakan bentuk kolaborasi digital antar instansi pemerintah yang mendukung pertukaran informasi, koordinasi program, dan integrasi sistem secara lebih efisien melalui penerapan teknologi informasi dalam tata kelola pemerintahan (2020).

Pada praktiknya, G2G mencakup berbagai aktivitas seperti pertukaran basis data kependudukan, integrasi sistem pajak, koordinasi sistem perizinan dan pengawasan, serta interoperabilitas sistem pemerintahan yang mendukung kebijakan lintas sektor, sehingga instansi tidak lagi berjalan secara terpisah atau berdiri sendiri. Teknologi dalam G2G biasanya diwujudkan melalui portal terpadu, jaringan intranet pemerintahan, sistem integrasi enterprise, serta pusat data nasional yang menjamin keamanan data, kontinuitas layanan, dan standar interoperabilitas antar instansi. Implementasi G2G yang baik membantu pemerintah mengatasi hambatan birokrasi, meningkatkan respons kebijakan, serta memberikan dasar teknologi untuk membangun birokrasi digital yang berorientasi pada kebutuhan organisasi modern.

d. G2E (*Government to Employee*)

G2E (*Government to Employee*) merupakan salah satu bentuk interaksi dalam e-government yang memfokuskan hubungan digital antara pemerintah sebagai penyelenggara layanan publik dengan pegawai atau aparatur negara sebagai bagian dari sistem administrasi internal organisasi, yang bertujuan untuk mempermudah manajemen sumber daya manusia melalui pemanfaatan teknologi informasi. Interaksi ini meliputi sistem digital yang mendukung pengelolaan personalia seperti sistem informasi kepegawaian, payroll elektronik, penilaian kinerja daring, pelatihan berbasis platform digital, serta komunikasi internal yang terintegrasi sehingga administrasi pegawai menjadi lebih akurat, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan organisasi. Menurut Kurniawan (2019), G2E adalah hubungan e-government yang menghubungkan pemerintah dengan pegawainya melalui platform digital untuk mempercepat proses administrasi, meningkatkan efisiensi kerja, dan mendukung profesionalisme aparatur (2019).

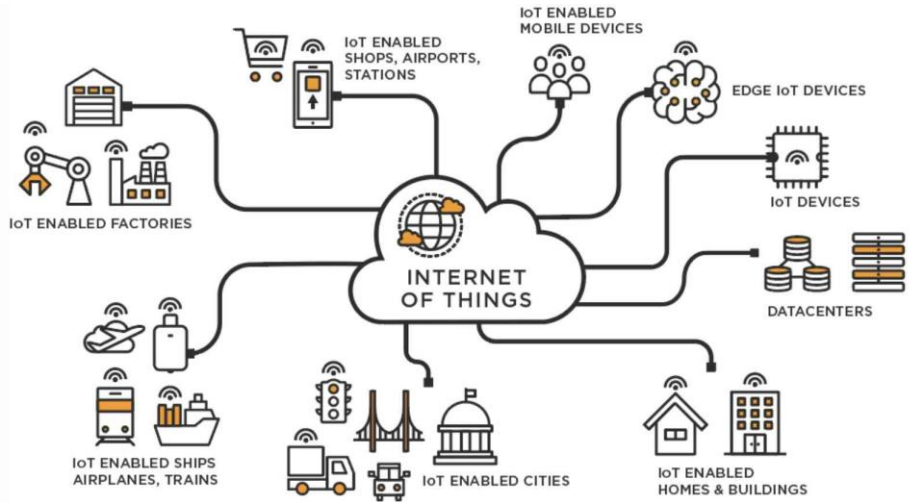
Pada implementasinya, G2E memberi fasilitas kepada pegawai untuk mengakses informasi personal seperti data karier, cuti, tunjangan, bahan pelatihan, serta laporan kinerja melalui portal atau aplikasi internal yang aman dan mudah digunakan, sehingga memberikan fleksibilitas serta keterbukaan informasi

bagi seluruh pegawai tanpa hambatan birokrasi konvensional. Sistem G2E mendorong peningkatan kompetensi pegawai karena materi pelatihan, modul e-learning, dan evaluasi kompetensi dapat dilakukan secara digital dengan dokumentasi yang terekam secara sistematis. Melalui interaksi digital tersebut, pemerintah dapat membangun budaya kerja yang lebih profesional, adaptif terhadap perubahan teknologi, serta meningkatkan akuntabilitas kinerja aparatur dalam rangka mendukung layanan publik yang lebih baik.

2. *Digital Governance* (Tata Kelola Digital)

Digital Governance adalah suatu pendekatan tata kelola pemerintahan yang memanfaatkan teknologi digital sebagai instrumen utama dalam mendukung proses pengambilan keputusan, penyediaan layanan publik, pengelolaan data, serta interaksi antara pemerintah, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. *Digital governance* tidak hanya sekadar penggunaan teknologi informasi, tetapi mencakup transformasi sistemik terhadap struktur birokrasi, budaya organisasi, mekanisme pelayanan, dan pola partisipasi publik. Melalui tata kelola digital, pemerintah dapat meningkatkan efektivitas, transparansi, inklusivitas, serta kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan sosial dan teknologi yang sangat cepat.

Gambar 4. *Internet of Things*



Sumber: *Dicoding*

Implementasi digital governance bertumpu pada integrasi data, sistem informasi yang interoperabel, standar keamanan informasi, inovasi kebijakan, serta pemanfaatan teknologi seperti cloud computing, *Internet of Things* (IoT), kecerdasan buatan (AI), *big data analytics*, dan platform kolaboratif berbasis digital. Dengan dukungan teknologi tersebut, pemerintah dapat melakukan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*), mempercepat koordinasi lintas lembaga, memperkuat akuntabilitas, serta memperluas akses masyarakat terhadap layanan dan informasi publik tanpa hambatan geografis maupun birokratis. Selain itu, *digital governance* membuka peluang bagi hadirnya model pemerintahan terbuka (*open government*) yang mendorong keterlibatan masyarakat dalam proses kebijakan publik. Berikut unsur dan karakter penting dalam *digital governance*:

a. Transformasi Proses Birokrasi

Transformasi proses birokrasi merupakan salah satu unsur penting dalam *digital governance* karena perubahan paradigma pelayanan publik tidak hanya terletak pada penggunaan teknologi, tetapi pada rekonstruksi alur kerja, prosedur administratif, serta mekanisme koordinasi antar unit pemerintahan agar lebih sederhana, transparan, dan responsif. Transformasi ini mengharuskan birokrasi meninggalkan pola kerja hierarkis yang kaku menuju model tata kelola berbasis data dan kolaborasi digital, sehingga keputusan dapat diambil secara

cepat dengan tingkat akurasi informasi yang lebih tinggi. Menurut Sedarmayanti (2019), transformasi birokrasi menuntut perubahan proses kerja melalui pemanfaatan teknologi informasi sehingga organisasi pemerintah dapat bekerja lebih efektif, efisien, dan akuntabel dalam memberikan pelayanan publik (2019).

Pada *digital governance*, transformasi proses birokrasi berkaitan erat dengan penyederhanaan prosedur layanan melalui digitalisasi alur perizinan, sistem pengawasan, pengarsipan data elektronik, serta platform komunikasi internal yang menghapus ketergantungan pada dokumen fisik dan interaksi tatap muka, sehingga mengurangi biaya administrasi dan waktu tunggu masyarakat. Perubahan sistemik ini juga mengubah orientasi birokrasi dari sekadar menjalankan prosedur menuju capaian hasil, karena teknologi memungkinkan analisis kinerja layanan secara *real time*, pemantauan kepatuhan prosedural, serta evaluasi yang berbasis bukti dan data digital yang terintegrasi. Dengan demikian, transformasi proses tidak hanya memperbaiki cara kerja birokrasi, tetapi juga memperkuat kemampuan pemerintah dalam meningkatkan kualitas layanan publik dan mempercepat respons kebijakan terhadap dinamika sosial.

b. Berbasis Data (*Data-Driven*)

Berbasis data (*data-driven*) merupakan unsur penting dalam *digital governance* karena pengambilan keputusan dalam pemerintahan modern tidak lagi hanya mengandalkan intuisi atau pertimbangan administratif semata, tetapi menggunakan data terukur yang diperoleh melalui sistem informasi, sensor digital, analitik, maupun basis data terintegrasi untuk menghasilkan kebijakan yang lebih tepat sasaran. Penggunaan data sebagai fondasi kebijakan memungkinkan pemerintah melakukan identifikasi masalah secara lebih objektif, memetakan tren sosial dan ekonomi, serta mengevaluasi efektivitas program secara berkelanjutan melalui indikator kinerja digital yang jelas dan dapat diverifikasi. Menurut Nugroho (2021), pendekatan *data-driven* dalam pemerintahan menuntut pemanfaatan data secara sistematis untuk mendukung proses perumusan, implementasi,

dan evaluasi kebijakan publik agar lebih efektif, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (2021).

Pada konteks *digital governance*, karakter data-driven juga tercermin dari kemampuan pemerintah dalam mengintegrasikan berbagai sumber data, mulai dari data administrasi kependudukan, data transaksi layanan publik, hingga big data yang berasal dari aktivitas digital masyarakat dan sektor swasta, sehingga terdapat ekosistem data yang kaya, terhubung, dan siap diolah menjadi informasi strategis. Proses ini diperkuat oleh infrastruktur teknologi seperti data warehouse, pusat data nasional, sistem interoperabilitas, dan platform analitik yang mampu menyajikan visualisasi data, prediksi tren, serta pemodelan risiko sehingga membantu pemerintah dalam manajemen krisis, alokasi sumber daya, dan prioritas pembangunan. Dengan demikian, data-driven tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu teknis, tetapi juga sebagai pendekatan manajerial baru yang mendorong transformasi birokrasi menjadi lebih ilmiah, adaptif, dan inovatif.

c. Konektivitas dan Interoperabilitas

Konektivitas dan interoperabilitas merupakan unsur penting dalam *digital governance* karena tata kelola pemerintahan digital menuntut keterhubungan antar sistem, lembaga, dan platform agar data serta layanan publik dapat bergerak secara aman, cepat, dan efektif tanpa hambatan birokrasi konvensional. Konektivitas mencakup kemampuan sistem untuk berkomunikasi melalui jaringan digital yang andal, sedangkan interoperabilitas mencakup kemampuan berbagai aplikasi, basis data, dan perangkat teknologi untuk saling bertukar informasi meskipun dibangun dengan standar atau arsitektur yang berbeda. Menurut Winarno (2020), interoperabilitas dalam pemerintahan digital adalah kemampuan sistem informasi lintas lembaga untuk saling berkomunikasi dan berbagi data melalui standar teknis tertentu guna mendukung pelayanan dan koordinasi yang lebih efisien (2020).

Pada konteks *digital governance*, interoperabilitas menjadi fondasi bagi integrasi layanan publik seperti kependudukan, kesehatan, pendidikan, perizinan, perpajakan, hingga

administrasi kependudukan sehingga masyarakat tidak perlu memberikan data yang sama berkali-kali karena informasi antar lembaga pemerintah sudah saling terhubung secara otomatis. Konektivitas dan interoperabilitas juga mempercepat koordinasi antarlembaga dalam perumusan kebijakan, manajemen risiko, serta penanggulangan krisis karena data *real time* dapat diakses dan dianalisis oleh pihak yang berkepentingan tanpa menunggu proses manual yang memakan waktu dan rentan terjadi kesalahan. Dengan demikian, kedua elemen ini membentuk struktur teknis dan manajerial yang memungkinkan *digital governance* berjalan secara holistik, efisien, dan akurat.

d. Inklusivitas dan Aksesibilitas

Inklusivitas dan aksesibilitas merupakan unsur penting dalam *digital governance* karena transformasi digital dalam pemerintahan harus memastikan bahwa seluruh lapisan masyarakat, termasuk kelompok rentan, dapat mengakses layanan publik secara setara tanpa hambatan geografis, ekonomi, maupun keterbatasan kemampuan. Inklusivitas menekankan bahwa penyediaan layanan digital tidak boleh diskriminatif, sedangkan aksesibilitas memastikan bahwa layanan tersebut dapat digunakan oleh semua orang melalui antarmuka yang mudah dipahami, dukungan multi-platform, dan fasilitas untuk penyandang disabilitas. Menurut Nasution (2020), inklusivitas digital merupakan prinsip penyelenggaraan layanan publik berbasis teknologi yang mewajibkan negara menyediakan akses yang adil dan mudah bagi seluruh warga negara tanpa terkecuali sebagai bentuk pemenuhan hak pelayanan dasar (2020).

Pada konteks *digital governance*, inklusivitas dan aksesibilitas tidak hanya berkaitan dengan penyediaan infrastruktur seperti internet dan perangkat digital, tetapi juga mencakup literasi digital masyarakat, penyederhanaan desain layanan, serta kebijakan harga atau subsidi agar layanan publik tidak hanya dinikmati oleh yang memiliki kapasitas ekonomi dan teknologi lebih tinggi. Implementasi prinsip ini dapat terlihat pada penyediaan layanan publik melalui aplikasi mobile yang ringan, portal terpadu dengan navigasi sederhana, fitur bantuan

bagi warga lanjut usia, serta penerapan standar desain universal dalam sistem pelayanan digital sehingga tidak menciptakan kesenjangan baru dalam penyelenggaraan layanan. Dengan demikian, inklusivitas dan aksesibilitas memastikan bahwa *digital governance* tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperluas jangkauan layanan dan menjamin keadilan sosial dalam transformasi digital pemerintahan.

C. Data Terbuka dan Transparansi Publik

Data Terbuka dan Transparansi Publik merupakan dua konsep penting dalam tata kelola pemerintahan modern yang menekankan keterbukaan informasi kepada masyarakat sebagai upaya untuk meningkatkan akuntabilitas, kepercayaan, dan partisipasi publik. Melalui penyediaan data yang dapat diakses, digunakan kembali, dan dianalisis secara bebas, pemerintah mendorong keterlibatan yang lebih luas dalam pengawasan sosial dan proses pengambilan kebijakan. Transparansi yang didukung oleh akses data ini tidak hanya memperkuat demokrasi, tetapi juga menciptakan ekosistem pemerintahan yang lebih efisien, responsif, dan inklusif.

