

AKUNTABILITAS KINERJA MANAJEMEN INSTANSI PEMERINTAH*

Oleh:

Drs. H. Yoyon Bahtiar Irianto, M.Pd.

Centre of Policy & Planning Studies, the Indonesian University of Education

PRAWACANA

Undang-Undang (UU) No.32/2004 tentang Pemerintahan Daerah menjelaskan, bahwa daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberi pelayanan, peningkatan peran serta, prakarsa dan pemberdayaan masyarakat. Ketentuan tersebut menyiratkan sebuah diskresi dan tanggung jawab bagi pemerintahan daerah untuk menyusun sebuah kebijakan daerah, baik yang bersifat umum maupun khusus dalam bentuk petunjuk teknis operasionalnya. Kebijakan demikian, akan menjadi pedoman bagi seluruh penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam menyelenggarakan agenda otonomi daerah sesuai tujuan pemberiannya, yakni dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperbaiki kualitas pelayanan umum serta meningkatkan daya saing daerah dalam suasana keserasian dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Otonomi daerah versi sistem pemerintahan Indonesia, menyatakan bahwa otonomi daerah merupakan hak dan kewajiban yang diberikan pemerintah, dalam kerangka memperbaiki dayaguna dan hasilguna penyelenggaraan pemerintahan. Khusus dalam konteks memperbaiki dayaguna dan hasilguna penyelenggaraan pemerintahan, maka penyempurnaan manajemen pemerintahan daerah terhadap berbagai aspek yang menopangnya menjadi prasyarat untuk segera dilakukan oleh pemerintah daerah itu sendiri. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Osborn dan Gaebler (1992) yang berpendapat bahwa “kegagalan utama pemerintahan saat ini adalah karena kelemahan manajemennya. Masalahnya bukan terletak pada apa yang dikerjakan pemerintah, melainkan bagaimana caranya pemerintah mengerjakannya“. Pentingnya melakukan perbaikan dalam manajemen pemerintahan di semua aspek, sebagai salah satu dari menataulang (*reinventing*) sistem pemerintahan yang diartikan sebagai “*fundamental redesign of the system of government, the civil service system*”.

MENGAPA PERLU AKUNTABILITAS?

Berkenaan dengan pembaharuan aspek-aspek manajemen pemerintahan, setidaknya, bercermin dari pembaharuan manajemen pemerintahan pada saat memasuki era reformasi, yakni berkaitan dengan sistem manajemen perencanaan, SDM, pembiayaan, manajemen pelayanan umum, manajemen asset/investasi, manajemen kolaborasi, dan manajemen konflik. Demikian pula pada aspek pengawasannya, karena otonomi diberikan untuk mencapai tujuan tertentu yang akan berkonsekwensi pada penggunaan sumber daya pemerintahan, baik dalam lingkungan struktur pemerintahan daerah maupun sumber daya daerah lainnya, maka diperlukan pula sebuah manajemen yang handal dalam melakukan pengawasannya.

Pengawasan yang diperlukan bagi efektivitas penyelenggara pemerintahan di kalangan pemerintahan daerah, seyogyanya bertumpu pada penumbuhan dan pemeliharaan kultur pengawasan, sehingga kehadirannya akan dipandang sebagai kewajaran dan konsekwensi berorganisasi yang sehat. Membangun kultur pengawasan organisasional ini, tampaknya semakin relevan dalam kondisi penertiban manajemen pemerintahan, yang tengah intensif dilakukan pemerintahan nasional dewasa ini. Apalagi dengan kehadiran Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) yang dibentuk melalui UU.No.30/2002, maka tanpa keterbangunan kultur pengawasan di kalangan penyelenggara pemerintahan daerah, akan semakin memperlemah keefektivan dalam menyelesaikan agenda yang diamanatkan kebijakan otonomi pembangunan di daerah.

