

Akuntabilitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana di Kabupaten Minahasa

Fanda Oley¹, Sisca B. Kairupan², Steven V. Tarore³

¹²³Universitas Negeri Manado, Tondano, Indonesia

¹ fandaoley@gmail.com, ² siscakairupan@unima.ac.id, ³ steventarore@unima.ac.id

INFO ARTIKEL

ABSTRACT

Key word:
Management
Accountability
Employee Performance

This study aims to analyze the performance accountability of Civil Servants (PNS) at the Office of Population Control and Family Planning in Minahasa Regency through four main sub-foci: compliance with standard operating procedures (SOPs), key performance indicators (KPIs) of employees, measurable outputs and outcomes, and the implementation of rewards and punishments. The research employed a descriptive qualitative approach using data collection techniques such as observation, interviews, and documentation, involving eight research informants. The data analysis techniques used include data collection, data condensation, data presentation, and conclusion drawing. The findings reveal several challenges in the implementation of performance accountability, including uneven training and socialization of SOPs, inconsistency in SOP implementation, limited employee involvement in KPI formulation, and insufficient understanding of performance indicators. Moreover, unclear output and outcome indicators and the lack of technical guidelines hinder employees from accurately measuring work success. Additionally, the reward and punishment system is perceived as inconsistent, non-transparent, and unfair.

INTISARI

Kata kunci:
Manajemen
Akuntabilitas
Kinerja Pegawai

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis akuntabilitas kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa melalui empat sub fokus utama, yaitu kesesuaian dengan standar prosedur, indikator kinerja utama (IKU) pegawai, *output* dan *outcome* yang terukur, serta pemberian *reward* dan *punishment*. Metode penelitian adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi kepada 8 orang informan penelitian. Teknik analisis data yang digunakan yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan akuntabilitas kinerja masih menghadapi berbagai kendala, antara lain belum meratanya pelatihan dan sosialisasi SOP, ketidakkonsistenan dalam penerapan standar prosedur, lemahnya keterlibatan pegawai dalam penetapan IKU, serta kurangnya pemahaman terhadap indikator kinerja. Selain itu, ketidakjelasan indikator *output* dan *outcome* serta kurangnya panduan teknis menyebabkan kesulitan dalam mengukur keberhasilan kerja. Sementara itu, sistem *reward* dan *punishment* dinilai belum berjalan konsisten, transparan, dan adil.

Diterima : 11-06-2025
Dipublish : 19-06-2025

Copyright © 2025 (Fanda Oley). All Right Reserved

1. Pendahuluan

Akuntabilitas kinerja pegawai merupakan elemen kunci dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang transparan dan bertanggung jawab. Sebagai perwujudan dari kewajiban instansi pemerintah, akuntabilitas kinerja mencerminkan sejauh mana suatu organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kerja dan penggunaan sumber daya yang dikelola dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan [1]. Sesuai dengan Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999, akuntabilitas kinerja tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga mencakup evaluasi terhadap efektivitas, efisiensi, serta dampak dari program atau kebijakan yang dijalankan [2]. Oleh karena itu, setiap pegawai negeri sipil (PNS) sebagai aparatur negara memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa tugas yang diberikan dapat terlaksana secara optimal dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Permasalahan utama dalam akuntabilitas kinerja pegawai sering kali berkaitan dengan faktor disiplin, transparansi, dan sistem evaluasi yang kurang optimal. Ketika pegawai tidak memiliki kesadaran tinggi terhadap tanggung jawab mereka, maka akan muncul praktik kerja yang tidak sesuai dengan standar, seperti keterlambatan dalam penyelesaian tugas, kurangnya inisiatif, serta lemahnya koordinasi antar bagian. Selain itu, ketidakseimbangan dalam sistem pengawasan dan evaluasi dapat membuat kinerja pegawai tidak terpantau secara maksimal [3]. Jika sistem pemantauan hanya bersifat administratif tanpa adanya evaluasi yang menyeluruh, maka potensi ketidakefisienan kerja akan semakin meningkat. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme akuntabilitas yang lebih ketat, seperti penerapan target kinerja yang jelas, pengawasan yang berkelanjutan, serta sanksi yang tegas bagi pelanggaran yang terjadi.

Dalam konteks Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DPPKB) Kabupaten Minahasa, akuntabilitas kinerja pegawai menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa setiap kebijakan dan program internal dapat berjalan secara efektif dan efisien. Sebagai bagian dari institusi pemerintah, pegawai di lingkungan DPPKB memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas mereka sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan, baik dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi program.

Untuk melihat akuntabilitas seorang pegawai adalah dengan melakukan penilaian terhadap hasil kerja yang dilakukan, oleh karenanya dalam akuntabilitas kinerja pegawai berpedoman pada peraturan perundang-undangan. Penilaian Kinerja pada Pegawai ASN merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh atasan/pimpinan baik dilakukan secara langsung ataupun dengan bantuan lembaga-lembaga penyalia untuk menilai kinerja

pegawainya [4]. Tujuan pegawai ASN dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 10 adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa [5]. Dalam undang-undang tersebut juga dijelaskan bahwa Pegawai ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Tujuan dari penilaian kinerja PNS ini adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier.