1. Data Terbuka (*Open Data*)

Data Terbuka adalah konsep penyediaan data oleh pemerintah, lembaga publik, ataupun organisasi lain dalam format yang dapat diakses, digunakan, dianalisis, serta dibagikan ulang oleh siapa pun tanpa hambatan berarti. Data ini harus disajikan dalam format terbuka (*open format*) seperti CSV, JSON, atau XML yang memungkinkan pemrosesan otomatis oleh perangkat lunak, serta dilengkapi metadata agar pengguna dapat memahami konteks, struktur, dan makna dari setiap variabel yang tersedia. Tujuan utama data terbuka adalah menciptakan transparansi, meningkatkan partisipasi publik, mendorong inovasi, serta memperkuat akuntabilitas lembaga publik dalam proses pengambilan keputusan.

Data terbuka muncul dari kebutuhan untuk menjadikan informasi publik sebagai aset yang dapat digunakan kembali (*reusable asset*), bukan hanya arsip statis yang disimpan pemerintah. Melalui penyediaan data secara terbuka, berbagai pihak seperti akademisi, industri, jurnalis, aktivis, dan masyarakat umum dapat memanfaatkan data untuk

penelitian, analisis sosial, pembuatan aplikasi, pemantauan kebijakan, hingga penciptaan layanan baru berbasis teknologi. Selain itu, data terbuka membantu meminimalkan kesenjangan informasi antara pemerintah dan masyarakat, sehingga proses governance menjadi lebih transparan, kolaboratif, dan responsif terhadap kebutuhan publik.

a. Karakteristik Utama Data Terbuka

Berikut ciri khas utama yang harus dipenuhi agar suatu data dapat dikategorikan sebagai open data:

1) Dapat Diakses Publik

Dapat Diakses Publik merupakan ciri utama yang membedakan open data dari data internal atau tertutup, karena data tersebut harus tersedia untuk seluruh lapisan masyarakat tanpa hambatan yang berarti, seperti biaya tinggi, perizinan rumit, atau batasan teknis yang membatasi akses. Ketersediaan ini memungkinkan warga, peneliti, media, dan pihak swasta untuk memanfaatkan data tersebut secara langsung untuk analisis, evaluasi kebijakan, inovasi layanan, dan pengawasan publik, sehingga fungsi transparansi pemerintahan dapat berjalan secara optimal. Dengan aksesibilitas yang baik, pemerintah dapat meningkatkan akuntabilitas dan partisipasi publik, serta mendorong terciptanya ekosistem digital yang inklusif dan berbasis bukti (Rahmatullah, 2020).

2) Format Terbuka (*Open Format*)

Format Terbuka (*Open Format*) merupakan ciri utama yang memastikan data dapat diakses, dibaca, dan diproses secara otomatis oleh perangkat lunak tanpa hambatan teknis, sehingga memudahkan pemanfaatan ulang oleh publik, peneliti, maupun pengembang aplikasi. Penggunaan format terbuka seperti CSV, JSON, atau XML memungkinkan integrasi lintas sistem dan analisis data yang lebih efisien, berbeda dengan format tertutup seperti PDF atau dokumen gambar yang sulit diolah secara digital. Dengan penerapan open format, data tidak hanya tersedia tetapi juga berguna

secara nyata untuk mendukung transparansi, akuntabilitas, dan inovasi layanan publik berbasis teknologi (Sari, 2021).

3) Bebas Digunakan Ulang (*Reusability*)

Bebas Digunakan Ulang (*Reusability*) merupakan ciri utama yang menekankan bahwa data terbuka harus dapat dimanfaatkan kembali oleh siapa saja untuk berbagai tujuan, termasuk penelitian, pengembangan aplikasi, evaluasi kebijakan, atau inovasi layanan publik, tanpa pembatasan legal yang signifikan. Kemampuan penggunaan ulang ini memastikan bahwa data tidak hanya disimpan sebagai arsip statis, tetapi menjadi aset dinamis yang dapat menciptakan nilai sosial, ekonomi, dan pemerintahan yang lebih transparan. Dengan penerapan prinsip *reusability*, pemerintah dapat mendorong partisipasi publik yang lebih luas serta inovasi berbasis data, sekaligus memperkuat akuntabilitas melalui pengawasan yang berbasis bukti (Rahman, 2019).

4) Diperbarui Secara Berkala

Diperbarui Secara Berkala merupakan ciri utama yang menekankan bahwa data terbuka harus selalu diperbarui sesuai dengan siklus atau perubahan informasi agar tetap relevan, akurat, dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan maupun analisis. Pembaruan rutin memastikan bahwa data mencerminkan kondisi terkini, sehingga masyarakat, peneliti, dan pelaku bisnis dapat membuat evaluasi, perencanaan, dan inovasi berbasis informasi yang valid tanpa tergantung pada data lama atau usang. Dengan menjaga data tetap mutakhir, pemerintah dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan publik sekaligus mendukung penerapan tata kelola berbasis bukti secara efektif (Putra, 2020).

b. Manfaat Strategis Data Terbuka

- 1) Transparansi Publik
- 2) Akuntabilitas Pemerintah
- 3) Inovasi dan Ekonomi Digital
- 4) Efisiensi Administrasi
- 5) Partisipasi Publik

c. Jenis Data yang Biasanya Dibuka oleh Pemerintah

Jenis data yang biasanya dibuka oleh pemerintah mencakup berbagai informasi publik yang memiliki nilai strategis untuk transparansi, akuntabilitas, dan inovasi layanan. Data anggaran dan realisasi belanja publik, misalnya, memungkinkan masyarakat untuk memantau penggunaan dana negara, mengevaluasi efektivitas program, serta menilai kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan kebijakan, sementara data pengadaan barang dan jasa membantu mencegah praktik korupsi dan mendorong kompetisi yang sehat di sektor publik.

Data pembangunan dan infrastruktur, seperti proyek jalan, jembatan, gedung publik, dan fasilitas umum, disediakan agar masyarakat dapat memahami prioritas pembangunan dan memantau progres serta kualitas pelaksanaannya, sedangkan data sosial dan ekonomi, termasuk statistik kependudukan, pendidikan, kesehatan, dan ketenagakerjaan, memberikan dasar bagi penelitian, analisis kebijakan, dan perencanaan program yang berbasis bukti. Data lingkungan, seperti kualitas udara, emisi, cuaca, serta data bencana dan mitigasi risiko, juga termasuk dalam kategori ini, karena informasi tersebut mendukung pengambilan keputusan terkait kebijakan lingkungan dan perencanaan tanggap darurat yang lebih efektif dan responsif.

2. Transparansi Publik

Transparansi Publik adalah prinsip dalam tata kelola pemerintahan yang memastikan bahwa tindakan, kebijakan, proses, serta penggunaan sumber daya publik dapat diketahui, diakses, dan dipantau oleh masyarakat. Transparansi bukan sekadar membuka dokumen, tetapi menyediakan informasi secara jelas, tepat waktu, mudah dipahami, dan dapat digunakan kembali oleh publik. Dalam konteks demokrasi modern, transparansi merupakan elemen fundamental untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, memperkuat akuntabilitas, dan mencegah penyalahgunaan kekuasaan serta korupsi.

Transparansi publik juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial karena memungkinkan warga, media, dan lembaga independen

untuk mengawasi penyelenggaraan pemerintahan secara objektif. Informasi yang transparan membantu masyarakat memahami latar belakang kebijakan, logika anggaran, dan alur layanan publik, sehingga partisipasi dalam proses pengambilan keputusan menjadi lebih efektif. Transparansi bukan hanya penting dalam ketersediaan data, tetapi juga dalam kualitas penyajian informasi, penggunaan media digital, dan keterlibatan publik melalui kanal resmi pemerintah.

a. Tujuan Transparansi Publik

Tujuan transparansi publik adalah untuk memastikan bahwa seluruh proses pemerintahan, pengambilan keputusan, serta penggunaan sumber daya publik dapat dipantau, dipahami, dan dievaluasi oleh masyarakat, sehingga meningkatkan akuntabilitas pejabat publik dan mengurangi risiko penyalahgunaan kekuasaan. Dengan keterbukaan ini, warga negara, media, dan lembaga independen dapat memperoleh informasi yang relevan untuk melakukan pengawasan, memberikan masukan konstruktif, serta berpartisipasi secara aktif dalam proses pembuatan kebijakan yang berdampak pada kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat.

Transparansi publik bertujuan membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah melalui keterbukaan informasi yang jelas, akurat, dan tepat waktu, sehingga tercipta hubungan saling percaya antara pemerintah dan warga yang menjadi dasar bagi efektivitas kebijakan publik. Dengan menyediakan akses informasi yang memadai, pemerintah mendorong terciptanya lingkungan demokratis di mana masyarakat dapat menilai kinerja instansi publik, memantau implementasi program, dan memberikan saran berbasis data yang konkret untuk perbaikan kebijakan.

b. Ciri-Ciri Transparansi Publik

Ciri-ciri transparansi publik mencakup keterbukaan informasi, di mana setiap kebijakan, keputusan, dan penggunaan sumber daya publik disajikan secara jelas, lengkap, dan dapat diakses oleh masyarakat tanpa hambatan teknis atau administratif, sehingga warga negara dapat memantau dan mengevaluasi kinerja pemerintah secara efektif. Informasi ini harus disampaikan secara akurat, relevan, dan tepat waktu agar

dapat menjadi dasar bagi pengambilan keputusan, pengawasan publik, serta partisipasi aktif masyarakat dalam tata kelola pemerintahan (Prasetyo, 2021).

Transparansi publik menekankan aksesibilitas, yaitu kemampuan masyarakat untuk memperoleh informasi melalui berbagai saluran, termasuk portal resmi pemerintah, media digital, atau layanan publik langsung, sehingga semua lapisan masyarakat dapat menjangkau informasi yang memengaruhi kehidupan sosial, ekonomi, dan politik. Format dan bahasa informasi juga harus sederhana dan mudah dipahami, sehingga publik dengan berbagai latar belakang pendidikan dan literasi digital dapat memanfaatkan data tersebut secara optimal.

c. Dimensi Transparansi Publik

Dimensi transparansi publik mencakup transparansi informasi, yang menekankan penyediaan data dan dokumen terkait kebijakan, anggaran, serta kinerja pemerintah secara terbuka, akurat, dan mudah diakses oleh masyarakat, sehingga publik dapat melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap tindakan pemerintah secara objektif. Dimensi ini memastikan bahwa semua informasi strategis tidak disembunyikan dan dapat dimanfaatkan untuk mendorong akuntabilitas serta partisipasi warga dalam proses pengambilan keputusan (Nugroho, 2019).

Dimensi berikutnya adalah transparansi proses, yang menekankan keterbukaan dalam mekanisme penyusunan kebijakan, perencanaan anggaran, dan pelaksanaan program, sehingga masyarakat memahami bagaimana keputusan diambil, siapa yang terlibat, dan prosedur yang diterapkan. Transparansi proses ini memungkinkan publik menilai efektivitas dan keadilan prosedur birokrasi, serta mendorong pemerintah untuk mempertahankan integritas dan kualitas layanan publik.

Dimensi ketiga adalah transparansi keputusan, yang menekankan penyampaian alasan, tujuan, dan konsekuensi dari setiap kebijakan atau keputusan yang diambil oleh pemerintah, sehingga publik dapat menilai relevansi dan dampaknya terhadap kepentingan masyarakat. Dengan kombinasi ketiga dimensi ini,

transparansi publik tidak hanya meningkatkan kepercayaan warga, tetapi juga memperkuat tata kelola pemerintahan yang responsif, berbasis bukti, dan inklusif (Hidayat, 2021).

d. Manfaat Transparansi Publik

Manfaat transparansi publik terlihat pada peningkatan akuntabilitas pemerintahan, karena keterbukaan informasi memungkinkan masyarakat, media, dan lembaga pengawas untuk memantau penggunaan sumber daya publik, menilai kinerja pejabat, serta mengevaluasi efektivitas kebijakan yang diterapkan. Dengan mekanisme pengawasan yang terbuka, risiko korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan dapat diminimalkan, sehingga tata kelola pemerintahan menjadi lebih bersih, profesional, dan dapat dipertanggungjawabkan (Prasetyo, 2020).

Transparansi publik berperan dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, karena warga memperoleh akses informasi yang jelas dan akurat mengenai kebijakan, program, dan layanan publik. Kepercayaan ini mendorong partisipasi aktif warga dalam proses pengambilan keputusan, evaluasi program, dan pengawasan publik, yang pada akhirnya memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat secara demokratis dan kolaboratif.

D. Tantangan Etika dan Keamanan Data

Tantangan Etika dan Keamanan Data merupakan isu krusial dalam penyelenggaraan pemerintahan modern seiring meningkatnya pemanfaatan teknologi digital dan sistem berbasis data. Pemerintah mengelola data dalam jumlah besar yang mencakup informasi pribadi warga negara, data kependudukan, kesehatan, pendidikan, hingga data ekonomi, sehingga menuntut tanggung jawab moral, hukum, dan profesional yang tinggi dalam pengelolaannya.

1. Tantangan Etika dalam Pengelolaan Data Publik

Tantangan etika muncul ketika penggunaan teknologi dan data berpotensi melanggar nilai-nilai moral, hak asasi manusia, serta prinsip keadilan dan transparansi. Beberapa tantangan etika utama meliputi:

a. Pelanggaran Privasi Warga Negara

Pelanggaran privasi warga negara merupakan salah satu tantangan etika paling serius dalam pengelolaan data publik, terutama ketika pemerintah mengumpulkan, menyimpan, dan memanfaatkan data pribadi tanpa mekanisme perlindungan yang memadai. Risiko ini muncul akibat praktik pengelolaan data yang tidak transparan, lemahnya pengamanan sistem informasi, serta minimnya persetujuan dan pemahaman warga terkait penggunaan datanya, sehingga berpotensi merugikan hak individu dan menurunkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Citron menegaskan bahwa pelanggaran privasi dalam sistem digital tidak hanya berdampak pada individu secara personal, tetapi juga dapat melemahkan nilai demokrasi karena menciptakan rasa takut, ketidakpercayaan, dan ketimpangan relasi kekuasaan antara negara dan warga negara (Citron, 2019).