Dengan bergulirnya era reformasi telah memberi implikasi ke dalam berbagai sektor kehidupan berbangsa, bernegara, dan bermasyarakat. Muara dari gerakan reformasi tersebut, adalah semakin meningkatnya harapan dan tuntutan akan terwujudnya *good governance* (tata pemerintahan yang baik) serta *clean government* (pemerintahan yang bersih) yang direfleksikan dalam peningkatan sektor pelayanan publik. Seiring dengan semakin meningkatnya tuntutan dan kebutuhan masyarakat terhadap sektor pelayanan publik, serta dengan semakin pesatnya kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, telah memberikan kosekuensi kepada aparatur pemerintah selaku abdi negara dan abdi masyarakat untuk dapat menyesuaikan diri, baik secara individual maupun institusional sesuai dengan dinamika dan perkembangan lingkungan internal maupun eksternal organisasi pemerintahan. Dengan memiliki kompetensi dan profesionalisme serta sikap adaptif yang tinggi terhadap segala perubahan dan perkembangan situasi, maka

pelayanan publik yang dilakukan aparat pemerintah kepada masyarakat harus semakin memuaskan (*service excellence*). Untuk itu, tidak ada alternatif lain kecuali meningkatkan kompetensi dan profesionalisme agar memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat.

KINERJA MANA YANG HARUS AKUNTABEL?

Sebelum menuntut akuntabilitas agaknya perlu dibatasi beberapa konsep yang mendasari aspek-aspek yang dituntut dari sosok kinerja aparat di lingkungan instansi pemerintah, antara lain:

- (1) Kinerja merupakan *perilaku* pegawai yang ditampilkan pada saat proses, hasil langsung (*output*), dan hasil ahir (*outcomes*) dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi); Perilaku pegawai dalam organisasi secara konseptual terdiri dari perilaku tugas (*task behavior*) dan hubungan antar manusia (*humans behavior*);
- (2) Kompetensi (*competencies*) dipandang sebagai unsur kemampuan (*ability*) dalam melaksanakan pekerjaan yang dihasilkan dari perolehan pengetahuan, sikap dan keterampilan; Kemampuan (*ability*), merupakan salah satu unsur dari kinerja (*performance*); Karena itu, kompetensi (*competencies*), secara sederhana dikategorikan ke dalam tiga jenis, yaitu: (1) kompetensi kepribadian (*personal competencies*), kompetensi profesional (*professional competencies*), dan kompetensi sosial (*social competencies*);
- (3) Instansi pemerintah dipandang sebagai organisasi yang berstruktur, dan karenanya pegawainya pun dipandang menempati posisi hirarhis sesuai tugas dan fungsinya;
- (4) Pegawai dapat dipandang secara individual dan atau kelompok; Posisi individual pegawai pada umumnya dibagi ke dalam tiga katagori: (1) Unsur pimpinan; (2) Unsur pembantu pimpinan; dan (3) Unsur pelaksana. Posisi kelompok pada umumnya terdapat sebutan yang sama, apabila kantor tersebut mempunyai struktur yang berjenjang; Ketiga unsur pegawai tersebut, pada umumnya mempunyai tugas pokok dan fungsi yang sama, yang berbeda hanya bobot peran yang dilakukan dari setiap tugas pokok dan fungsi tersebut;

Berkenaan dengan istilah akuntabilitas (*accountability*) secara harfiah berasal dari kata *account* (rekening, laporan, catatan) dan *ability* (kemampuan). Dalam tatakelola pemerintahan, akuntabilitas bisa diartikan sebagai kemampuan aparat pemerintah dalam

menunjukkan laporan atau catatan proses dan hasil pekerjaannya yang dapat dipertanggungjawabkan.

Akuntabilitas pada hakekatnya merupakan salah satu *key factor* dalam menjawab segala tuntutan terhadap kinerja pemerintahan. Akuntabilitas yang menjunjung tinggi prinsip *equitable* dan *responsiveness to people's needs* merupakan resultante dari proses dan prinsip-prinsip *good governance* (efektivitas, efisiensi dan transparansi), serta tuntutan globalisasi yang diwujudkan dalam bentuk demokrasi dan kompetisi.