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Untuk merepresentasikan aturan tersebut maka Penilaian Kinerja PNS berpedoman pada Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian dalam SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya, sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Penilaian Perilaku kerja meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerja sama. Penilaian Kinerja PNS merupakan nilai gabungan dari penilaian SKP dan penilaian perilaku kerja dengan perbandingan 60% dan 40%. Hasil penilaian kinerja PNS digunakan sebagai bahan kajian untuk menjamin objektivitas dan pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan, kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, dan lain-lain [6].

Ketimpangan dan ketidaksesuaian antara pencapaian kinerja pegawai dengan realisasi kinerja Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DPPKB) Kabupaten Minahasa menjadi permasalahan yang perlu diperhatikan dalam evaluasi akuntabilitas organisasi. Berdasarkan hasil observasi terhadap lima pegawai yang dinilai melalui Penilaian Kinerja Pegawai terhadap Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), ditemukan bahwa pencapaian target kinerja pegawai menunjukkan hasil yang sangat baik. Misalnya, dalam program penyuluhan Keluarga Berencana (KB), target yang ditetapkan sebesar 100% berhasil direalisasikan sepenuhnya. Tidak hanya pada program tersebut, tetapi keseluruhan target individu dari kelima pegawai yang diamati juga dapat direalisasikan secara penuh tanpa adanya penyimpangan. Jika merujuk pada hasil penilaian ini, seharusnya kinerja DPPKB secara keseluruhan juga menunjukkan tren positif dan capaian yang optimal. Namun, kenyataannya menunjukkan adanya ketimpangan yang signifikan, di mana banyak program yang dijalankan oleh dinas justru tidak mencapai target yang telah ditetapkan.

Salah satu contoh konkret dari ketidaksesuaian ini terlihat pada program peningkatan pembinaan keluarga berencana, di mana target yang ditetapkan sebesar 81,14%, tetapi realisasinya hanya mencapai 59,18%. Hal ini menimbulkan pertanyaan besar: bagaimana mungkin kinerja pegawai individu dinilai optimal dengan target yang sepenuhnya terealisasi, tetapi secara keseluruhan kinerja DPPKB justru tidak mencapai sasaran yang telah direncanakan? Ketidaksesuaian ini menandakan adanya permasalahan struktural dalam manajemen kinerja di lingkungan dinas, baik dalam hal perencanaan, koordinasi antarpegawai, maupun dalam sistem pelaporan kinerja. Bisa jadi, pencapaian individu lebih difokuskan pada aspek administratif dalam pemenuhan SKP tanpa mempertimbangkan efektivitas realisasi program di tingkat organisasi. Selain itu, kemungkinan adanya kesenjangan dalam distribusi tugas, kurangnya koordinasi antarbidang, atau bahkan ketidaksesuaian antara indikator penilaian pegawai dan kebutuhan nyata dinas menjadi faktor yang dapat menyebabkan ketimpangan ini. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam untuk memahami akar permasalahan ini agar akuntabilitas kinerja pegawai benar-benar sejalan dengan pencapaian kinerja organisasi secara menyeluruh.

Meskipun tugas dan fungsi DPPKB sangat strategis, pelaksanaan program kependudukan dan KB di Kabupaten Minahasa menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan sumber daya, baik dari sisi anggaran, infrastruktur, maupun jumlah tenaga kerja yang kompeten. Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, akuntabilitas kinerja pegawai di DPPKB Kabupaten Minahasa menjadi kunci utama untuk memastikan keberhasilan program-program yang dijalankan. Pegawai di dinas ini harus memiliki komitmen tinggi untuk bekerja secara transparan, efektif, dan berorientasi pada hasil yang nyata. Dengan akuntabilitas yang baik, setiap pegawai dapat memastikan bahwa anggaran dan sumber daya yang dialokasikan benar-benar digunakan untuk mencapai target program. Selain itu, akuntabilitas juga berperan dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap dinas, sehingga masyarakat lebih antusias dan terbuka untuk berpartisipasi dalam program KB. Ketika kinerja pegawai dapat dipertanggungjawabkan dengan baik, dinas juga lebih mudah mengidentifikasi dan mengatasi hambatan di lapangan, baik yang berkaitan dengan distribusi layanan maupun peningkatan kesadaran masyarakat. Dengan demikian, akuntabilitas kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai pendorong utama dalam mewujudkan keberhasilan program pengendalian penduduk dan keluarga berencana di Kabupaten Minahasa.

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa SKP dan LKP menjadi bentuk pertanggungjawaban

tertulis dari pegawai dalam menjalankan tugasnya yang semuanya itu berkaitan dengan Akuntabilitas kinerja dari pegawai. Melalui observasi awal yang peneliti lakukan didapatkan bahwa terdapat permasalahan berkaitan dengan hal tersebut. Melalui permasalahan diatas maka peneliti akan melaksanakan penelitian yang berjudul: Akuntabilitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Di Kabupaten Minahasa

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong "Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah" [7].

Lokasi penelitian ini dilakukan di Kabupaten Minahasa terkhusus pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana.