Pada konteks administrasi publik, pelanggaran privasi warga negara juga berkaitan erat dengan ketidakseimbangan antara kebutuhan pemerintah akan data untuk perumusan kebijakan dan kewajiban etis untuk melindungi hak dasar masyarakat. Penggunaan data kependudukan, kesehatan, dan sosial tanpa batasan yang jelas dapat membuka peluang penyalahgunaan, pengawasan berlebihan, serta diskriminasi terhadap kelompok tertentu, terutama ketika data tersebut diproses melalui sistem digital dan algoritma. Oleh karena itu, perlindungan privasi harus dipandang sebagai prinsip etika fundamental dalam pengelolaan data publik, yang menuntut komitmen pemerintah untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, serta penghormatan terhadap hak warga negara dalam setiap kebijakan berbasis data.

b. Penyalahgunaan Data

Penyalahgunaan data dalam pengelolaan data publik merupakan tantangan etika yang muncul ketika data yang dikumpulkan oleh pemerintah digunakan di luar tujuan awal pelayanan publik, seperti untuk kepentingan politik, komersial, atau pengawasan yang berlebihan terhadap warga negara. Praktik ini sering terjadi akibat lemahnya regulasi internal, rendahnya integritas aparatur, serta kurangnya mekanisme pengawasan yang

memastikan bahwa data publik hanya dimanfaatkan secara sah, proporsional, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Zuboff menyatakan bahwa penggunaan data tanpa kendali etis dapat mengubah informasi pribadi menjadi alat kekuasaan yang memungkinkan institusi mengendalikan perilaku individu tanpa persetujuan yang sadar dan bebas dari subjek data tersebut (Zuboff, 2019).

Pada konteks administrasi publik, penyalahgunaan data berpotensi menimbulkan dampak sistemik karena pemerintah memiliki akses luas terhadap data strategis warga negara, termasuk data kependudukan, sosial, dan ekonomi. Ketika data tersebut digunakan untuk tujuan di luar mandat pelayanan publik, seperti manipulasi kebijakan, diskriminasi kelompok tertentu, atau kerja sama tidak transparan dengan pihak ketiga, maka prinsip keadilan, akuntabilitas, dan kepercayaan publik akan terancam. Oleh karena itu, pencegahan penyalahgunaan data menuntut komitmen etis yang kuat melalui pembatasan akses data, penegakan sanksi yang tegas, serta penguatan tata kelola data publik yang transparan dan bertanggung jawab.

c. Kurangnya Transparansi

Kurangnya transparansi dalam pengelolaan data publik merupakan tantangan etika yang serius karena masyarakat sering tidak memperoleh informasi yang jelas mengenai bagaimana datanya dikumpulkan, diproses, disimpan, dan digunakan oleh pemerintah. Kondisi ini menciptakan ketimpangan informasi antara negara dan warga negara, sehingga membatasi hak publik untuk mengetahui serta mengawasi penggunaan data yang berdampak langsung pada kehidupannya. Ananny dan Crawford menyatakan bahwa kurangnya transparansi dalam sistem berbasis data dan algoritma membuat proses pengambilan keputusan publik menjadi sulit dipahami dan dipertanggungjawabkan, sehingga melemahkan kepercayaan dan kontrol demokratis masyarakat terhadap institusi publik (Ananny & Crawford, 2018).

Pada konteks administrasi publik, minimnya transparansi pengelolaan data juga dapat memperbesar risiko penyalahgunaan wewenang karena mekanisme akuntabilitas tidak berjalan secara

optimal. Ketika informasi mengenai tujuan penggunaan data, aktor yang memiliki akses, serta dasar pengambilan keputusan tidak dibuka kepada publik, maka ruang partisipasi dan pengawasan masyarakat menjadi sangat terbatas. Oleh karena itu, transparansi data publik harus dipahami sebagai kewajiban etis pemerintah untuk memastikan keterbukaan informasi, memperkuat akuntabilitas, serta menjaga legitimasi dan kepercayaan publik dalam penyelenggaraan pemerintahan berbasis data.

d. Diskriminasi Berbasis Data

Diskriminasi berbasis data merupakan tantangan etika penting dalam pengelolaan data publik ketika penggunaan data dan sistem digital justru memperkuat ketidakadilan sosial melalui keputusan administratif yang bias terhadap kelompok tertentu. Hal ini dapat terjadi karena data yang digunakan tidak netral, mengandung bias historis, atau diproses melalui algoritma yang tidak sensitif terhadap konteks sosial, sehingga menghasilkan kebijakan atau layanan publik yang tidak setara bagi warga negara. Eubanks menegaskan bahwa sistem pengambilan keputusan berbasis data dalam sektor publik berpotensi memperdalam ketimpangan sosial karena sering kali mengklasifikasikan dan memperlakukan kelompok rentan secara tidak adil berdasarkan data yang bias dan tidak transparan (Eubanks, 2018).

Pada konteks administrasi publik, diskriminasi berbasis data dapat muncul dalam berbagai layanan seperti bantuan sosial, penegakan hukum, kesehatan, dan pendidikan, ketika keputusan otomatis atau berbasis data mengabaikan prinsip keadilan dan kesetaraan. Dampaknya tidak hanya merugikan individu atau kelompok tertentu, tetapi juga melemahkan legitimasi pemerintah karena kebijakan publik yang dihasilkan dianggap tidak adil dan tidak berpihak pada kepentingan seluruh masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan data publik harus disertai komitmen etis yang kuat untuk memastikan keadilan, inklusivitas, serta pengawasan yang memadai agar pemanfaatan

data tidak menjadi alat reproduksi diskriminasi dalam pemerintahan digital.

2. Tantangan Keamanan Data dalam Administrasi Publik

Keamanan data berkaitan dengan perlindungan sistem informasi pemerintah dari ancaman internal maupun eksternal yang dapat merugikan negara dan masyarakat. Tantangan utama dalam aspek keamanan data meliputi:

a. Ancaman Serangan Siber

Ancaman serangan siber merupakan tantangan utama dalam aspek keamanan data karena sistem pemerintahan digital menyimpan dan mengelola data strategis yang bernilai tinggi bagi pelaku kejahatan siber, mulai dari data kependudukan hingga informasi keuangan dan layanan publik. Serangan seperti peretasan, ransomware, pencurian identitas, dan sabotase sistem dapat mengganggu keberlanjutan layanan publik serta menimbulkan kerugian sosial, ekonomi, dan reputasi institusi negara. Von Solms dan van Niekerk menekankan bahwa serangan siber terhadap sektor publik tidak hanya berdimensi teknis, tetapi juga merupakan persoalan tata kelola dan tanggung jawab strategis negara dalam melindungi aset informasi dan kepercayaan masyarakat (von Solms & van Niekerk, 2019).

Pada konteks administrasi publik, tingginya ketergantungan pada sistem digital sering kali tidak diimbangi dengan kesiapan keamanan siber yang memadai, baik dari sisi infrastruktur maupun sumber daya manusia. Kelemahan sistem, rendahnya kesadaran keamanan, serta koordinasi antarinstansi yang belum optimal memperbesar peluang terjadinya serangan siber yang berdampak luas pada pelayanan publik dan perlindungan data warga negara. Oleh karena itu, ancaman serangan siber harus dipahami sebagai risiko strategis yang menuntut penguatan kebijakan keamanan data, peningkatan kapasitas aparatur, serta penerapan sistem perlindungan yang berkelanjutan dan terintegrasi.

b. Kelemahan Infrastruktur Teknologi

Kelemahan infrastruktur teknologi merupakan tantangan utama dalam aspek keamanan data karena banyak sistem

informasi pemerintah masih menggunakan perangkat keras dan perangkat lunak yang usang, tidak terintegrasi, serta belum memenuhi standar keamanan yang memadai. Kondisi ini meningkatkan kerentanan terhadap kebocoran data, gangguan sistem, dan serangan siber karena celah keamanan tidak dapat ditangani secara cepat dan efektif. Kshetri menegaskan bahwa keterbatasan infrastruktur teknologi, khususnya di sektor publik, menjadi faktor utama yang memperbesar risiko keamanan data karena sistem yang lemah sulit beradaptasi dengan ancaman siber yang terus berkembang (Kshetri, 2018).

Pada konteks administrasi publik, kelemahan infrastruktur teknologi juga berkaitan dengan keterbatasan anggaran, perencanaan teknologi yang tidak berkelanjutan, serta ketimpangan kapasitas digital antarinstansi dan wilayah. Ketidakterseragaman sistem dan rendahnya interoperabilitas memperumit pengelolaan keamanan data secara terpadu, sehingga pengawasan dan pengendalian risiko menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, penguatan infrastruktur teknologi harus dipandang sebagai investasi strategis untuk menjamin keamanan data publik, keberlanjutan layanan digital, dan perlindungan hak warga negara dalam pemerintahan berbasis teknologi.

c. Keterbatasan Sumber Daya Manusia

Keterbatasan sumber daya manusia merupakan tantangan utama dalam aspek keamanan data karena keberhasilan perlindungan sistem informasi pemerintah sangat bergantung pada kompetensi, kesadaran, dan profesionalisme aparatur yang mengelolanya. Kurangnya tenaga ahli keamanan siber, rendahnya literasi digital, serta minimnya pelatihan berkelanjutan menyebabkan sistem keamanan data tidak dikelola secara optimal dan rentan terhadap kesalahan manusia maupun ancaman eksternal. ENISA menegaskan bahwa faktor manusia masih menjadi titik terlemah dalam keamanan siber sektor publik karena kekurangan keterampilan dan kapasitas personel secara


signifikan meningkatkan risiko kebocoran dan penyalahgunaan data (ENISA, 2020).

Pada konteks administrasi publik, keterbatasan sumber daya manusia juga berkaitan dengan distribusi kompetensi yang tidak merata antarinstansi serta tingginya ketergantungan pada pihak ketiga dalam pengelolaan sistem informasi. Kondisi ini dapat mengurangi kontrol internal pemerintah terhadap keamanan data serta menyulitkan proses deteksi dan respons cepat terhadap insiden keamanan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan profesional berkelanjutan menjadi prasyarat penting untuk menjamin keamanan data publik dan keberlangsungan transformasi digital pemerintahan.

d. Manajemen Data yang Tidak Terintegrasi

Manajemen data yang tidak terintegrasi merupakan tantangan utama dalam aspek keamanan data karena pengelolaan informasi publik yang tersebar di berbagai sistem dan instansi menyulitkan penerapan standar keamanan yang konsisten dan menyeluruh. Fragmentasi data menyebabkan perbedaan kebijakan akses, duplikasi penyimpanan, serta lemahnya pengendalian, sehingga meningkatkan risiko kebocoran dan kesalahan dalam pemanfaatan data publik. Khatri dan Brown menjelaskan bahwa lemahnya tata kelola dan integrasi data akan memperbesar kerentanan keamanan karena organisasi tidak memiliki kendali yang jelas atas kualitas, akses, dan perlindungan data secara terpadu (Khatri & Brown, 2018).

Pada konteks administrasi publik, manajemen data yang tidak terintegrasi juga menghambat kemampuan pemerintah dalam melakukan pemantauan, audit, dan respons cepat terhadap insiden keamanan data. Ketidakterpaduan sistem antarinstansi membuat koordinasi pengamanan menjadi tidak efektif dan membuka celah bagi pihak yang tidak berwenang untuk memanfaatkan kelemahan sistem. Oleh karena itu, integrasi manajemen data harus dipahami sebagai kebutuhan strategis untuk memperkuat keamanan data publik, meningkatkan efisiensi pengelolaan informasi, serta menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan digital.



BAB X

STUDI KASUS

AKUNTABILITAS DAN

REFORMASI ADMINISTRASI

Studi kasus akuntabilitas dan reformasi administrasi menjadi penting untuk memahami bagaimana kebijakan publik dan praktik birokrasi diterapkan secara nyata dalam konteks pemerintahan. Melalui studi kasus, dapat dianalisis sejauh mana prinsip akuntabilitas mampu meningkatkan transparansi, tanggung jawab, dan kinerja aparatur dalam penyelenggaraan administrasi publik. Selain itu, studi kasus memberikan gambaran konkret tentang tantangan dan peluang reformasi administrasi dalam merespons tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Pendekatan ini memungkinkan evaluasi yang lebih mendalam terhadap proses perubahan kelembagaan dan manajerial guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada kepentingan publik.

A. Praktik Akuntabilitas di Pemerintah Pusat

Studi Kasus: Praktik Akuntabilitas di Pemerintah Pusat Indonesia melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

Pemerintah Pusat Indonesia menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagai instrumen utama untuk mewujudkan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. SAKIP dirancang untuk memastikan bahwa setiap kementerian dan lembaga bertanggung jawab atas penggunaan anggaran negara serta capaian kinerja yang dihasilkan, sehingga terjadi keterkaitan yang jelas antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan publik.

Penerapan SAKIP menjadi bagian integral dari agenda reformasi administrasi publik, khususnya dalam upaya meningkatkan efektivitas birokrasi dan transparansi pengelolaan keuangan negara. Melalui sistem ini, pemerintah pusat tidak hanya menilai seberapa besar anggaran yang diserap, tetapi juga sejauh mana program dan kegiatan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.