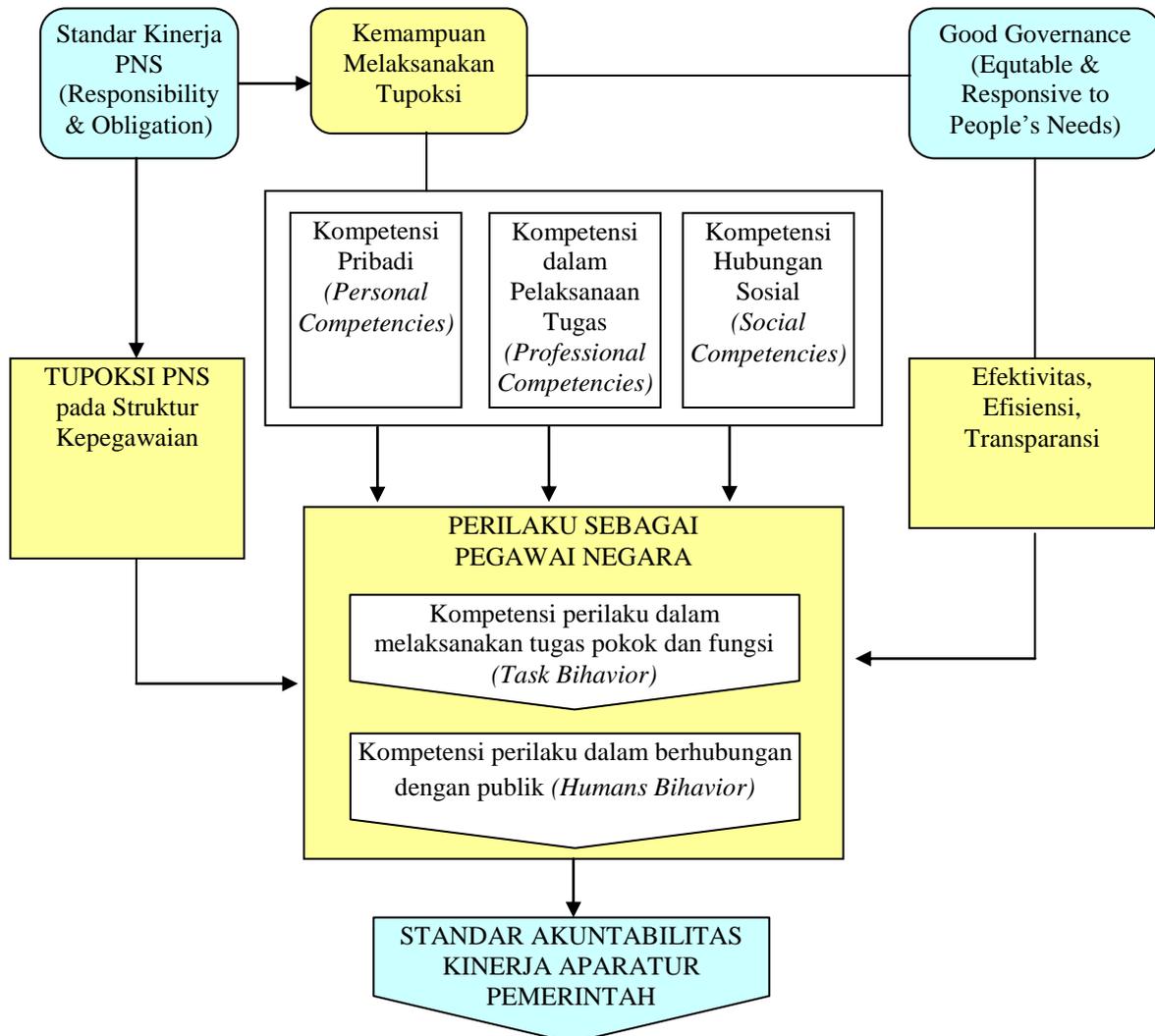
Dalam konteks globalisasi inilah *good governance* telah menjadi parameter pemenuhan tuntutan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintahan. Dalam konteks ini pula, aparatur pemerintah sebagai aktor dalam menjalankan proses perumusan, implementasi dan evaluasi kebijakan pembangunan semakin dituntut untuk mewujudkan *good governance* dan *clean governance*. Kinerja aparatur yang semula berstandar pada prinsip *responsibility* (tanggungjawab) dan *obligation* (kewajiban), kini harus pula diperpatokan pada apa yang disebut sebagai *accountability*.

Dengan demikian, upaya merumuskan standar akuntabilitas kompetensi pegawai diartikan sebagai perumusan norma yang dijadikan tolok ukur kemampuan dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan. Karena itu, standar akuntabilitas kompetensi tersebut harus dipandang pula dalam kerangka evaluasi kinerja, yang memerlukan instrumen pengukuran dan prosedur pelaksanaannya.