Fokus penelitian adalah Akuntabilitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pengendalian Penduduk dan keluarga Berencana di kabupaten Minahasa. Kemudian yang menjadi sub fokus penelitian yang digunakan sebagai parameter dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kesesuaian dengan Standar Operasional Prosedur
2. Indikator Kinerja Utama (IKU) Pegawai
3. *Output* dan *Outcome* yang Terukur Pegawai
4. Pemberian Reward dan Punishment pada Pegawai

Sumber Data dalam metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono dalam pendekatan kualitatif, data yang di tentukan dan digunakan "secara *Purposive Sampling* dan bersifat *Snowball Sampling*" [8].

Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data sesuai model Miles dan Huberman yaitu, *data collection*, *data condensation*, *data display* dan *conclusion drawing/verifying* [9].

Dalam rangka memenuhi kriteria validasi terhadap temuan penelitian maka peneliti melakukan tahapan-tahapan validasi sebagaimana dijelaskan Nasution, bahwa tingkat kepercayaan penelitian kualitatif ditentukan oleh kriteria: kredibilitas (validitas internal); transperabilitas (validitas eksternal); dependabilitas (reliabilitas); dan konfirmabilitas (objektivitas) [10].

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Kesesuaian Dengan Standar Prosedur

Kesesuaian dengan standar prosedur atau Standard Operating Procedure (SOP) merupakan elemen penting dalam menciptakan akuntabilitas kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). SOP menjadi acuan yang menjamin pelaksanaan tugas berlangsung secara terstruktur, efisien, dan dapat diukur. Di lingkungan Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa, keberadaan SOP bertujuan untuk memastikan bahwa setiap layanan yang diberikan kepada masyarakat dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan secara resmi oleh instansi.

Ketika sebagian pegawai memiliki pemahaman mendalam tentang SOP, sementara lainnya tidak, maka standar pelayanan dan pelaksanaan tugas menjadi tidak seragam. Ketimpangan ini berpotensi menciptakan kesalahan prosedural, inkonsistensi dalam pencatatan kinerja, dan bahkan penurunan kualitas layanan kepada masyarakat. Ketiadaan pelatihan yang menyeluruh juga menyebabkan sebagian pegawai hanya mengetahui SOP secara teori tanpa mampu menerapkannya secara efektif.

Selain itu, penerapan SOP yang kurang konsisten menjadi masalah utama kedua. Beberapa pegawai menunjukkan pola kerja yang tidak mengacu pada prosedur baku, baik karena kebiasaan lama, tekanan beban kerja, atau pemahaman yang keliru. Inkonsistensi ini melemahkan prinsip dasar akuntabilitas, yakni kejelasan proses dan hasil. Akuntabilitas kinerja tidak akan optimal apabila langkah-langkah kerja yang dilaksanakan tidak dapat dirujuk pada dokumen SOP yang resmi.

Faktor lain yang memperparah kondisi tersebut adalah pengawasan internal yang belum optimal. Meskipun instansi telah menetapkan pengawas atau atasan langsung yang bertugas mengawasi pelaksanaan SOP, pengawasan ini belum dilakukan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Akibatnya, pelanggaran atau ketidaksesuaian terhadap SOP seringkali tidak langsung terdeteksi atau bahkan dibiarkan, sehingga berdampak negatif terhadap budaya kerja yang disiplin dan tertib.

Minimnya tindakan korektif terhadap pelanggaran SOP mengindikasikan lemahnya sistem evaluasi internal. Hal ini memperburuk upaya penegakan akuntabilitas, karena kinerja yang tidak sesuai standar tidak diberi konsekuensi yang jelas, sementara kinerja yang baik juga tidak selalu dihargai secara adil. Akhirnya, motivasi pegawai untuk bekerja sesuai prosedur menjadi menurun karena tidak ada insentif maupun pengawasan yang memadai.

Keterbatasan sumber daya dan tingginya beban kerja turut menjadi penyebab rendahnya

tingkat kepatuhan terhadap SOP. Dalam kondisi tertentu, pegawai harus menyelesaikan tugas dengan waktu dan tenaga yang terbatas, sehingga memilih jalan pintas yang tidak selalu sesuai prosedur. Tekanan untuk menyelesaikan banyak pekerjaan dalam waktu singkat seringkali mengabaikan aspek kepatuhan terhadap SOP demi kecepatan.

Kesesuaian dengan standar prosedur merupakan aspek fundamental dalam mewujudkan akuntabilitas kinerja aparatur sipil negara (ASN). Akuntabilitas, dalam konteks ini, bukan sekadar kewajiban administratif untuk melaporkan hasil kerja, melainkan juga keterikatan pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Harbani Pasolong menegaskan bahwa kinerja tidak hanya berupa aktivitas, tetapi hasil nyata yang terukur dari individu maupun organisasi secara keseluruhan [11]. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan pegawainya untuk melaksanakan tugas sesuai standar prosedur yang ada, agar kinerja yang dicapai dapat dipertanggungjawabkan secara jelas.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, seperti yang diuraikan oleh Prawirosentono dan Kasmir mencakup disiplin, kemampuan, motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan [12]. Disiplin, khususnya dalam mematuhi standar prosedur, menjadi salah satu kunci untuk memastikan bahwa proses kerja berjalan efektif dan efisien. Di Dinas Pengendalian Penduduk dan KB Kabupaten Minahasa, disiplin pegawai dalam mengikuti SOP akan berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, mulai dari penyuluhan keluarga hingga distribusi alat kontrasepsi. Ketidaksiapan prosedur sering kali berujung pada hasil kerja yang tidak optimal, sehingga memengaruhi capaian program pemerintah dalam mengendalikan jumlah penduduk dan meningkatkan kesejahteraan keluarga.