1. Bentuk Praktik Akuntabilitas yang Diterapkan

a. Akuntabilitas Perencanaan Kinerja

Akuntabilitas perencanaan kinerja merupakan bentuk praktik akuntabilitas yang menekankan kejelasan tujuan, sasaran, dan indikator kinerja sebelum program atau kegiatan dilaksanakan oleh instansi pemerintah. Dalam praktiknya, perencanaan kinerja disusun secara sistematis agar setiap kegiatan memiliki arah yang terukur dan selaras dengan visi, misi, serta prioritas pembangunan nasional. Proses ini mendorong instansi pemerintah untuk menetapkan target kinerja yang realistis dan dapat dipertanggungjawabkan sejak tahap awal perencanaan. Kejelasan perencanaan tersebut menjadi dasar bagi pimpinan dan aparatur dalam melaksanakan tugas secara konsisten dan terarah. Selain itu, akuntabilitas perencanaan kinerja membantu mencegah terjadinya penyimpangan tujuan karena setiap program telah memiliki tolok ukur keberhasilan yang jelas. Dengan demikian, perencanaan kinerja berfungsi sebagai komitmen awal pemerintah terhadap hasil yang akan dicapai.

Pada penerapannya, akuntabilitas perencanaan kinerja juga memperkuat keterkaitan antara perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan program. Setiap alokasi sumber daya dirancang untuk mendukung pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan, sehingga penggunaan anggaran menjadi lebih rasional dan efektif. Praktik ini mendorong instansi pemerintah untuk lebih fokus pada hasil dan manfaat yang dirasakan masyarakat, bukan sekadar pemenuhan aktivitas administratif. Selain itu, perencanaan kinerja yang akuntabel memudahkan proses pemantauan dan evaluasi karena capaian dapat dibandingkan dengan rencana yang telah disepakati. Hal ini menciptakan mekanisme pengendalian yang memungkinkan

perbaikan kebijakan dan program secara berkelanjutan. Pada akhirnya, akuntabilitas perencanaan kinerja menjadi fondasi penting dalam mewujudkan pemerintahan yang transparan, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kinerja.

b. Akuntabilitas Pelaksanaan Program dan Anggaran

Akuntabilitas pelaksanaan program dan anggaran merupakan praktik akuntabilitas yang menekankan kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan kegiatan di lapangan. Dalam praktiknya, instansi pemerintah wajib melaksanakan program sesuai dengan target kinerja, jadwal, dan anggaran yang telah direncanakan sebelumnya. Setiap penggunaan anggaran harus dapat dijelaskan secara transparan dan dikaitkan langsung dengan capaian program yang dihasilkan. Praktik ini mendorong aparatur pemerintah untuk bekerja secara disiplin dan bertanggung jawab dalam mengelola sumber daya publik. Pengendalian pelaksanaan program dilakukan untuk memastikan tidak terjadi pemborosan, penyimpangan, atau ketidakefisienan penggunaan anggaran. Dengan demikian, akuntabilitas pelaksanaan program dan anggaran menjadi alat penting dalam menjaga kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah.

Akuntabilitas pelaksanaan program dan anggaran memperkuat orientasi kinerja dalam penyelenggaraan pemerintahan. Setiap kegiatan yang dilaksanakan harus memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian sasaran pembangunan yang telah ditetapkan. Praktik ini mendorong adanya pemantauan secara berkala terhadap realisasi anggaran dan capaian output maupun *outcome* program. Apabila terjadi ketidaksesuaian antara rencana dan pelaksanaan, instansi pemerintah dituntut untuk segera melakukan penyesuaian dan perbaikan. Hal ini menciptakan mekanisme pembelajaran organisasi yang berkelanjutan dalam pengelolaan program publik. Pada akhirnya, akuntabilitas pelaksanaan program dan anggaran berperan penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan bertanggung jawab.

c. Akuntabilitas Pelaporan Kinerja

Akuntabilitas pelaporan kinerja merupakan praktik akuntabilitas yang menekankan kewajiban instansi pemerintah untuk menyampaikan hasil pelaksanaan tugas dan program secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan. Pelaporan kinerja disusun berdasarkan perbandingan antara target yang telah direncanakan dengan realisasi kinerja yang dicapai selama periode tertentu. Praktik ini bertujuan memberikan gambaran yang jelas mengenai tingkat keberhasilan maupun kekurangan dalam pelaksanaan program pemerintah. Informasi yang disajikan dalam laporan kinerja menjadi sarana transparansi kepada pemangku kepentingan dan masyarakat. Selain itu, pelaporan kinerja mendorong aparatur pemerintah untuk bekerja lebih terukur karena setiap capaian harus dapat dijelaskan secara objektif. Dengan demikian, akuntabilitas pelaporan kinerja berfungsi sebagai wujud pertanggungjawaban formal atas kinerja pemerintah.

Pada penerapannya, akuntabilitas pelaporan kinerja juga menjadi dasar penting dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan. Data dan analisis kinerja yang dilaporkan digunakan untuk menilai efektivitas program serta efisiensi penggunaan sumber daya. Praktik ini memungkinkan identifikasi faktor pendukung dan penghambat pencapaian kinerja secara lebih sistematis. Hasil pelaporan kinerja kemudian dimanfaatkan sebagai bahan perbaikan perencanaan dan pelaksanaan program pada periode berikutnya. Selain itu, pelaporan kinerja memperkuat pengawasan internal dan eksternal terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Pada akhirnya, akuntabilitas pelaporan kinerja berkontribusi pada peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan yang transparan dan berorientasi pada hasil.

d. Akuntabilitas Evaluasi dan Pengawasan

Akuntabilitas evaluasi dan pengawasan merupakan praktik akuntabilitas yang berfokus pada penilaian dan pengendalian terhadap pelaksanaan program serta kinerja instansi pemerintah. Evaluasi dilakukan untuk menilai kesesuaian antara perencanaan, pelaksanaan, dan hasil yang telah dicapai. Melalui praktik ini, pemerintah dapat mengidentifikasi tingkat efektivitas dan

efisiensi program yang dijalankan. Pengawasan berperan memastikan bahwa seluruh kegiatan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan. Proses evaluasi dan pengawasan membantu mencegah terjadinya penyimpangan, penyalahgunaan wewenang, dan ketidakefisienan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dengan demikian, akuntabilitas evaluasi dan pengawasan menjadi instrumen penting dalam menjaga integritas dan kinerja birokrasi.

Pada penerapannya, akuntabilitas evaluasi dan pengawasan mendorong terciptanya perbaikan berkelanjutan dalam tata kelola pemerintahan. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk memberikan rekomendasi perbaikan kebijakan dan program. Pengawasan yang efektif juga memperkuat kepatuhan aparatur terhadap aturan dan prosedur yang berlaku. Praktik ini memungkinkan adanya umpan balik yang konstruktif bagi pimpinan dan pelaksana kebijakan. Selain itu, evaluasi dan pengawasan meningkatkan kepercayaan publik karena pemerintah menunjukkan komitmen terhadap transparansi dan tanggung jawab. Pada akhirnya, akuntabilitas evaluasi dan pengawasan berkontribusi pada terwujudnya pemerintahan yang profesional, bersih, dan berorientasi pada kepentingan publik.

2. Dampak dan Hasil Implementasi

a. Peningkatan Transparansi Kinerja

Peningkatan transparansi kinerja merupakan salah satu dampak utama dari implementasi praktik akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan pusat. Transparansi kinerja tercermin dari keterbukaan informasi mengenai tujuan, target, dan capaian program pemerintah yang dapat diakses oleh publik. Melalui penyajian data kinerja yang jelas dan terukur, masyarakat dapat mengetahui sejauh mana pemerintah menjalankan tanggung jawabnya. Praktik ini mendorong instansi pemerintah untuk menyampaikan informasi secara jujur dan akurat. Keterbukaan tersebut juga meminimalkan terjadinya asimetri informasi antara pemerintah dan masyarakat. Dengan demikian,

transparansi kinerja menjadi sarana penting dalam membangun kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah.

Peningkatan transparansi kinerja berdampak positif terhadap kualitas pengambilan keputusan dan pengawasan publik. Informasi kinerja yang terbuka memungkinkan pemangku kepentingan melakukan pemantauan dan evaluasi secara lebih objektif. Kondisi ini mendorong pemerintah untuk lebih berhati-hati dan bertanggung jawab dalam melaksanakan program dan menggunakan anggaran. Transparansi juga memperkuat partisipasi masyarakat dalam memberikan masukan dan kritik yang konstruktif. Praktik ini menciptakan hubungan yang lebih terbuka dan komunikatif antara pemerintah dan masyarakat. Pada akhirnya, peningkatan transparansi kinerja berkontribusi pada terwujudnya tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan responsif terhadap kepentingan publik.

b. Perbaikan Efektivitas Birokrasi

Perbaikan efektivitas birokrasi merupakan dampak penting dari implementasi praktik akuntabilitas dalam studi kasus pemerintahan pusat. Efektivitas birokrasi meningkat ketika setiap unit kerja memiliki tujuan dan target kinerja yang jelas serta terukur. Kondisi ini mendorong aparatur untuk lebih fokus pada pencapaian hasil yang telah direncanakan. Proses kerja birokrasi menjadi lebih terarah karena kegiatan yang dilaksanakan disesuaikan dengan prioritas program. Selain itu, kejelasan tanggung jawab mengurangi tumpang tindih tugas dan meningkatkan koordinasi antarunit. Dengan demikian, birokrasi mampu menjalankan fungsi pemerintahan secara lebih optimal.

Perbaikan efektivitas birokrasi tercermin dari peningkatan kualitas pelaksanaan program dan pelayanan publik. Akuntabilitas mendorong aparatur untuk menggunakan sumber daya secara lebih efisien dan tepat sasaran. Setiap proses kerja dievaluasi berdasarkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada kinerja dan hasil nyata. Perbaikan efektivitas birokrasi juga mempercepat pengambilan keputusan karena didukung oleh data dan informasi kinerja yang jelas. Pada akhirnya, birokrasi yang

efektif mampu memberikan pelayanan publik yang lebih responsif dan berkualitas bagi masyarakat.

c. Penguatan Budaya Akuntabilitas

Penguatan budaya akuntabilitas merupakan salah satu dampak strategis dari implementasi praktik akuntabilitas dalam studi kasus pemerintahan pusat. Budaya akuntabilitas tercermin dari meningkatnya kesadaran aparatur terhadap tanggung jawab atas tugas dan kewenangan yang dijalankan. Setiap individu dan unit kerja dituntut untuk memahami perannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Kondisi ini mendorong perubahan sikap dari sekadar menjalankan rutinitas administratif menjadi bekerja berdasarkan kinerja dan hasil. Budaya kerja yang menekankan pertanggungjawaban juga memperkuat integritas dan profesionalisme aparatur. Dengan demikian, akuntabilitas tidak lagi dipandang sebagai kewajiban formal, tetapi sebagai nilai yang melekat dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Penguatan budaya akuntabilitas mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih terbuka dan evaluatif. Aparatur menjadi lebih siap menerima penilaian, kritik, dan umpan balik atas kinerja yang dihasilkan. Praktik ini mendorong pembelajaran organisasi secara berkelanjutan melalui evaluasi dan perbaikan kinerja. Budaya akuntabilitas juga memperkuat kepatuhan terhadap aturan dan standar kerja yang berlaku. Hal ini menciptakan rasa tanggung jawab kolektif dalam mencapai tujuan organisasi. Pada akhirnya, penguatan budaya akuntabilitas berkontribusi pada peningkatan kepercayaan publik terhadap kinerja dan integritas pemerintah.

d. Dukungan terhadap Reformasi Administrasi Publik

Dukungan terhadap reformasi administrasi publik merupakan dampak penting dari implementasi praktik akuntabilitas dalam studi kasus pemerintahan pusat. Akuntabilitas mendorong perubahan cara kerja birokrasi agar lebih transparan, terukur, dan berorientasi pada hasil. Setiap proses administrasi diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan kebijakan publik secara efektif. Kondisi ini memperkuat upaya penyederhanaan prosedur dan peningkatan kinerja

kelembagaan. Reformasi administrasi menjadi lebih terarah karena didukung oleh data dan informasi kinerja yang jelas. Dengan demikian, akuntabilitas berperan sebagai pendorong utama perubahan sistem dan tata kelola pemerintahan.

Implementasi praktik akuntabilitas memperkuat keberlanjutan reformasi administrasi publik. Evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala menjadi dasar dalam melakukan perbaikan kebijakan dan kelembagaan. Aparatur pemerintah didorong untuk beradaptasi dengan tuntutan perubahan dan inovasi dalam pelayanan publik. Praktik ini juga meningkatkan koordinasi antarinstansi dalam mencapai tujuan bersama. Reformasi administrasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga menyentuh aspek budaya dan perilaku birokrasi. Pada akhirnya, dukungan terhadap reformasi administrasi publik melalui akuntabilitas berkontribusi pada terwujudnya pemerintahan yang efektif, responsif, dan berorientasi pada kepentingan publik.

B. Reformasi Administrasi di Pemerintah Daerah

Studi Kasus Reformasi Administrasi Pemerintah Daerah, Pemerintah Kota Surabaya

Pemerintah Kota Surabaya menghadapi berbagai permasalahan administrasi publik, seperti birokrasi yang panjang, rendahnya transparansi layanan, serta lemahnya integrasi antar-organisasi perangkat daerah (OPD). Kondisi ini berdampak pada lambatnya pelayanan publik dan rendahnya kepuasan masyarakat. Seiring tuntutan reformasi birokrasi nasional dan meningkatnya ekspektasi publik, Pemerintah Kota Surabaya melakukan reformasi administrasi secara sistematis dan berkelanjutan.

1. Bentuk Reformasi Administrasi

Reformasi administrasi di Kota Surabaya difokuskan pada beberapa aspek utama, yaitu:

a. Digitalisasi Pelayanan Publik

Digitalisasi pelayanan publik di Pemerintah Kota Surabaya merupakan bagian penting dari reformasi administrasi yang bertujuan memperbaiki kinerja birokrasi dan meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Melalui penerapan sistem

berbasis teknologi informasi, proses administrasi yang sebelumnya manual dan berlapis disederhanakan menjadi lebih cepat dan terintegrasi. Layanan perizinan, administrasi kependudukan, dan pengaduan masyarakat dapat diakses secara daring tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintahan. Digitalisasi ini mengurangi potensi praktik maladministrasi karena setiap proses terekam secara sistematis dan dapat ditelusuri. Selain itu, penggunaan platform digital mendorong transparansi dalam penyampaian informasi publik dan prosedur layanan. Dengan demikian, digitalisasi menjadi instrumen strategis untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih efisien, terbuka, dan responsif.