Melalui Bagan-1 ingin ditegaskan bahwa analisis terhadap akuntabilitas kinerja aparat instansi pemerintah perlu dimulai dari adanya standar kinerja dan kejelasan tuntutan *good governance* dalam bentuk kejelasan tentang efektivitas, efisiensi dan transparansi. Standar kinerja pun memiliki dua aspek sasaran, yang secara substansial mengukur bermaksud (1) kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, dan (2) tugas pokok dan fungsi pegawai baik secara individu maupun kelompok dalam posisi jabatan yang menjadi tanggungjawabnya.

Khusus yang berkaitan dengan kemampuan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pegawai, proses analisis difokuskan pada komponen kompetensi pribadi (*personal competencies*), kompetensi profesional (*professional competencies*), dan kompetensi sosial (*social competencies*). Langkah-langkah untuk merumuskan standar akuntabilitas kinerja tersebut dapat dipelajari dalam ilustrasi di bawah ini:

Gambar 1
 Kerangka Analisis Standarisasi Akuntabilitas Kinerja Pegawai



Namun, komponen-komponen kompetensi tersebut masih bersifat konseptual yang pada tatanan praktis sulit untuk dilakukan. Karena itu, indentifikasi kompetensi selanjutnya difokuskan pada dimensi-dimensi berperilaku yang secara praktis harus dapat diamati berdasarkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai yang bersangkutan pada setiap unit kerja. Karena itu, kompetensi pegawai tersebut cukup diamati dari dua komponen yang secara kasat mata (praktis) dapat diamati, yaitu komponen yang berkenaan dengan perilaku dalam melaksanakan tugas (*task behavior*) dan perilaku dalam hubungan antar manusia (*humans behavior*). Kedua unsur kompetensi inilah dipandang sebagai gambaran setiap kompetensi yang seyogyanya telah menjadi kepemilikan dan diinternalisasikan dalam perilaku PNS, sehingga turut memperkuat kinerjanya.

Parameter

Parameter yang diukur, berkenaan dengan intensitas kompetensi pokok yang harus diperankan/dilakukan/dilaksanakan oleh masing-masing pegawai berdasarkan aspek kepribadian, profesionalitas, dan hubungan sosial, sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi pemerintahan. Rujukannya dapat saja bersumber dari *Job description* dan *Job specification*; Norma yang dijadikan tolok ukur adalah laporan tercatat tentang intensitas perilaku yang ditampilkan/dikerjakan/dilakukan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari yang merentang dari tidak pernah menampilkan perilaku yang dimaksudkan, sampai Selalu menampilkan perilaku yang dimaksudkan. Sekedar contoh untuk mengukur tingkat akuntabilitas kinerja pegawai dapat disimak dari table 1 berikut:

Tabel-1
Contoh Parameter Akuntabilitas Kinerja Aparatur Pemerintah

No	Kompetensi	Komponen	Variabel	Indikator
1	Personal Competencies	(1) Kemampuan dalam memberikan keteladanan	1. Kepercayaan terhadap diri sendiri	1) Tau menghargai potensi dirinya dengan santun dalam bertutur laku
			2. Kepekaan/kepedulian sosial	2) Murah hati terhadap sesama dengan berani mengambil resiko atas dasar kebaikan bersama
			3. Kejujuran	3) Tidak berbohong, bertindak curang, atau tindakan lain yang sejenis sehubungan dengan pekerjaan yang diamanatkan kepadanya.
		(2) Kemampuan dalam memahami dan mengimplementasikan etos Kerja	4. Moralitas	4) Dapat membedakan tindakan apa yang sebaiknya sesuai fungsi dan peranan, misalkan tidak menerima suap, menyalahgunakan prosedur untuk kepentingan pribadi atau kelompok.
			5. Semangat Kerja	5) Bekerja gesit, tidak malas, dan tidak banyak mengeluh.
			6. Disiplin	6) Mampu mematuhi aturan-aturan organisasi yang telah ditetapkan organisasi.
			7. Pragmatis	7) Mampu memilih situasi dan kondisi yang sesuai dalam bertindak.
			8. Kreativitas	8) Dapat menemukan ide dan gagasan, cara-cara baru dalam pelaksanaan pekerjaan
			9. Kemandirian/Prakarsa/Inisiatif	9) Mampu bekerja dengan betul, tanpa menunggu perintah dan pengawasan yang ketat.