Indikator kinerja yang dikembangkan oleh Sedarmayanti dan Dwiyanto sangat relevan dalam menilai kinerja pegawai melalui aspek produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, dan tentu saja akuntabilitas [13][14]. Dalam pelaksanaan program KB di Minahasa, indikator tersebut dapat digunakan untuk menilai tidak hanya apakah target program tercapai, tetapi juga bagaimana proses pelaksanaan mengikuti prosedur yang benar, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah.

Dadang Solihin dalam Wempy Banga memperjelas bahwa indikator utama akuntabilitas adalah kesesuaian antara pelaksanaan kegiatan dengan standar prosedur. SOP menjadi acuan teknis yang mendasari seluruh aktivitas pegawai mulai dari pengumpulan data, pelaporan program, hingga koordinasi dengan berbagai pihak.

Kesesuaian dengan SOP tidak hanya meningkatkan kualitas layanan, tetapi juga mengurangi potensi kesalahan dan penyalahgunaan wewenang [15].

Dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah menyebutkan bahwa Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang selanjutnya disingkat SAKIP adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah [16]. Peraturan tersebut memperkuat prinsip yang menegaskan bahwa akuntabilitas kinerja instansi pemerintah harus didasarkan pada pencapaian target yang terukur dan sesuai prosedur. Dalam konteks Dinas Pengendalian Penduduk dan KB Kabupaten Minahasa, pelaksanaan program yang menyimpang dari standar prosedur teknis berpotensi menimbulkan kegagalan dalam mencapai tujuan strategis, meskipun secara kuantitatif *output* tercatat.

Dalam pelaksanaan akuntabilitas kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DPPKB) Kabupaten Minahasa, kesesuaian dengan standar prosedur menjadi aspek krusial yang sangat menentukan efektivitas dan efisiensi kinerja. Standar prosedur yang telah ditetapkan merupakan pedoman baku yang mengatur langkah-langkah kerja dan mekanisme pelaksanaan tugas agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Namun, kenyataan di lapangan sering kali menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara pelaksanaan tugas pegawai dengan standar prosedur yang berlaku. Hal ini tercermin dalam beberapa temuan penelitian sebelumnya yang relevan dengan kondisi akuntabilitas kinerja PNS, khususnya dalam hal pemahaman, kepatuhan, dan ketepatan pelaksanaan standar prosedur.

Penelitian Siwij dkk yang dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPELITBANGDA) Kabupaten Minahasa menunjukkan bahwa kualitas kerja pegawai belum optimal, dengan masih adanya koreksi serta keterlambatan dalam penyelesaian tugas [17]. Di samping itu, kurangnya inisiatif pegawai dalam menjalankan tugas di luar bidang yang mereka kuasai juga menjadi hambatan. Temuan ini relevan untuk DPPKB Kabupaten Minahasa, karena jika pegawai tidak melaksanakan tugas tepat waktu dan tidak mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan, maka akan timbul ketidaksesuaian dengan standar yang mengarah pada menurunnya akuntabilitas kinerja. Keterlambatan dan kurangnya inisiatif ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti kurangnya pemahaman terhadap prosedur, beban kerja yang tidak seimbang, atau rendahnya motivasi kerja.

Dalam pandangan ideal peneliti, kesesuaian dengan standar prosedur merupakan fondasi utama dalam mewujudkan akuntabilitas kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DPPKB) Kabupaten Minahasa. Standar prosedur bukan hanya sebagai pedoman teknis, melainkan juga sebagai instrumen kontrol yang menjamin bahwa setiap langkah kerja dilaksanakan secara konsisten, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Kesesuaian pelaksanaan dengan standar prosedur memungkinkan terciptanya efisiensi dan efektivitas dalam setiap proses kerja, menghindarkan dari penyimpangan, kesalahan administratif, dan praktik-praktik yang dapat merugikan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mendalam dan penerapan disiplin terhadap standar ini harus menjadi perhatian utama bagi setiap pegawai, karena tanpa kepatuhan terhadap prosedur, kinerja yang dihasilkan akan sulit diukur dan dipertanggungjawabkan secara objektif.