Penerapan digitalisasi pelayanan publik juga membawa perubahan signifikan dalam pola kerja aparatur pemerintah daerah. Aparatur dituntut untuk beradaptasi dengan sistem digital sehingga meningkatkan profesionalisme dan kompetensi dalam memberikan pelayanan. Integrasi data antar-organisasi perangkat daerah memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis informasi yang akurat. Masyarakat memperoleh kepastian waktu dan biaya layanan karena prosedur dan persyaratan dapat diakses secara jelas melalui sistem daring. Kondisi ini mendorong meningkatnya kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah sebagai penyelenggara pelayanan. Secara keseluruhan, digitalisasi pelayanan publik di Pemerintah Kota Surabaya menunjukkan bahwa reformasi administrasi mampu memperkuat tata kelola pemerintahan daerah yang efektif dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

b. Penyederhanaan Prosedur Birokrasi

Penyederhanaan prosedur birokrasi di Pemerintah Kota Surabaya merupakan langkah strategis dalam reformasi administrasi untuk mengatasi pelayanan publik yang sebelumnya lambat dan berbelit-belit. Pemerintah daerah melakukan pemangkasan tahapan administrasi dengan mengurangi persyaratan yang tidak relevan dan mengintegrasikan berbagai layanan ke dalam satu sistem pelayanan. Prosedur perizinan dan administrasi yang dulunya melibatkan banyak unit kerja kini

dapat diselesaikan melalui mekanisme satu pintu. Penyederhanaan ini bertujuan memberikan kemudahan akses bagi masyarakat serta meningkatkan kepastian waktu penyelesaian layanan. Selain itu, alur pelayanan yang lebih ringkas membantu aparatur pemerintah bekerja secara lebih fokus dan efisien. Dengan prosedur yang jelas dan sederhana, pelayanan publik menjadi lebih mudah dipahami oleh masyarakat.

Implementasi penyederhanaan prosedur birokrasi juga berdampak pada peningkatan akuntabilitas dan transparansi pemerintahan daerah. Setiap tahapan pelayanan dirancang lebih terbuka sehingga masyarakat dapat mengetahui proses yang sedang berjalan. Kondisi ini mengurangi potensi penyalahgunaan kewenangan karena ruang diskresi yang berlebihan dapat ditekan. Aparatur pemerintah dituntut untuk bekerja sesuai standar operasional yang telah ditetapkan dan diawasi secara sistematis. Masyarakat merasakan manfaat langsung berupa pengurangan waktu dan biaya dalam mengurus layanan administrasi. Secara keseluruhan, penyederhanaan prosedur birokrasi di Pemerintah Kota Surabaya memperkuat reformasi administrasi dengan menciptakan pelayanan publik yang efektif, transparan, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

c. Penguatan Transparansi dan Akuntabilitas

Penguatan transparansi dan akuntabilitas di Pemerintah Kota Surabaya menjadi bagian penting dari reformasi administrasi dalam upaya membangun tata kelola pemerintahan yang bersih dan terpercaya. Pemerintah daerah membuka akses informasi publik melalui sistem digital sehingga masyarakat dapat mengetahui proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan daerah. Informasi mengenai pelayanan, program, dan penggunaan anggaran disajikan secara lebih terbuka dan mudah diakses oleh publik. Transparansi ini mendorong keterlibatan masyarakat dalam mengawasi kinerja pemerintah daerah. Selain itu, keterbukaan informasi membantu mengurangi potensi penyimpangan dalam penyelenggaraan administrasi publik. Dengan sistem yang transparan, kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah dapat terus ditingkatkan.

Penguatan akuntabilitas juga diwujudkan melalui kejelasan tanggung jawab setiap unit kerja dan aparatur pemerintah daerah. Setiap kegiatan administrasi dan pelayanan publik didukung oleh mekanisme pelaporan dan evaluasi yang terstruktur. Aparatur dituntut untuk mempertanggungjawabkan kinerja dan penggunaan sumber daya secara jelas dan terukur. Mekanisme pengawasan internal dan pengaduan masyarakat berperan penting dalam memastikan pelayanan berjalan sesuai ketentuan. Kondisi ini mendorong aparatur bekerja lebih disiplin dan berorientasi pada hasil. Secara keseluruhan, penguatan transparansi dan akuntabilitas di Pemerintah Kota Surabaya menunjukkan bahwa reformasi administrasi mampu memperbaiki kualitas tata kelola pemerintahan daerah dan meningkatkan kepercayaan publik.

d. Peningkatan Kualitas SDM Aparatur

Peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur di Pemerintah Kota Surabaya merupakan bagian penting dari reformasi administrasi untuk memastikan birokrasi mampu menjawab tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Pemerintah daerah mendorong pengembangan kompetensi aparatur melalui pelatihan berkelanjutan yang berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, manajerial, dan pelayanan publik. Aparatur juga diarahkan untuk memahami dan menguasai sistem digital yang digunakan dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Peningkatan kualitas SDM ini bertujuan membentuk aparatur yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Selain itu, penguatan nilai integritas dan etika kerja menjadi bagian penting dalam proses pembinaan aparatur. Dengan aparatur yang kompeten dan berintegritas, kinerja organisasi pemerintahan daerah dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Upaya peningkatan kualitas SDM aparatur juga berdampak pada perubahan budaya kerja birokrasi di lingkungan pemerintah daerah. Aparatur dituntut untuk bekerja lebih responsif, kolaboratif, dan terbuka terhadap inovasi dalam pelayanan publik. Sistem penilaian kinerja yang lebih terukur mendorong

aparatur untuk bertanggung jawab atas hasil kerja yang dicapai. Peningkatan kompetensi ini memungkinkan aparatur memberikan pelayanan yang lebih cepat, tepat, dan sesuai kebutuhan masyarakat. Masyarakat merasakan manfaat berupa pelayanan yang lebih ramah dan profesional. Secara keseluruhan, peningkatan kualitas SDM aparatur di Pemerintah Kota Surabaya memperkuat reformasi administrasi dengan menciptakan birokrasi yang efektif, modern, dan berorientasi pada pelayanan publik.

2. Hasil dan Dampak Reformasi

Hasil reformasi administrasi di Pemerintah Kota Surabaya terlihat dari meningkatnya efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik. Proses administrasi menjadi lebih cepat dan sederhana sehingga waktu tunggu masyarakat dalam mengakses layanan dapat dikurangi secara signifikan. Integrasi sistem dan prosedur kerja juga membantu pemerintah daerah mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia. Pelayanan publik yang lebih tertata memberikan kepastian prosedur, waktu, dan biaya kepada masyarakat. Kondisi ini menciptakan pengalaman pelayanan yang lebih baik dan mudah dipahami oleh pengguna layanan. Secara umum, reformasi administrasi menghasilkan peningkatan kinerja birokrasi yang lebih terukur dan terarah.

Dampak reformasi administrasi juga tercermin pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Transparansi proses dan akuntabilitas kinerja mendorong masyarakat merasa lebih dilibatkan dan dihargai dalam penyelenggaraan pemerintahan. Aparatur pemerintah menunjukkan perubahan perilaku kerja yang lebih profesional dan berorientasi pada pelayanan. Hubungan antara pemerintah daerah dan masyarakat menjadi lebih konstruktif karena adanya komunikasi dan akses informasi yang lebih terbuka. Reformasi ini turut mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan daerah yang lebih responsif terhadap kebutuhan publik. Secara keseluruhan, hasil dan dampak reformasi administrasi di Pemerintah Kota Surabaya memperkuat fondasi pemerintahan daerah yang efektif, transparan, dan berkelanjutan.

3. Analisis Reformasi Administrasi

Analisis reformasi administrasi di Pemerintah Kota Surabaya menunjukkan bahwa perubahan birokrasi dilakukan secara terencana dan menyeluruh. Reformasi tidak hanya berfokus pada aspek teknis pelayanan, tetapi juga menyentuh tata kelola, sistem kerja, dan budaya organisasi pemerintahan daerah. Integrasi antara digitalisasi, penyederhanaan prosedur, transparansi, dan peningkatan kualitas aparatur menciptakan sinergi dalam penyelenggaraan administrasi publik. Pendekatan ini memperkuat kapasitas institusi pemerintah daerah dalam merespons kebutuhan masyarakat yang semakin dinamis. Reformasi administrasi juga mendorong pergeseran orientasi birokrasi dari sekadar menjalankan aturan menuju pencapaian kinerja pelayanan yang optimal. Dengan demikian, reformasi yang dilakukan bersifat berkelanjutan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Dari sisi implementasi, keberhasilan reformasi administrasi sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan dan konsistensi pelaksanaan kebijakan. Koordinasi antar-organisasi perangkat daerah menjadi faktor penting dalam memastikan integrasi sistem dan keseragaman prosedur pelayanan. Tantangan yang muncul, seperti resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan kapasitas awal aparatur, diatasi melalui pembinaan dan penyesuaian bertahap. Reformasi ini juga menunjukkan bahwa perubahan administrasi membutuhkan dukungan partisipasi masyarakat sebagai pengguna layanan. Keterlibatan publik berperan dalam memberikan umpan balik terhadap kualitas pelayanan dan kinerja pemerintah daerah. Secara keseluruhan, analisis reformasi administrasi di Pemerintah Kota Surabaya menegaskan bahwa reformasi yang terstruktur dan kolaboratif mampu memperbaiki kualitas tata kelola pemerintahan daerah.

C. Pembelajaran dari Negara Lain

Reformasi Administrasi dan Akuntabilitas Publik di New Zealand

New Zealand dikenal sebagai salah satu negara dengan sistem administrasi publik yang paling akuntabel dan transparan di dunia. Pada akhir 1980-an dan 1990-an, negara ini menghadapi permasalahan birokrasi yang kurang efisien, rendahnya kejelasan tanggung jawab

lembaga publik, serta lemahnya pengawasan kinerja pemerintah. Kondisi tersebut mendorong pemerintah New Zealand melakukan reformasi administrasi secara menyeluruh dengan menekankan akuntabilitas, kinerja, dan keterbukaan informasi. Reformasi ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap institusi publik bertanggung jawab atas penggunaan sumber daya negara dan hasil kebijakan yang dihasilkan.

1. Bentuk Reformasi Administrasi

Bentuk reformasi administrasi di New Zealand difokuskan pada penguatan akuntabilitas melalui kejelasan peran dan tanggung jawab setiap institusi publik. Pemerintah menetapkan tujuan kinerja yang terukur bagi setiap lembaga sehingga pelaksanaan kebijakan dapat dinilai berdasarkan hasil yang dicapai. Sistem pelaporan kinerja dan keuangan dirancang secara transparan agar penggunaan sumber daya publik dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Reformasi juga mencakup penataan manajemen sektor publik dengan memisahkan fungsi perumusan kebijakan dan pelaksanaan operasional secara lebih jelas. Keterbukaan informasi menjadi bagian penting untuk memastikan masyarakat dapat mengawasi kinerja pemerintah. Secara keseluruhan, bentuk reformasi administrasi ini menciptakan sistem pemerintahan yang lebih efisien, transparan, dan bertanggung jawab kepada publik.

2. Hasil dan Dampak Reformasi

Hasil dan dampak reformasi administrasi di New Zealand terlihat dari meningkatnya akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan sektor publik. Setiap lembaga pemerintah memiliki kejelasan tujuan dan tanggung jawab sehingga kinerja dapat dievaluasi secara lebih objektif. Pengelolaan keuangan negara menjadi lebih tertib karena penggunaan anggaran dikaitkan langsung dengan capaian kinerja yang dihasilkan. Dampak reformasi ini juga tercermin pada meningkatnya profesionalisme aparatur dalam menjalankan tugas pemerintahan. Kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah semakin kuat karena proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan dilakukan secara terbuka. Secara keseluruhan, reformasi administrasi tersebut mendorong terciptanya tata kelola

pemerintahan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada kepentingan publik.

3. Pembelajaran bagi Reformasi Administrasi

Pembelajaran dari reformasi administrasi di New Zealand menunjukkan bahwa akuntabilitas harus menjadi fondasi utama dalam membenahan birokrasi. Kejelasan peran dan tanggung jawab lembaga publik membantu memastikan setiap kebijakan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka. Reformasi administrasi perlu didukung oleh sistem pelaporan kinerja dan keuangan yang transparan agar penggunaan sumber daya publik dapat diawasi secara efektif. Konsistensi dalam penerapan reformasi menjadi kunci agar perubahan tidak bersifat sementara atau simbolis. Keterbukaan informasi kepada masyarakat memperkuat pengawasan publik dan meningkatkan legitimasi pemerintah. Secara keseluruhan, pengalaman New Zealand memberikan pelajaran bahwa reformasi administrasi yang berorientasi pada akuntabilitas mampu menciptakan pemerintahan yang terpercaya dan berkelanjutan.

D. Analisis Kritis Keberhasilan dan Kegagalan Reformasi

REFORMASI ADMINISTRASI DI UNITED KINGDOM

1. Latar Belakang

Latar belakang reformasi administrasi di United Kingdom berangkat dari kebutuhan untuk memperbaiki kinerja birokrasi yang dinilai kurang efisien dan terlalu berorientasi pada prosedur. Pemerintah menghadapi tekanan fiskal yang menuntut pengelolaan sumber daya publik secara lebih hemat dan terukur. Pelayanan publik juga dipandang belum sepenuhnya mampu merespons kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks dan beragam. Selain itu, tuntutan terhadap akuntabilitas dan transparansi pemerintahan semakin meningkat seiring berkembangnya kesadaran publik. Kondisi ini mendorong pemerintah melakukan membenahan administrasi melalui perubahan struktur, sistem manajemen, dan mekanisme pengawasan kinerja. Dengan latar belakang

tersebut, reformasi administrasi diarahkan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih efektif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepentingan publik.