No	Kompetensi	Komponen	Variabel	Indikator	
2	Professional Competencies	(1) Kemampuan dalam bidang akademik	10. Memahami latar belakang dan wawasan pengetahuan tentang bidang yang menjadi tugas pokoknya.	10) Mengerti dan memahami relevansi latar belakang ilmu pengetahuan yang dimilikinya dengan bidang tugas yang menjadi garapannya.	
				11) Mampu menjabarkan pengetahuan yang dimilikinya ke dalam tindakan-tindakan praktis dalam melaksanakan pekerjaan.	
			11. Kemampuan dalam meningkatkan wawasan pengetahuan dan keterampilan	12) Memiliki kemauan untuk mempelajari ilmu pengetahuan kontemporer untuk menunjang pelaksanaan tugasnya.	
				13) Dapat memanfaatkan setiap kesempatan dan peluang untuk menambah wawasan pengetahuan dan keterampilan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.	
			(2) Kemampuan dalam proses manajemen tugas	12. Menyiapkan rencana/program	14) Mampu menjabarkan kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
					15) Mampu merumuskan tujuan dan target harus dicapai dalam pelaksanaan tugas sesuai bidang yang dikerjakannya.
		16) Mampu memilih prioritas pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan.			
		17) Keterampilan merinci dan mengelompokkan tupoksi ke dalam pekerjaan yang lebih spesifik			
		18) Mampu merumuskan panduan monitoring, evaluasi dan pelaporan.			
		19) Mampu menyusun jadwal/skedul pelaksanaan pekerjaan.			
		20) Mampu merumuskan dan menghitung kebutuhan anggaran biaya pekerjaan.			
		13. Kemampuan dalam melaksanakan rencana/program			21) Mampu membagi tugas dan mengatur pola hubungan kerja
			22) Mampu mengatur dan menempatkan personil lainnya yang sesuai dengan tupoksi		
			23) Keterampilan mendelegasikan sebagian wewenang kepada personil lain yang lebih relevan dalam melaksanakan tugas		
24) Mampu mengendalikan pekerjaan sesuai dengan norma, alat dan prosedur yang telah ditetapkan					

No	Kompetensi	Komponen	Variabel	Indikator
				25) Mampu menentukan saran-saran pencegahan dan perbaikan langsung pada saat kekeliruan ditemukan.
				26) Keterampilan menentukan alat dan media untuk pengendalian
				27) Keterampilan menentukan prosedur teknis pengendalian
				28) Mampu membina iklim/suasana lingkungan pekerjaan yang menyenangkan semua pihak.
			14. Kemampuan dalam mengevaluasi program/pekerjaan	29) Mampu menentukan standar yang dijadikan ukuran keberhasilan pelaksanaan tugas
				30) Mampu menentukan dan merumuskan alat dan teknik pengukuran dan evaluasi pelaksanaan pekerjaan
				31) Mampu menentukan prosedur dan teknik evaluasi pekerjaan
				32) Mampu memberikan penilaian terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan norma, alat dan prosedur yang ditetapkan.
			15. Kemampuan menyusun laporan pekerjaan	33) Memahami prosedur teknis pelaporan hasil pelaksanaan pekerjaan.
				34) Mampu merumuskan aspek/komponen/aktivitas yang harus dilaporkan.
				35) Mampu memberikan laporan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan skedul yang telah dijadwalkan.
		(3) Kemampuan dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan	16. Tanggungjawab terhadap pelaksanaan tugas	36) Tidak saling melempar tanggung jawab pekerjaan yang menjadi garapannya.
				37) Tidak mencari-cari alasan atas kelambatan/kelalaian dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
				38) Mampu menghargai prestasi masing-masing orang
			17. Tanggungjawab dalam hubungan kerja	39) Mampu memberikan dorongan dan motivasi yang baik kepada orang lain
				40) Mampu melatih orang lain agar menjadi pekerja yang lancar dan efisien
			18. Tanggungjawab	41) Mampu pemanfaatan sumber daya yang efisien.