Selain itu, dalam konteks birokrasi modern, peneliti memandang bahwa kesesuaian dengan standar prosedur harus didukung oleh sistem pengawasan dan evaluasi yang efektif dan berkelanjutan. Proses pengawasan yang sistematis dan transparan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk memastikan prosedur dijalankan sesuai aturan, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan bagi pegawai. Dengan demikian, pelaksanaan standar prosedur tidak boleh bersifat statis atau sekadar formalitas administratif, melainkan harus menjadi bagian dari budaya kerja yang dinamis dan responsif terhadap kebutuhan serta tantangan nyata di lapangan. Pengawasan yang baik juga akan meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya, sekaligus membangun kepercayaan publik bahwa DPPKB Kabupaten Minahasa mampu menjalankan fungsinya secara profesional dan akuntabel.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kesesuaian dengan standar prosedur adalah fondasi utama dalam mewujudkan akuntabilitas kinerja ASN di lingkungan Dinas Pengendalian Penduduk dan KB Kabupaten Minahasa. Pelaksanaan tugas yang mengikuti SOP mencerminkan komitmen terhadap transparansi, efisiensi, dan integritas pelayanan publik. Sebaliknya, penyimpangan terhadap prosedur menandakan rendahnya akuntabilitas yang berpotensi merusak kepercayaan masyarakat dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu, penguatan pemahaman dan penerapan standar prosedur harus menjadi fokus utama dalam upaya peningkatan kualitas kinerja pegawai. Pelatihan rutin, pengawasan yang ketat, serta penyediaan sarana pendukung merupakan langkah strategis yang perlu diambil agar kinerja ASN tidak hanya menghasilkan *output*, tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara prosedural.

dan hukum. Hal ini sangat penting untuk mendukung program pengendalian penduduk dan kesejahteraan keluarga yang efektif dan berkelanjutan.

3.2 Indikator Kinerja Utama Pegawai

Sub fokus mengenai Indikator Kinerja Utama (IKU) pegawai menjadi salah satu aspek krusial dalam menilai akuntabilitas kinerja PNS di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa. IKU seharusnya berfungsi sebagai tolok ukur yang jelas dan terukur dalam mengarahkan dan mengevaluasi kinerja setiap pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Namun, salah satu permasalahan mendasar yang ditemukan adalah rendahnya keterlibatan pegawai dalam proses penetapan IKU. Banyak pegawai mengaku tidak dilibatkan sejak awal, sehingga mereka hanya menerima dokumen IKU yang sudah ditetapkan secara sepihak. Kondisi ini secara langsung melemahkan rasa memiliki pegawai terhadap IKU tersebut, yang berimplikasi pada menurunnya motivasi dan komitmen untuk mencapai target kinerja yang sudah ditentukan.

Keterbatasan partisipasi pegawai dalam penetapan IKU juga berimbas pada kurang efektifnya proses sosialisasi indikator tersebut. Sosialisasi yang tidak optimal membuat pegawai tidak memperoleh pemahaman yang utuh mengenai tujuan, makna, serta cara pencapaian IKU. Ketidaksempurnaan komunikasi ini menimbulkan kebingungan dan interpretasi yang keliru ketika pegawai mencoba menerapkan IKU di lapangan. Akibatnya, implementasi IKU menjadi tidak konsisten dan tidak fokus, sehingga pengukuran kinerja pegawai menjadi kurang valid dan kurang menggambarkan prestasi nyata yang dicapai.

Selain itu, permasalahan lain yang cukup signifikan adalah ketidakrealistisan beberapa indikator kinerja yang telah ditetapkan. Dalam banyak kasus, target yang ditetapkan dirasakan tidak sesuai dengan kondisi dan beban kerja nyata di lapangan. Pegawai sering menganggap bahwa target tersebut terlalu tinggi atau bahkan tidak relevan dengan tugas pokok dan fungsi mereka. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja, karena pencapaian target yang dianggap tidak realistis menjadi sesuatu yang sulit diraih dan cenderung membuat pegawai merasa tertekan.

Kondisi tersebut semakin diperparah oleh terbatasnya pemahaman pegawai terhadap isi dan tujuan IKU itu sendiri. Ketidaktahuan pegawai mengenai indikator yang harus dicapai menyebabkan kesulitan dalam mengarahkan aktivitas harian agar selaras dengan target kinerja. Kekurangan pemahaman ini menyebabkan pelaksanaan IKU menjadi kurang efektif dan berdampak langsung pada rendahnya akuntabilitas kinerja. Pegawai tidak dapat dengan jelas mempertanggungjawabkan hasil kerja mereka

karena mereka tidak sepenuhnya mengerti apa yang diharapkan dari mereka.

Dampak keseluruhan dari permasalahan tersebut terlihat pada menurunnya akuntabilitas kinerja di lingkungan Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa. Akuntabilitas tidak hanya bergantung pada adanya indikator yang terukur, tetapi juga pada proses partisipasi, pemahaman, dan penerapan yang baik. Tanpa ketiga unsur ini berjalan secara sinergis, maka pelaporan kinerja pegawai menjadi sekadar formalitas tanpa makna substansial. Hal ini tentu menghambat peningkatan kualitas pelayanan publik yang menjadi tujuan utama organisasi.

Peneliti berpendapat bahwa untuk mengatasi permasalahan tersebut, perlu dilakukan pembenahan secara menyeluruh mulai dari proses perumusan IKU yang inklusif dengan melibatkan pegawai secara aktif. Dengan demikian, pegawai akan merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap indikator yang mereka jalankan. Selanjutnya, sosialisasi IKU harus dirancang dengan pendekatan yang komunikatif dan interaktif, sehingga pemahaman pegawai terhadap makna dan tujuan IKU menjadi lebih kuat dan jelas.