2. Keberhasilan Reformasi

Keberhasilan reformasi administrasi di United Kingdom tercermin dari meningkatnya efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan pengelolaan sumber daya negara. Pemerintah mampu menekan pemborosan anggaran melalui penerapan sistem manajemen yang lebih terukur dan berbasis kinerja. Lembaga publik memiliki kejelasan tujuan dan target sehingga pelaksanaan kebijakan menjadi lebih terarah. Transparansi dalam pelaporan kinerja dan keuangan juga mengalami peningkatan, yang memperkuat mekanisme pengawasan publik. Inovasi dalam penyediaan layanan membantu masyarakat memperoleh akses pelayanan yang lebih cepat dan mudah. Kondisi ini menunjukkan bahwa reformasi administrasi mampu memperbaiki kinerja birokrasi secara struktural dan operasional.

Reformasi administrasi mendorong perubahan positif dalam budaya kerja aparatur pemerintah. Aparatur dituntut untuk bekerja lebih profesional, responsif, dan bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai. Sistem evaluasi kinerja mendorong peningkatan akuntabilitas individu maupun institusi. Koordinasi antar-lembaga menjadi lebih terfokus pada pencapaian hasil kebijakan. Kejelasan peran dan fungsi organisasi membantu mengurangi tumpang tindih kewenangan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Secara keseluruhan, keberhasilan reformasi administrasi di United Kingdom memperkuat kapasitas pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang lebih efektif dan akuntabel.

3. Kegagalan dan Keterbatasan Reformasi

Kegagalan dan keterbatasan reformasi administrasi di United Kingdom muncul akibat penekanan yang terlalu kuat pada efisiensi dan pencapaian target kinerja. Fokus pada indikator kuantitatif dalam beberapa sektor menggeser perhatian dari kualitas pelayanan dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara menyeluruh. Reformasi juga memicu fragmentasi kelembagaan karena pemisahan fungsi dan desentralisasi manajerial yang tidak selalu diimbangi koordinasi yang

memadai. Kondisi ini menyebabkan hubungan antar-lembaga menjadi lebih kompleks dan kurang sinkron. Selain itu, tekanan kinerja yang tinggi menimbulkan beban kerja berlebihan bagi aparatur. Akibatnya, tujuan reformasi tidak sepenuhnya dirasakan secara merata oleh seluruh lapisan masyarakat.

Keterbatasan reformasi administrasi juga terlihat dari munculnya resistensi aparatur terhadap perubahan sistem kerja dan manajemen. Perubahan yang berlangsung cepat tidak selalu diikuti dengan kesiapan sumber daya manusia yang memadai. Ketimpangan kapasitas antar-lembaga menyebabkan hasil reformasi tidak konsisten di berbagai sektor pelayanan publik. Reformasi yang berorientasi manajerial juga cenderung mengurangi ruang partisipasi publik dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini berpotensi melemahkan legitimasi kebijakan di mata masyarakat. Secara keseluruhan, kegagalan dan keterbatasan reformasi di United Kingdom menunjukkan bahwa reformasi administrasi memerlukan keseimbangan antara efisiensi, koordinasi, dan nilai kepentingan publik.

4. Analisis Kritis Reformasi

Analisis kritis reformasi administrasi di United Kingdom menunjukkan bahwa reformasi berhasil meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas birokrasi, namun belum sepenuhnya menjawab kebutuhan publik secara komprehensif. Pendekatan reformasi yang menekankan kinerja dan hasil mendorong perbaikan manajemen, tetapi cenderung mengabaikan dimensi sosial dalam pelayanan publik. Reformasi administrasi juga menghasilkan perubahan struktural yang kompleks sehingga menuntut koordinasi antarlembaga yang lebih kuat. Dalam praktiknya, ketidakseimbangan antara desentralisasi manajerial dan pengendalian pusat memunculkan tantangan baru dalam tata kelola pemerintahan. Reformasi ini menunjukkan bahwa perubahan administrasi tidak dapat hanya mengandalkan instrumen manajerial. Oleh karena itu, reformasi perlu dipahami sebagai proses yang harus disesuaikan dengan konteks kelembagaan dan kebutuhan masyarakat.

Dari sudut pandang kritis, reformasi administrasi di United Kingdom memperlihatkan pentingnya keseimbangan antara efisiensi dan nilai kepentingan publik. Keberhasilan reformasi sangat dipengaruhi

oleh konsistensi kebijakan dan komitmen politik jangka panjang. Keterbatasan yang muncul menegaskan bahwa reformasi administratif harus disertai penguatan kapasitas aparatur dan budaya organisasi. Partisipasi masyarakat juga menjadi faktor penting agar reformasi tidak terjebak pada pencapaian indikator semata. Evaluasi berkelanjutan diperlukan untuk menyesuaikan arah reformasi terhadap dinamika sosial dan ekonomi. Secara keseluruhan, analisis kritis ini menegaskan bahwa reformasi administrasi yang efektif harus mengintegrasikan kinerja, akuntabilitas, dan nilai publik secara seimbang.



BAB XI

PENUTUP

Akuntabilitas publik merupakan fondasi utama dalam penyelenggaraan administrasi publik yang efektif, di mana kinerja birokrasi harus diukur tidak hanya berdasarkan hasil yang terlihat, tetapi juga integritas, transparansi, dan tanggung jawab terhadap masyarakat. Reformasi administrasi publik muncul sebagai respon terhadap kompleksitas kebutuhan publik yang semakin dinamis, menuntut pemerintah untuk mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern tanpa mengabaikan nilai-nilai etika dan pelayanan publik yang inklusif. Konsep lintas disiplin dalam buku ini menunjukkan bahwa pemahaman akuntabilitas tidak dapat dilepaskan dari perspektif hukum, sosiologi, politik, dan ekonomi, karena setiap dimensi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap desain dan implementasi kebijakan publik yang akuntabel.

Pada konteks reformasi, buku ini membahas bahwa transformasi administrasi publik bukan sekadar restrukturisasi organisasi atau digitalisasi proses, tetapi juga melibatkan perubahan budaya birokrasi, mekanisme kontrol internal, dan sistem evaluasi kinerja yang transparan. Pendekatan berbasis akuntabilitas menekankan partisipasi masyarakat sebagai pengawas dan penilai kinerja pemerintah, sehingga legitimasi administrasi publik semakin kuat. Buku ini mengilustrasikan berbagai studi kasus di berbagai negara, memperlihatkan bahwa reformasi yang sukses menuntut keterpaduan antara inovasi manajerial, teknologi informasi, dan kepemimpinan yang berkomitmen pada nilai publik.

Buku referensi ini membahas bahwa tantangan utama dalam akuntabilitas publik terletak pada ketidakseimbangan antara tuntutan efisiensi dan kebutuhan untuk mempertahankan nilai-nilai etis. Dalam praktiknya, tekanan politik, keterbatasan sumber daya, dan resistensi birokrasi sering menjadi hambatan signifikan terhadap reformasi yang mendalam. Oleh karena itu, strategi reformasi yang berkelanjutan harus

bersifat adaptif, mampu menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek berupa peningkatan kinerja dan tujuan jangka panjang berupa penguatan kepercayaan publik. Analisis lintas disiplin di sini memberikan perspektif yang holistik dalam merancang mekanisme akuntabilitas yang dapat diterapkan secara kontekstual di berbagai lingkungan administrasi.

Buku referensi ini juga menekankan pentingnya inovasi dalam pelayanan publik dan digitalisasi sebagai sarana memperkuat akuntabilitas, namun diimbangi dengan manajemen risiko dan etika data yang ketat. Transformasi digital bukan sekadar alat efisiensi, tetapi merupakan medium untuk memperluas akses publik, meningkatkan transparansi, dan membangun sistem pengawasan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penekanan pada integrasi lintas sektor dan kolaborasi antara pemerintah, akademisi, dan masyarakat sipil menunjukkan bahwa akuntabilitas publik yang sejati lahir dari sinergi berbagai pemangku kepentingan.

Secara keseluruhan, buku ini menyimpulkan bahwa reformasi administrasi publik dan penguatan akuntabilitas publik merupakan proses berkelanjutan yang memerlukan kesadaran kritis, kepemimpinan visioner, dan inovasi yang berorientasi pada nilai publik. Keberhasilan reformasi tidak hanya diukur dari perubahan struktural atau prosedural, tetapi dari kemampuan sistem administrasi untuk menghadirkan layanan yang adil, transparan, dan akuntabel bagi masyarakat. Dengan pendekatan lintas disiplin, buku ini memberikan kerangka konseptual yang komprehensif untuk memahami kompleksitas akuntabilitas dan reformasi administrasi, sekaligus menawarkan panduan praktis bagi pembuat kebijakan, peneliti, dan praktisi administrasi publik dalam mewujudkan birokrasi yang modern, efektif, dan terpercaya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abas, A., Arifin, K., Mohamed Ali, M. A., & Khairil, M. (2023). A systematic literature review on public participation in decision-making for local authority planning. *Frontiers of Architectural Research*, 12(3).
- Allen, R., Hemming, R., & Potter, B. H. (2019). *The International Handbook of Public Financial Management*. Palgrave Macmillan.
- Allen, R., Hemming, R., & Potter, B. H. (2020). *The international handbook of public financial management*. London: Palgrave Macmillan.
- Ananny, M., & Crawford, K. (2018). Seeing without knowing: Limitations of the *Transparency* ideal and its application to algorithmic accountability. *New Media & Society*, 20(3), 973–989.
- Anderson, P. (2020). *Formal Mechanisms of Public Participation in Governance*. Oxford University Press.
- Apriyani, R. (2025). *Pengelolaan Keuangan Negara Berdasarkan Prinsip*. E-Journal APPISI.
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2020). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach* (17th ed.). Boston: Pearson Education.
- Baldwin, R., Cave, M., & Lodge, M. (2019). *Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice*. Oxford University Press.
- Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2018). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice* (5th ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bouckaert, G. (2020). *Performance management in public sector organizations: Concepts, models, and tools*. Routledge.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2018). *Managing Performance: International Comparisons*. 3rd Edition. London: Routledge.
- Bovaird, T., & Loeffler, E. (2019). *Public Management and Governance* (3rd ed.). London: Routledge.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2018). *Public management and governance* (3rd ed.). London: Routledge.
- Bovens, M. (2018). Accountability in the Public Sector. In E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press.

- Bovens, M. (2018). *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford University Press.
- Bovens, M. (2018). *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford University Press.
- Bovens, M. (2019). *The Quest for Accountability: Design, Policy, and Performance in Executive Government*. Oxford University Press.
- Bovens, M. (2020). *Public Accountability*. Oxford University Press.
- Bovens, M., & Schillemans, T. (2018). *Accountability in the Public Sector*. In E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press.
- Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (2018). *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford: Oxford University Press.
- Bovens, M., Schillemans, T., & Goodin, R. E. (2018). *Public Accountability*. Oxford: Oxford University Press.
- Boynton, W. C., Johnson, R. N., & Kell, W. G. (2019). *Modern Auditing: Assurance Services and the Integrity of Financial Reporting*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2018). *Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Bryson, J. M., Quick, K. S., Slotterback, C. S., & Crosby, B. C. (2019). Designing public participation processes. *Public Administration Review*, 79(3), 452–462.
- Busuioc, M., & Lodge, M. (2019). Accountability and the Regulation of Public Services. *Governance*, 32(2), 251–267.
- Chen, Y. (2021). *Social Accountability and Citizen Engagement in Public Administration*. Springer.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2018). Balancing coordination and autonomy: A study of inter-agency collaboration in the public sector. *Public Management Review*, 20(12), 1781–1802.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2018). *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. London: Routledge.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). *Accountability and Administrative Reforms*. *Public Administration Review*.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2018). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*. London: Routledge.

- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2020). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*. London: Routledge.
- Citron, D. K. (2019). Privacy harms. *Boston University Law Review*, 102, 793–864.
- Cooper, T. L. (2020). *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role* (7th ed.). Jossey-Bass.
- COSO. (2018). *Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Damhuri, A., Soemartono, T., Effendy, K., & Sukmana, P. (2025). Citizen Engagement in Democratic Governance: Insights from Participatory Policy-Making. *Politeia: Journal of Public Administration and Political Science and International Relations*, 3(4), 286–298.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2018). *Pelayanan Publik Baru: Melayani, Bukan Mengendalikan* (terjemahan). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2019). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge.
- Diamond, L. (2019). *Ill Winds: Saving Democracy from Russian Rage, Chinese Ambition, and American Complacency*. Penguin Press.
- Dubnick, M. J., & Frederickson, H. G. (2018). *Public Accountability: Performance Measurement, the Extended State, and the Search for Trust*. Kettering Foundation Press.
- Dubois, V. (2018). *The Bureaucrat and the Poor: Encounters in French Welfare Offices*. Routledge.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ebdon, C., & Franklin, A. L. (2019). *Public financial management in practice: Tools, techniques, and approaches*. Routledge.
- Eubanks, V. (2018). *Automating inequality: How high-tech tools profile, police, and punish the poor*. New York: St. Martin's Press.
- European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2020). *Cybersecurity skills development in the EU public sector*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Faulkner, N. & Kaufman, S. (2018). *Measuring Public Value: A Framework for Public Administration*. Australian Journal of Public Administration.
- Fischer, F. (2019). *Participatory Policy Analysis and Governance*. Oxford University Press.
- Fox, J. (2018). *Accountability for Development: Breaking the Logjam*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fukuyama, F. (2018). *State-Building: Governance and World Order in the 21st Century*. Ithaca: Cornell University Press.
- Fung, A. (2018). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and accountability. *Public Administration Review*, 78(3), 479-489.
- Fung, A. (2018). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 78(4), 513–522.
- Garcia, M. (2019). *Civil Society Advocacy and Public Policy Influence*. Routledge.
- Garcia, M. (2021). *Citizen Monitoring for Effective Policy Implementation*. Springer.
- Garcia, M. (2023). *Integrating Formal and Informal Public Participation for Effective Governance*. Routledge.
- Wilson, R. (2021). *Enhancing Policy Legitimacy Through Public Consultation*. Palgrave Macmillan.
- Georges Danhondo, Khalidha Nasiri, & Mary E. Wiktorowicz. (2018). Improving social accountability processes in the health sector in sub-Saharan Africa: a systematic review. *BMC Public Health*, 18, 497.
- Gerring, J., & Thacker, S. C. (2022). Legislative Oversight and Government Accountability. *RISIS International Journal of Research in Social Sciences*.
- Ginsburg, T., & Versteeg, M. (2018). Judicial Review and Democratic Theory. *Annual Review of Law and Social Science*.
- Grimmelikhuisen, S., Porumbescu, G., Hong, B., & Im, T. (2018). The Effect of *Transparency* on *Trust* in Government: A Cross-National Comparative Experiment. *Public Administration Review*, 78(4), 516–526.
- Grindle, M. S. (2018). *Good Governance: The Inflation of an Idea*. Harvard University Press.