No	Kompetensi	Komponen	Variabel	Indikator	
			terhadap hasil yang diperoleh	42) Mampu menghasilkan pekerjaan dalam jumlah dan kualitas sesuai dengan yang diharapkan/ditentukan.	
				43) Mampu membuka kesalahan dan ketidakberhasilan organisasi	
3	Social Competencies	(1) Kemampuan dalam memahami karakteristik individu	19. Keterampilan menempatkan perasaan yang sama dengan yang dirasakannya	44) Keterampilan membela dan menghargai usul dan pendapat orang lain.	
				45) Mampu menghargai perbedaan individu dan atau dengan kelompok lainnya.	
				46) Mampu memandang semua personil sudah dewasa dan matang dengan tidak melupakan ketertiban dalam melaksanakan tugas masing-masing;	
		(2) Kemampuan berkomunikasi dengan orang lain (3) Kemampuan dalam menampilkan gaya (style) dalam bekerja	20. Keterampilan komunikasi dengan kelompok 21. Konstruktif	47) Keterampilan menemukan relasi-relasi individu dalam kelompok	
				48) Keterampilan dalam menentukan waktu untuk musyawarah dalam menyelesaikan hal-hal yang penting.	
				49) Mampu menghimpun semua saran dan pendapat yang baik	
				50) Keterampilan memberikan kemudahan-kemudahan dan fasilitas dalam melaksanakan pekerjaan.	
				51) Berani memberikan saran dan usul untuk kebaikan pelaksanaan pekerjaan	
				22. Adaptabilitas/ Fleksibilitas	52) Dapat menggunakan jalur birokrasi dengan fleksibel
				23. Partisipatif	53) Mampu melibatkan diri dan atau orang lain dalam pekerjaan kelompok
24. Kooperatif	54) Mampu bekerjasama dalam melaksanakan pekerjaan				
25. Obyektif	55) Mampu memberikan alasan-alasan dan pertimbangan yang rasional dalam memutuskan persoalan bersama.				

Prosedur Pengukuran

Pertama, lakukan *pembobotan*! Setiap parameter semestinya diberi *bobot*, karena tingkat kepentingan suatu parameter untuk setiap posisi PNS dalam jabatan bisa berbeda. Besarnya bobot ditentukan oleh tingkat (urutan/ranking) pentingnya fungsi dan peranannya dalam struktur tugas dan jabatan serta status pekerjaan-pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh setiap tingkatan PNS. Ada dua pendekatan yang dapat digunakan

dalam pembobotan ini, yaitu: (1) Pembobotan pada variabel-variabel kompetensi yang bersifat umum, dan (2) Pembobotan langsung pada indikator-indikator dari setiap kompetensi. Akan tetapi, cara pertama dan cara kedua ini tidak memiliki perbedaan yang berarti, karena pada saat menentukan bobot pada setiap indikator tetap harus membaginya (didistribusikan) sesuai bobot variabel kompetensi. Cara menghitung besarnya bobot setiap variabel atau indikator kompetensi ialah:

- (1) Tentukan nilai tingkat (urutan/ranking) kepentingan setiap parameter kompetensi dari setiap katagori jabatan. Misalnya, untuk parameter ‘merumuskan rencana/program kegiatan’. Bagi PNS yang menangani tugas-tugas manajerial/pimpinan, tugas tersebut mempunyai tingkatan kepentingan yang relatif lebih tinggi (misalnya diberi bobot 3) daripada PNS yang menangani tugas-tugas teknis atau administratif (misalnya diberi bobot 1 atau 2). Namun, untuk parameter ‘memberikan laporan yang sesuai dengan jadwal’, sudah tentu PNS yang menangani tugas-tugas manajerial akan mempunyai bobot lebih rendah (misalnya 1) dibandingkan dengan katagori jabatan teknis, administratif atau staf (misalnya 3 dan atau 4).
- (2) Setelah ditentukan ‘nilai peringkat’ masing-masing parameter berdasarkan katagori jabatan PNS, kemudian jumlahkan seluruh nilai parameter kinerja tersebut. Jumlah tersebut harus setara dengan 100. Dan selanjutnya, distribusikan 100 tersebut sesuai dengan nilai kepentingan yang ada pada setiap parameter. Jika masih belum pas, lakukan pembulatan.