Terakhir, penetapan indikator kinerja harus dilakukan dengan mempertimbangkan realitas beban kerja dan karakteristik tugas masing-masing pegawai, agar target yang diberikan menjadi realistis dan dapat dicapai. Penyesuaian ini akan meningkatkan semangat kerja dan mempermudah pengukuran kinerja yang objektif. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan akuntabilitas kinerja PNS di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa dapat meningkat secara signifikan, memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan efisiensi pelayanan publik yang dijalankan.

Sub fokus mengenai Indikator Kinerja Utama (IKU) pegawai dalam konteks akuntabilitas kinerja PNS sangat relevan jika dikaitkan dengan teori akuntabilitas yang menekankan pentingnya pengukuran kinerja yang jelas, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan. IKU berfungsi sebagai tolok ukur yang menghubungkan tanggung jawab pegawai dengan hasil kerja yang harus dicapai. Namun, rendahnya keterlibatan pegawai dalam penetapan IKU seperti yang ditemukan di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa, berpotensi mengurangi efektivitas akuntabilitas tersebut.

Teori tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) juga mendukung pandangan bahwa transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas adalah pilar utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam penyediaan pelayanan publik, aparat dan embaga pemerintah mempunyai peranan yang besar [18]. Dalam konteks Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa, penerapan IKU yang inklusif

dan komunikatif akan memperkuat tata kelola dan mendorong akuntabilitas yang lebih tinggi, sehingga pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih efektif dan efisien.

Penelitian Siwij dkk, tentang kinerja pegawai di BAPELITBANGDA Kabupaten Minahasa juga menguatkan temuan soal indikator kinerja yang tidak realistis dan terbatasnya inisiatif pegawai. Siwij menemukan bahwa pegawai sering mengalami koreksi dalam hasil kerja, adanya penundaan penyelesaian tugas, serta enggan melakukan tugas di luar bidang yang dipahami [17]. Hal ini paralel dengan pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk yang merasa target IKU terlalu tinggi dan tidak sesuai dengan beban kerja mereka. Keterbatasan inisiatif dan pemahaman tersebut menyebabkan pencapaian IKU menjadi sulit dan berdampak pada rendahnya akuntabilitas kinerja.

Temuan Siwij mengenai keterlambatan penyelesaian tugas dan kurangnya inisiatif, hal ini menunjukkan perlunya dukungan manajerial agar pegawai tidak hanya memahami IKU, tetapi juga termotivasi dan difasilitasi untuk mencapai indikator yang telah ditetapkan [17]. Implementasi IKU yang efektif tidak cukup hanya dari sisi teknis pengukuran, tetapi juga harus didukung oleh budaya kerja yang kondusif.

Secara ideal, peneliti memandang bahwa Indikator Kinerja Utama (IKU) harus dirumuskan melalui proses partisipatif yang melibatkan seluruh pegawai secara aktif. Keterlibatan ini penting agar pegawai tidak hanya menjadi objek penerima keputusan, melainkan juga subjek yang memiliki rasa memiliki terhadap target kinerja yang ditetapkan. Proses partisipasi dalam penetapan IKU memungkinkan pegawai memahami secara mendalam tujuan, ukuran keberhasilan, serta relevansi indikator terhadap tugas dan tanggung jawab mereka sehari-hari. Dengan demikian, keterlibatan pegawai akan meningkatkan motivasi dan komitmen dalam mencapai target yang sudah disepakati bersama. Hal ini juga menghindarkan terjadinya resistensi dan ketidakpuasan yang muncul akibat penetapan indikator secara sepihak dan tidak kontekstual terhadap realita pekerjaan di lapangan. Peneliti menilai bahwa pendekatan partisipatif bukan hanya aspek teknis, melainkan menjadi fondasi utama dalam membangun budaya akuntabilitas yang kuat dan berkelanjutan.

Selanjutnya, peneliti berpendapat bahwa sosialisasi dan komunikasi tentang IKU harus dirancang dan dilaksanakan secara sistematis dan menyeluruh. Sosialisasi tidak boleh sebatas formalitas pengumuman dokumen, melainkan perlu dijadikan forum dialog yang interaktif untuk mengklarifikasi tujuan, proses pencapaian, serta kendala yang mungkin dihadapi pegawai dalam menerapkan IKU. Dengan cara ini, pegawai memperoleh pemahaman yang sama dan dapat menyesuaikan kegiatan operasional mereka agar

selaras dengan indikator yang telah ditetapkan. Sosialisasi yang efektif juga dapat mencegah terjadinya miskomunikasi atau interpretasi yang keliru yang berpotensi menurunkan efektivitas pelaksanaan IKU. Peneliti melihat bahwa komunikasi yang terbuka dan dua arah menjadi kunci agar IKU bukan sekadar dokumen formal, melainkan benar-benar menjadi alat ukur kinerja yang hidup dan dipahami bersama. Selain itu, sosialisasi yang baik membantu mengidentifikasi kendala dan kebutuhan pelatihan, sehingga organisasi dapat memberikan dukungan yang tepat untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mencapai IKU.