- Handayani, L. (2022). *Performance Analysis in Public Sector: Methods and Implementation*. Yogyakarta: Deepublish.
- Harrison, J. (2018). *Citizen Oversight and Social Accountability in Public Governance*. Routledge.
- Harrison, J. (2020). *Follow-Up Mechanisms in Social Accountability Practices*. Routledge.
- Haryanto, B. (2020). *Performance Indicators in Public Sector Management: Concepts and Implementation*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Haryanto, B. (2021). *Transparansi dan Akuntabilitas Pemerintahan: Strategi Penguatan Tata Kelola Publik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hatry, H. P. (2019). *Performance Measurement: Getting Results*. 3rd Edition. Washington, DC: The Urban Institute Press.
- Hay, D., & Cordery, C. (2018). The Value of Public Sector Audit: Literature and History. *Journal of Accounting Literature*, 40, 1–15.
- Hayes, R., Wallage, P., & Gortemaker, H. (2019). *Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing* (4th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Head, B. W. (2018). *Wicked Problems in Public Policy*. Public Policy and Administration.
- Hidayat, A. (2021). *Community-Government Partnerships for Enhanced Public Accountability*. Bandung: Alfabeta.
- Hidayat, T. (2021). *Dimensi dan Implementasi Transparansi dalam Layanan Publik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hood, C. (2018). *Public Service Management by Numbers: Why Does It Vary? Where Has It Come From? What Are the Gaps and the Puzzles?* London: Routledge.
- Hood, C. (2018). *The New Public Management: A Public Management for All Seasons?* London: Routledge.
- Hoque, Z. (Ed.). (2021). *Public Sector Reform and Performance Management in Developed Economies: Outcomes-Based Approaches in Practice*. Routledge.
- International Monetary Fund (IMF). (2019). *Fiscal Transparency Code*. Washington, DC: International Monetary Fund.
- INTOSAI. (2019). *INTOSAI Framework of Professional Pronouncements (IFPP): Financial Audit Principles*. Vienna: International Organization of Supreme Audit Institutions.

- Iwan Ahmad Puji Santoso. (2025). Peran Digitalisasi Dalam Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas Pemerintahan. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 2(3), 10.
- Jashari, M., & Pepaj, I. (2018). The role of the principle of *Transparency* and accountability in Public Administration. *Acta Universitatis Danubius. Administratio*, 10(1).
- Jayanti, N. W. D. B. (2023). Urgensi Partisipasi Masyarakat dalam Public Governance di Indonesia. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*.
- Johnson, P. (2020). *Citizen Participation in Social Accountability Practices*. Palgrave Macmillan.
- Johnson, P. (2022). *Enhancing Participatory Governance through Civic Engagement*. Palgrave Macmillan.
- Jones, L., & Patel, R. (2021). *Informal Civic Participation: Practices and Impacts*. Palgrave Macmillan.
- Kaptein, M. (2019). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1135–1150.
- Kavanagh, A., & Dworkin, A. (2020). *Judicial independence and accountability in public administration*. Oxford University Press.
- Kettl, D. F. (2018). *Politics of the Administrative Process* (7th ed.). Thousand Oaks: CQ Press.
- Kettl, D. F. (2020). *The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America*. Johns Hopkins University Press.
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2021). *Public administration and law compliance in local governments*. Palgrave Macmillan.
- Khatri, V., & Brown, C. V. (2018). Designing data governance. *MIS Quarterly*, 42(1), 151–171.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Manajemen Pemasaran (Edisi Bahasa Indonesia)*. Jakarta: Erlangga.
- Kshetri, N. (2018). *1 Cybercrime and cybersecurity in the global South*. Palgrave Macmillan.
- Kumar, S. (2023). *Inclusive Governance Through Collaborative Citizen Engagement*. Springer.
- Lopez, S., & Martinez, R. (2021). *Public Monitoring for Effective Policy Implementation*. Palgrave Macmillan.
- Kurniawan, A. (2019). *E-Government dan Transformasi Pelayanan Publik Digital*. *Jurnal Administrasi Publik*.

- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2018). *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*. Washington, DC: World Bank.
- Lapsley, I., & Pong, C. K. M. (2020). Modernization versus problematization: Value-for-money audit in public sector. *European Accounting Review*, 29(4), 755–779.
- Lopez, S. (2020). *Community Empowerment and Civil Society Facilitation*. Routledge.
- Lopez, S. (2021). *The Role of Civil Society in Enhancing Public Oversight*. Springer.
- Lopez, S. (2022). *Ensuring Effective Public Accountability through Responsive Governance*. Springer.
- Lopez, S. (2023). *Strategic Approaches to Citizen Engagement in Governance*. Springer.
- Rodriguez, P., & Chen, L. (2022). *Co-creation in Public Policy: Engaging Citizens as Partners*. Palgrave Macmillan.
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mainwaring, S. (2019). *Accountability in Democratic Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi: Yogyakarta.
- Margetts, H., & Dorobantu, C. (2019). *Rethink government Transparency: The role of information and trust*. London: Oxford Internet Institute, University of Oxford.
- Martinez, L. (2020). *Citizen Input and Public Policy in Democratic Governance*. Routledge.
- Martinez, L. (2021). *Digital Platforms and Citizen Participation in Public Accountability*. Routledge.
- Martinez, L. (2022). *Enhancing Public Accountability through Community Engagement*. Routledge.
- Maryam Salampessy et al. (2025). *Citizen Participation in Public Administration: A Review Literature*. eScience Humanity Journal.
- Mashaw, J. L. (2018). *Due Process in the Administrative State*. New Haven: Yale University Press.
- Mazzucato, M. (2018). *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*. London: Allen Lane.

- Mechkova, V., Lührmann, A., & Lindberg, S. I. (2019). Political Accountability: Vertical, Horizontal, and Diagonal Accountability. V-Dem Institute Policy Brief.
- Meijer, A. (2019). *Transparency and Public Accountability*. In S. van de Walle & S. Groeneveld (Eds.), *Public Sector Reform*. Palgrave Macmillan.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Messier, W. F., Glover, S. M., & Prawitt, D. F. (2019). *Auditing and Assurance Services: A Systematic Approach* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Michels, A., & De Graaf, L. (2019). Examining Citizen Participation: Local Participatory Policy Making and Democracy Revisited. *Local Government Studies*, 45(6), 875–897.
- Miller, A. (2020). *Collaborative Public Participation for Effective Governance*. Routledge.
- Moore, M. H. (2018). *Menciptakan Nilai Publik: Manajemen Strategis dalam Pemerintahan* (terjemahan). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Morlino, L., & Palumbo, B. (2020). *Conceptualizing Accountability: Democratic Accountability in the European Union*. Routledge.
- Moynihan, D. P. (2018). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Moynihan, D. P. (2018). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Georgetown University Press.
- Nabatchi, T., & Leighninger, M. (2018). *Public participation for 21st century democracy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nasution, M. (2020). *Inklusi Digital dan Transformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nguyen, T. (2019). *Citizen Monitoring and Social Accountability in Public Governance*. Routledge.
- Nguyen, T. (2023). *Strengthening Accountability through Citizen Participation*. Springer.
- Nugroho, A. (2020). *Akuntabilitas Publik dan Pengawasan Melekat di Birokrasi Pemerintah Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Nugroho, R. (2021). *Manajemen Kebijakan Berbasis Data dan Transformasi Digital Pemerintahan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- OECD. (2020). *Public Integrity Handbook*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Transparency, communication and trust: The role of public communication in responding to the wave of disinformation about the new coronavirus*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Public Sector Innovation Faced with Crisis*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Olson, D. M. (2019). *Legislative oversight and accountability in public administration*. Routledge.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *Performance Budgeting in OECD Countries*. Paris: OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Public Value Creation and Public Sector Productivity*. Paris: OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2018). *Pelayanan Publik Baru dan Tata Kelola Publik (terjemahan)*. Jakarta: Kencana.
- Osborne, S. P. (2018). *Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society*. Routledge.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2019). *The Handbook of Public Management Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Park, S. (2020). Performance Feedback, Goal Clarity, and Public Organizational Performance. *Sustainability*, 12(7), 3011.
- Perry, J. L., & Marlowe, J. (2018). *Public Service Professionalism: Accountability and Ethics in the Public Sector*. New York: Routledge.
- Peters, B. G. (2018). *Advanced Introduction to Public Policy*. Edward Elgar Publishing.
- Pollitt, C. (2019). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2018). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity (4th ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Posner, P. L. (2020). *Performance-Based Budgeting: Concepts and Experiences*. New York, NY: Routledge.
- Prabowo, H. (2019). *Mekanisme Akuntabilitas Publik dan Tata Kelola Pemerintahan Efektif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Prasetyo, A. (2019). *Akuntabilitas Administratif dan Efektivitas Birokrasi Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Prasetyo, H. (2024). Integrating Media and Information Technology for Enhanced Public Accountability. *Jurnal Administrasi Publik Digital*, 15(1), 23-39.
- Przeworski, A. (2019). *Crises of democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pujari, R., & Joshi, P. (2024). *Transparency in public sector governance: The role of the Right to Information Act*. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(6), 187–196.
- Putra, A. (2020). *Manajemen Data Terbuka dalam Era Pemerintahan Digital*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Putra, D. (2022). *Multi-Stakeholder Collaboration for Sustainable Public Governance*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Raharjo, K. (2020). *Performance Measurement in Public Sector: Concept and Implementation*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Raharjo, S. (2021). *Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Publik di Era Modern*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rahman, F. (2019). *Open Data dan Tata Kelola Digital: Peluang dan Tantangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rahmatullah, D. (2020). *Manajemen Data Terbuka dalam Tata Kelola Pemerintahan Digital*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Ramadhan, F. (2020). *Pengawasan Legislatif dalam Meningkatkan Akuntabilitas Publik di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Reichborn-Kjennerud, K. (2018). Performance audit and accountability: A conceptual framework. *Managerial Auditing Journal*.
- Retnowati, N. D., & Nugraheny, D. (2021). G2C (Government to Citizen) Digital Interaction And C2G (Citizen to Government) on The Jogja Smart Service Application. *Sainstek: Jurnal Sains dan Teknologi*.
- Rizki, J., Cempaka, R., & Aprillia, N. (2025). Pemanfaatan e-Government untuk Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas Pelayanan Publik. *NETWORK: Jurnal Teknologi Informasi, Komunikasi dan Komputer Sains*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Manajemen (Edisi Bahasa Indonesia)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson, L. (2019). *Transparency and Accountability in Public Governance*. Routledge.

- Robinson, M. (2019). *Performance Budgeting: Linking Funding to Results*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. J. (2018). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform (2nd ed.)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Santosa, R. (2020). *Partisipasi Publik dan Penguatan Akuntabilitas Eksternal Pemerintah*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Santoso, A. (2021). *Akuntabilitas Finansial dalam Pemerintahan: Strategi Pengelolaan Anggaran Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Santoso, R. (2022). *Public-Private Partnership for Sustainable Public Services: Governance and Accountability*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Santoso, R., & Wibowo, A. (2023). *Digital Transparency and Data Publication for Enhancing Public Accountability*. *Jurnal Teknologi Informasi dan Manajemen Publik*, 12(2), 45-61.
- Saputra, A. (2020). *Pengelolaan Keuangan Publik: Kepatuhan Anggaran dan Akuntabilitas*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Saputra, R. (2021). *Akuntabilitas dan Transparansi dalam Pelayanan Publik Modern*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Saputra, R. (2022). *Akuntabilitas dan Transparansi dalam Pelayanan Publik Modern*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sari, R. (2021). *Open Data dan Digital Governance: Praktik dan Tantangan*. Bandung: Alfabeta.
- Schedler, A. (2022). *The Politics of Accountability: Conceptual Foundations and Contemporary Challenges*. *Governance Studies Journal*.
- Schick, A. (2019). *The Performing State: Reflection on an Idea Whose Time Has Come but Whose Implementation Has Not*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Schillemans, T. (2018). *Accountability in Public Administration*. Oxford Research Encyclopedia of Politics. Oxford University Press.
- Sedarmayanti. (2018). *Good Governance: Pemerintahan yang Baik dalam Rangka Otonomi Daerah*. Bandung: Mandar Maju.
- Shah, A. (2019). *Public Financial Management and Accountability*. World Bank Publications.
- Singleton, T. W., & Singleton, A. J. (2021). *Fraud Auditing and Forensic Accounting (6th ed.)*. Hoboken: John Wiley & Sons.