Kedua, cari sumber informasi. Sumber informasi untuk setiap parameter sangat banyak, tetapi harus selektif. Misalnya: Kemampuan bekerja yang dapat diamati di tempat kerja. Tempat kerja, diartikan di ruang kerja (di luar kantor atau di lapangan) yang dianggap sebagai kegiatan dinas; Parameter lainnya merupakan informasi yang secara umum sulit didapat, karena jarang dilakukan. Karena itu, dengan sistem ini diharapkan mempunyai mekanisme yang mampu merekam perilaku-perilaku tersebut. Teknik yang dapat dilakukan antara lain dengan *Critical Incident Method*, yaitu metode pencatatan perilaku pegawai secara ekstrim (ekstrim baik maupun ekstrim buruk). Misalnya, ada pegawai yang tidur di tempat kerja, main kartu, atau berkelahi di tempat kerja. Peristiwa tersebut merupakan perilaku yang harus dicatat lengkap dengan waktu kejadiannya. Demikian pula yang ekstrim baik, misalnya demi menyelesaikan tugas, seorang pegawai

bersedia lembur atau berinisiatif melaksanakan pekerjaan di lingkungan kantor maupun di luar lingkungan kantor.

Ketiga, *konversikan ke dalam angka-angka yang dapat dihitung*. Apabila sumber data mempunyai nilai yang ukuran berbeda dengan 'rating scale' maka perlu dilakukan perubahan. Misalnya, nilai angka yang berukuran rasio (mutlak), sehingga evaluator harus mengubahnya menjadi interval dalam rentang skala empat. Untuk konversi jumlah nilai kompetensi (hasil perkalian dari skor kompetensi dengan bobot kompetensi), untuk setiap kategori unsur pegawai tidak ada perbedaan. Karena, dalam definisi konsep juga telah ditegaskan bahwa stratum jabatan yang melekat pada pegawai hanya karena dibedakan oleh bobot tugas, wewenang dan tanggungjawab.

Evaluator

Seyogyanya dilakukan oleh Tim Khusus, yang diambil dari unsur pembina (atasan langsung), konsultan, masyarakat, dan unsur pelaksana lapangan, dengan asumsi bahwa program ini bukan merupakan tanggungjawab salah satu pihak, tetapi merupakan tanggungjawab semua pihak, sehingga efektivitasnya bisa lebih baik. Tentunya dengan syarat terdiri dari orang-orang yang dapat dipercaya, cerdas dan memiliki kemampuan profesional dalam bidang evaluasi program dengan baik. Di samping itu, pelaksanaan evaluasi pun harus terbuka antara pihak evaluator dengan pihak yang dievaluasi. Ini penting bagi orang yang dievaluasi untuk mengetahui aspek-aspek apa yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan.

PENUTUP

Pemilihan dan penetapan pendekatan kompetensi dalam menilai kinerja pegawai yang akuntabel seyogyanya didasarkan atas berbagai pertimbangan mendasar baik yang bersumber dari landasan teori, kajian konsep maupun dari aspek regulasi, tugas pokok dan fungsi. Akuntabilitas yang dibangun dalam pengembangan atau penyusunan indikator-indikator kinerja yang akuntabel perlu diangkat dari landasan filosofis dan kajian empirik yang telah teruji yang terfokus pada tiga aspek kompetensi pokok diantaranya kompetensi personal/kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. Sebagai pembeda untuk penilaian kompetensi masing-masing individu pegawai didasarkan pada perbedaan pembobotan masing-masing kompetensi yang disesuaikan dengan perbedaan tugas dan fungsi individu dalam organisasi. Ketiga kompetensi pokok ini yang dijabarkan ke dalam

beberapa komponen dan variabel serta beberapa indikator sebagai instrumen standar dalam kinerja aparatur pegawai yang akuntabel.

Sekian dan terima kasih.

REFERENSI PEMICU INSPIRASI

Australian Assistance for International Development, (2006), *Good Governance: Guiding Principles for Implementation*, http://www.usaid.gov/publication/pdf/good_governance

Osborne, David and Ted Gaebler, (1992), *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Mass: Addison-Wesley Publishing.

Osborne, David & Peter Plastrik, (2000), *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha* (Terjemahan Ramelan Abdul Rosyid), Jakarta: PPM.

Rosenbaum, Allan, (1996), *Good Governance, Accountability and the Public Servant*, <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents>

Sweeney, Paul D., & Dean B. McFarlin, (2002), *Organizational Behavior: Solution for Management*, International Edition, Boston: McGraw-Hill Higher Education.

van der Hoeven, Anna Maria Agnes van Ardenne, (2006), *Mutual Accountability and Good Governance: The Role of Development Partner*, <http://www.uneca.org/pdf/document>