Terakhir, dari perspektif peneliti, indikator kinerja utama harus dirancang secara realistis dan sesuai dengan beban kerja serta kapasitas sumber daya manusia yang ada. Penetapan IKU yang tidak relevan dan terlalu ambisius akan berakibat pada penurunan semangat kerja dan akuntabilitas, karena pegawai merasa target yang ditetapkan tidak bisa dicapai secara wajar. Peneliti menganggap bahwa IKU yang efektif adalah indikator yang dapat diukur dengan jelas, realistis, dan mencerminkan kontribusi nyata pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perumusan IKU harus berlandaskan analisis kondisi lapangan dan melibatkan evaluasi secara berkala untuk menyesuaikan indikator dengan dinamika tugas dan tanggung jawab pegawai. Dengan indikator yang realistis dan didukung pemahaman yang mendalam, akuntabilitas kinerja pegawai akan meningkat karena hasil kerja dapat dipertanggungjawabkan secara profesional dan objektif. Keseluruhan pandangan ini mencerminkan upaya integratif yang menggabungkan aspek partisipasi, komunikasi, dan kesesuaian indikator dalam membangun akuntabilitas kinerja yang optimal di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa.

3.3 Output dan Outcome yang Terukur Pegawai

Ketidakjelasan dan ketidakterukuran indikator *output* dan *outcome* yang dijadikan acuan dalam pelaksanaan tugas menjadi masalah utama yang menghambat pegawai dalam memahami dan mengukur keberhasilan kerja secara nyata. *Output* dan *outcome* yang jelas dan terukur merupakan fondasi penting dalam sistem akuntabilitas kinerja, karena menjadi tolok ukur objektif keberhasilan pelaksanaan tugas dan pencapaian target organisasi. Namun, dalam konteks Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa, ketidakjelasan indikator tersebut menyebabkan pegawai bekerja tanpa arah yang pasti. Mereka kesulitan menentukan apakah hasil kerja yang dicapai sudah sesuai standar atau belum. Hal ini tidak hanya mengaburkan gambaran pencapaian individu dan tim, tetapi juga berdampak pada evaluasi kinerja yang tidak akurat dan subjektif.

Kedua, kurangnya panduan teknis, sosialisasi, dan pelatihan terkait indikator *output* dan *outcome* turut memperparah masalah ketidakjelasan tersebut. Tanpa arahan yang memadai, pegawai sulit mengidentifikasi parameter yang harus dicapai dan bagaimana cara mengukurnya sesuai dengan kondisi lapangan yang dinamis. Sosialisasi yang efektif dan pelatihan teknis sangat penting agar pegawai dapat memahami secara komprehensif apa yang menjadi target kerja mereka serta bagaimana cara mengoptimalkan pencapaian target tersebut. Ketiadaan pelatihan ini juga membuat pegawai rentan salah interpretasi terhadap indikator kinerja yang ada, sehingga pelaksanaan tugas menjadi tidak terarah dan kurang efektif. Dalam jangka panjang, hal ini menimbulkan ketidakpastian dalam pencapaian kinerja yang seharusnya terukur dan dapat dipertanggungjawabkan.

Selanjutnya, ketidakjelasan indikator *output* dan *outcome* berimbas negatif pada aspek akuntabilitas kinerja pegawai. Ketika target kerja tidak jelas, motivasi pegawai cenderung menurun karena mereka merasa tidak memiliki gambaran pasti tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana cara menilai keberhasilan kerja mereka. Kondisi ini juga mengganggu koordinasi tim, karena setiap individu atau bagian bisa memiliki interpretasi yang berbeda terhadap tujuan kerja bersama. Penilaian kinerja yang tidak objektif dan kurang akurat akibat indikator yang tidak terukur membuat proses evaluasi menjadi kurang transparan dan adil. Akibatnya, pencapaian kinerja secara keseluruhan menjadi terhambat, dan kualitas layanan publik yang dihasilkan oleh Dinas tersebut tidak optimal.

Selain itu, peneliti mengamati bahwa pengukuran *output* dan *outcome* yang tidak terstruktur ini juga mengurangi efektivitas pengambilan keputusan dan perbaikan kinerja. *Output* yang terukur dengan jelas memungkinkan manajemen untuk melakukan monitoring dan evaluasi yang lebih tepat sasaran. Jika indikator tersebut kabur atau tidak terdefinisi, maka feedback yang diperoleh tidak valid dan sulit digunakan sebagai dasar perbaikan kebijakan maupun strategi kerja. Akibatnya, kinerja organisasi secara keseluruhan sulit ditingkatkan karena tidak ada data yang dapat dipercaya sebagai bahan acuan pengembangan kapasitas dan penyempurnaan program. Oleh karena itu, peneliti menilai bahwa perbaikan indikator *output* dan *outcome* harus menjadi prioritas utama.

Pembahasan mengenai *output* dan *outcome* yang terukur pada akuntabilitas kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa sangat erat kaitannya dengan berbagai teori akuntabilitas dan manajemen kinerja yang telah dijelaskan sebelumnya. Teori akuntabilitas yang menekankan pentingnya transparansi dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas menjadi dasar bahwa *output* dan *outcome* harus jelas, terukur, dan dapat

dipertanggungjawabkan. Hal ini mengingat bahwa *output* dan *outcome* merupakan hasil kerja yang menjadi tolok ukur keberhasilan pegawai dalam menjalankan fungsinya, sehingga tanpa indikator yang jelas, akuntabilitas akan melemah.