- Smith, J. (2019). *Community Engagement and Informal Participation in Local Governance*. Routledge.
- Soleh Darmansyah, Strategi Pemerintah dalam Mewujudkan Reformasi Administrasi Publik di Indonesia, 20 Februari 2025.
- Stiglitz, J. E., Rosengard, J. K., & Rosengard, J. K. (2019). *Economics of the Public Sector* (4th ed.). New York: W.W. Norton & Company.
- Susanto, R. (2019). *Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pemerintahan Modern*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susilo, T. (2019). *Audit Eksternal sebagai Instrumen Penguatan Akuntabilitas Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Susilo, T. (2019). *Audit Eksternal sebagai Instrumen Penguatan Akuntabilitas Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sutanto, B. (2019). *Transparansi dan Akuntabilitas Pemerintahan Digital*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutanto, H. (2021). *Data Collection for Public Sector Performance Measurement: Principles and Practices*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sutopo, W., & Suryanto, A. (2020). Interoperabilitas dan Integrasi Sistem dalam Implementasi E-Government di Indonesia. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*.
- Svara, J. H., & Brunet, J. R. (2020). *The ethics primer for public administrators in government and nonprofit organizations* (3rd ed.). Routledge.
- Taylor, J. (2019). *Consultative Public Participation in Policy Making*. Routledge.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* (Revised and Expanded Edition). Yale University Press.
- Tjahjono, H. (2020). *Good Governance dan Akuntabilitas Publik: Strategi Peningkatan Kinerja Birokrasi*. Jakarta: Pustaka Nasional.
- Transparency International*. (2021). *Global Corruption Barometer: Citizens' Views and Experiences of Corruption*. Berlin: *Transparency International*.
- Tyler, T. R. (2018). *Why People Obey the Law* (2nd ed.). Princeton University Press.
- Umar, A., & Tawafa, A. (2023). *Organizational restructuring as a strategic tool in bureaucratic reform toward effective, efficient and accountable public services* (2023).

- United Nations Development Programme (UNDP). (2019). *Governance Principles, Institutional Capacity and Quality*. New York: UNDP.
- Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2019). *The Performance Paradox in the Public Sector*. London: Routledge.
- von Solms, R., & van Niekerk, J. (2019). From information security to cyber security. *Computers & Security*, 38, 97–102.
- Wahyudi, A. (2018). *Inovasi Teknologi dan Transformasi Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo, A. (2020). *Manajemen dan Standar Operasional Prosedur di Birokrasi Pemerintah*. Jakarta: Kencana.
- Wicaksono, B. (2020). *Inovasi Sektor Publik dan Tantangan Reformasi Administrasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widodo, R. (2020). *Akuntabilitas Kinerja dalam Pelayanan Publik: Strategi dan Implementasi*. Jakarta: Pustaka Nasional.
- Wijayanto, R. (2021). *Strategic Follow-up on Public Sector Performance Evaluation*. Bandung: Alfabeta.
- Williams, R. (2019). *Public Oversight and Social Accountability in Governance*. Routledge.
- Winarno, A. (2020). *Interoperabilitas Sistem Informasi Pemerintahan dalam Era Digital*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- World Bank. (2018). *Enhancing government effectiveness and Transparency: The fight against corruption*. Washington, DC: World Bank Group.
- World Bank. (2018). *Improving Public Sector Performance through Service Delivery Reform*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2020). *Enhancing Government Effectiveness and Transparency: The Fight Against Corruption*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2020). *Innovating Bureaucracy for a More Capable Government*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2020). *Public Sector Performance: The Critical Role of Human Resource Management*. Washington, DC: World Bank.
- World Bank. (2021). *Improving Regulatory Governance: International Practices and Lessons for Public Sector Reform*. Washington, DC: World Bank.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. New York: PublicAffairs.



GLOSARIUM

Administrasi	Keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian kegiatan pemerintahan dalam rangka mencapai tujuan negara dan kepentingan publik.
Akuntabilitas	Kewajiban moral, hukum, dan administratif penyelenggara pemerintahan untuk mempertanggungjawabkan setiap kebijakan, keputusan, tindakan, serta penggunaan sumber daya publik kepada masyarakat, lembaga pengawas, dan pemangku kepentingan lainnya secara transparan dan dapat diuji.
Birokrasi	Sistem organisasi pemerintahan yang tersusun secara hierarkis dan formal untuk melaksanakan fungsi pelayanan publik berdasarkan aturan, kewenangan, dan pembagian tugas yang jelas.
Desentralisasi	Kebijakan pelimpahan sebagian kewenangan pemerintahan dari pusat kepada daerah guna meningkatkan efektivitas, partisipasi, dan pelayanan publik.
Efektivitas	Tingkat keberhasilan suatu kebijakan, program, atau kegiatan pemerintahan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
Efisiensi	Kemampuan penyelenggara pemerintahan dalam mencapai hasil yang optimal dengan penggunaan sumber daya secara hemat, tepat, dan bertanggung jawab.
Evaluasi	Proses sistematis untuk menilai kinerja, dampak, dan keberlanjutan kebijakan atau program publik sebagai dasar perbaikan dan pengambilan keputusan.

Governance	Kerangka pengelolaan urusan publik yang melibatkan interaksi dan kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil dalam proses pengambilan dan pelaksanaan kebijakan.
Integritas	Sikap konsisten aparatur publik dalam menjunjung tinggi kejujuran, etika, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap hukum dalam menjalankan tugas dan kewenangannya.
Kebijakan	Serangkaian keputusan dan tindakan strategis yang ditetapkan oleh pemerintah untuk mengatasi masalah publik dan mencapai tujuan pembangunan.
Kinerja	Tingkat pencapaian hasil kerja aparatur dan institusi publik dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab pemerintahan.
Legalitas	Prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang menegaskan bahwa setiap tindakan dan keputusan harus memiliki dasar hukum yang sah dan dapat dipertanggungjawabkan.
Partisipasi	Keterlibatan aktif dan bermakna masyarakat dalam perumusan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kebijakan publik sebagai wujud demokrasi dan kontrol sosial.
Pelayanan	Aktivitas penyediaan barang, jasa, dan administrasi oleh pemerintah kepada masyarakat guna memenuhi kebutuhan dan hak warga negara.
Pengawasan	Mekanisme formal dan informal untuk memastikan penyelenggaraan pemerintahan berjalan sesuai hukum, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan.
Profesionalisme	Kemampuan, kompetensi, dan komitmen aparatur publik dalam melaksanakan tugas secara objektif, berkualitas, dan sesuai dengan standar etika jabatan.
Publik	Warga negara dan kelompok masyarakat yang menjadi penerima manfaat, subjek, sekaligus pengawas dalam penyelenggaraan kebijakan dan pelayanan pemerintahan.

Reformasi	Proses perubahan terencana dan berkelanjutan terhadap struktur, sistem, prosedur, dan budaya administrasi publik guna meningkatkan kinerja birokrasi, kualitas pelayanan, serta kepercayaan masyarakat.
Regulasi	Perangkat peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar hukum dalam pengaturan, pengendalian, dan pelaksanaan administrasi publik.
Transparansi	Prinsip keterbukaan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang menjamin ketersediaan, aksesibilitas, dan kejelasan informasi publik agar masyarakat dapat memahami, menilai, dan mengawasi proses pengambilan keputusan.



INDEKS

A

akademik · 241
aksesibilitas · 173, 175, 185,
187, 190, 235
akuntansi · 6, 60, 128, 132
asimetri · 28, 104, 203
audit · 2, 5, 6, 7, 36, 41, 45, 46,
49, 50, 51, 52, 55, 59, 60, 64,
101, 102, 103, 107, 110, 112,
114, 115, 119, 121, 127, 128,
129, 130, 131, 150, 156, 158,
159, 198, 224, 228
auditor · 110, 128, 130, 131,
133, 147

B

big data · 174, 182, 184

C

cloud · 182

D

digitalisasi · 74, 93, 172, 174,
176, 178, 183, 206, 210, 217,
218
distribusi · 16, 28, 29, 30, 31,
93, 197

E

ekonomi · 8, 11, 15, 16, 21, 22,
28, 29, 30, 31, 71, 79, 80, 81,
90, 163, 171, 175, 179, 183,
185, 188, 189, 190, 192, 193,
195, 215, 217, 241
emisi · 189
empiris · 31, 33
entitas · 46, 80, 127, 128, 129,
131, 132, 133, 134

F

Feedback · 227
finansial · 6, 46, 79, 81, 125,
167, 168
fiskal · 29, 30, 44, 60, 102, 107,
111, 213
fleksibilitas · 24, 34, 77, 176,
181
fundamental · 8, 19, 35, 39, 65,
79, 92, 98, 101, 105, 133,
135, 146, 149, 189, 193

G

geografis · 178, 182, 185
globalisasi · 93, 176

I

implikasi · 29, 31, 163

infrastruktur · 168, 177, 179,
184, 185, 189, 196
inklusif · 11, 17, 69, 84, 85,
154, 156, 159, 160, 161, 163,
175, 186, 187, 191, 217
inovatif · 76, 77, 78, 91, 155,
184
integrasi · 2, 16, 17, 18, 70, 74,
80, 91, 125, 141, 165, 166,
168, 172, 173, 174, 175, 179,
180, 182, 184, 187, 197, 198,
206, 210, 218
integritas · 3, 4, 6, 11, 39, 40,
44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52,
54, 55, 57, 58, 81, 87, 89, 90,
93, 97, 103, 115, 120, 130,
134, 136, 149, 191, 193, 202,
204, 205, 209, 217
interaktif · 163, 164, 169
internet of things · 173
investasi · 6, 167, 179, 196

K

kolaborasi · 11, 22, 24, 88, 93,
113, 155, 161, 167, 168, 169,
171, 180, 182, 218, 234
komoditas · 79
komprehensif · 15, 69, 133,
144, 147, 156, 168, 214, 218,
241
komputasi · 173, 174
konkret · 150, 190, 199
konsistensi · 20, 21, 53, 71, 80,
87, 97, 132, 147, 210, 215

L

Leadership · 224

M

manajerial · 23, 24, 32, 33, 34,
49, 52, 72, 76, 77, 78, 79, 84,
124, 176, 184, 185, 199, 209,
214, 215, 217
manifestasi · 55
manipulasi · 81, 135, 193
metodologi · 142

N

negosiasi · 156

O

otoritas · 39, 40, 41, 45, 49, 50,
118, 155

P

politik · 5, 6, 8, 12, 15, 17, 20,
21, 22, 24, 29, 35, 36, 38, 39,
40, 41, 43, 44, 48, 56, 80, 87,
93, 106, 108, 109, 112, 148,
162, 163, 175, 177, 190, 193,
215, 217, 241

R

rasional · 16, 19, 20, 26, 28, 29,
31, 34, 35, 68, 75, 76, 92, 99,
107, 136, 200
real-time · 164, 165, 166, 169
regulasi · 2, 4, 5, 6, 13, 16, 41,
42, 47, 48, 52, 53, 55, 63, 64,
72, 92, 93, 95, 96, 97, 98,
111, 112, 114, 129, 131, 134,
146, 147, 148, 149, 150, 154,
158, 159, 161, 167, 171, 175,
178, 179, 193

relevansi · 44, 62, 124, 144,
147, 191

S

siber · 195, 196, 197
stabilitas · 19, 21, 44, 71
stakeholder · 64, 124, 126, 168,
169

T

teoretis · 19, 28
transformasi · 8, 74, 171, 174,
175, 176, 177, 178, 181, 183,
184, 185, 186, 197, 217, 241
transparansi · 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8,
9, 10, 11, 13, 22, 23, 24, 25,
29, 33, 37, 39, 41, 42, 46, 49,

52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60,
63, 64, 65, 66, 67, 68, 79, 87,
89, 92, 93, 95, 96, 98, 101, 103, 104,
110, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 123,
126, 128, 130, 131, 133, 135, 141, 143,
145, 146, 147, 149, 151, 152, 153, 155,
156, 157, 158, 159, 163, 164, 165, 167,
168, 169, 171, 175, 177, 179, 181, 186,
187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194,
199, 201, 203, 206, 207, 208, 210, 212,
213, 217, 218, 241

U

universal · 185

W

workshop · 161

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Drs. Dudung Ahmad Suganda, M.Si.

Lahir di Tasikmalaya, 16 Mei 1964. Lulus S3 di Program Studi Ilmu Administrasi Publik FISIP Universitas Padjadjaran Tahun 2016. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Al Ghifari Bandung pada Program Studi Administrasi Negara FISIP.


BUKU REFERENSI


AKUNTABILITAS PUBLIK DAN REFORMASI ADMINISTRASI


KAJIAN LINTAS DISIPLIN

BUKU REFERENSI “AKUNTABILITAS PUBLIK DAN REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK: KAJIAN LINTAS DISIPLIN” INI MEMBAHAS SECARA KOMPREHENSIF DINAMIKA AKUNTABILITAS PUBLIK SEBAGAI ELEMEN KUNCI DALAM PROSES REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK DI ERA DEMOKRASI DAN TATA KELOLA MODERN. DENGAN PENDEKATAN LINTAS DISIPLIN YANG MENINTEGRASIKAN PERSPEKTIF ADMINISTRASI PUBLIK, HUKUM, EKONOMI, POLITIK, DAN SOSIOLOGI, BUKU INI MEMBAHAS KONSEP DASAR, KERANGKA TEORITIS, SERTA PERKEMBANGAN KEBIJAKAN AKUNTABILITAS DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN. PEMBAHASAN DIFOKUSKAN PADA HUBUNGAN ANTARA TRANSPARANSI, PARTISIPASI MASYARAKAT, EFEKTIVITAS BIROKRASI, DAN PENGUATAN KELEMBAGAAN PUBLIK SEBAGAI PRASYARAT TERWUJUDNYA GOOD GOVERNANCE. SELAIN ITU, BUKU REFERENSI INI MEMBAHAS TANTANGAN IMPLEMENTASI REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK, TERMASUK RESISTENSI BIROKRASI, KETERBATASAN KAPASITAS INSTITUSI, DAN PENGARUH TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP SISTEM PERTANGGUNGJAWABAN PUBLIK. DIHARAPKAN, BUKU REFERENSI INI DAPAT MENJADI REFERENSI AKADEMIK DAN PRAKTIS BAGI MAHASISWA, PENELITI, APARATUR SIPIL NEGARA, SERTA PEMBUAT KEBIJAKAN DALAM MENDORONG TATA KELOLA PEMERINTAHAN YANG AKUNTABEL, RESPONSIF, DAN BERORIENTASI PADA KEPENTINGAN PUBLIK.



 <http://mediapenerbitindonesia.com>

 +6281362150605

 Penerbit Idn

 @pt.mediapenerbitidn

ISBN 978-634-7457-87-5



9

786347

457875