Dalam perspektif manajemen kinerja, konsep SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) sangat relevan untuk menetapkan indikator *output* dan *outcome*. Ketidakjelasan dan ketidakterukuran indikator yang ditemukan pada penelitian ini menunjukkan bahwa indikator yang diterapkan belum memenuhi prinsip SMART. Akibatnya, pegawai mengalami kesulitan dalam memahami target yang harus dicapai dan bagaimana mengukur pencapaian tersebut, sehingga kinerja yang dilaporkan tidak mencerminkan realitas yang sebenarnya. Ini juga menimbulkan dampak negatif pada motivasi dan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi.

Selanjutnya, teori partisipasi dalam manajemen kinerja juga dapat menjelaskan permasalahan yang ada. Kurangnya sosialisasi dan pelatihan terkait indikator *output* dan *outcome* membuat pegawai tidak terlibat secara aktif dalam proses penetapan target kerja. Ketika pegawai tidak memahami atau merasa terlibat dalam proses penetapan indikator kinerja, maka rasa memiliki terhadap target tersebut akan rendah. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa kurangnya sosialisasi menyebabkan miskomunikasi dan interpretasi keliru, sehingga pelaksanaan tugas menjadi tidak efektif dan akuntabilitas kinerja menjadi rendah.

Teori pengukuran kinerja menegaskan pentingnya penggunaan indikator yang valid dan reliabel untuk memastikan hasil yang terukur dapat diandalkan sebagai bahan evaluasi. Ketidakjelasan indikator *output* dan *outcome* yang ditemukan berarti pengukuran kinerja menjadi bias dan tidak objektif. Akibatnya, evaluasi kinerja menjadi tidak akurat dan dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan pegawai serta menghambat pengambilan keputusan yang berbasis data. Keadaan ini juga memperlihatkan bahwa sistem evaluasi kinerja yang diterapkan belum mampu mengakomodasi kebutuhan transparansi dan keadilan.

Dari sisi teori pengembangan sumber daya manusia, pelatihan dan sosialisasi merupakan elemen penting untuk meningkatkan kapasitas pegawai dalam memahami dan mencapai indikator kinerja. Ketiadaan pelatihan yang memadai sebagaimana diungkapkan dalam hasil penelitian menyebabkan pegawai tidak memiliki pengetahuan yang cukup tentang bagaimana mengukur *output* dan *outcome* sesuai dengan tugas dan kondisi di lapangan. Tanpa peningkatan kapasitas tersebut, efektivitas pelaksanaan kinerja akan menurun dan akuntabilitas kerja sulit diwujudkan secara maksimal.

Dalam kerangka teori sistem, *output* dan *outcome* merupakan bagian dari *input*, proses, dan hasil dalam siklus kinerja organisasi.

Ketidakjelasan indikator *output* dan *outcome* mengganggu keseluruhan sistem kerja, karena pegawai tidak dapat menghubungkan proses kerja mereka dengan hasil yang diharapkan secara jelas. Ini menyebabkan sistem kerja menjadi tidak terintegrasi dengan baik dan mengurangi efektivitas pengelolaan kinerja secara menyeluruh. Sistem yang tidak terukur dengan baik akan melemahkan mekanisme kontrol dan pengawasan dalam organisasi.

Akuntabilitas kinerja menurut teori akuntabilitas publik mensyaratkan adanya standar yang jelas dan pengukuran yang objektif agar pegawai dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya secara transparan kepada masyarakat dan pimpinan. Ketidakjelasan indikator *output* dan *outcome* menghambat terwujudnya prinsip akuntabilitas tersebut karena membuat proses pelaporan dan evaluasi menjadi tidak transparan dan tidak dapat dipertanggungjawabkan secara baik. Oleh karena itu, perbaikan indikator harus menjadi bagian dari reformasi kinerja agar akuntabilitas dapat diperkuat.

3.4 Pemberian Reward dan Punishment Pada Pegawai

Pembahasan mengenai pemberian *reward* dan *punishment* pada pegawai dalam konteks akuntabilitas kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa memperlihatkan beberapa permasalahan serius yang berpengaruh negatif terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Salah satu isu utama yang muncul adalah ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan sistem *reward* dan *punishment*. Ketidakkonsistenan ini membuat penghargaan dan sanksi yang diberikan tidak selalu mencerminkan pencapaian kinerja pegawai secara objektif. Akibatnya, pegawai merasa bahwa upaya kerja keras mereka tidak dihargai secara adil, sementara pegawai yang kurang maksimal dalam kinerja terkadang tidak mendapatkan sanksi yang sepadan.

Selain itu, kurangnya transparansi dan kejelasan kriteria dalam pemberian *reward* dan *punishment* menjadi faktor penghambat lainnya. Pegawai mengalami kebingungan mengenai bagaimana penilaian kinerja dilakukan dan apa saja indikator yang menjadi dasar pemberian penghargaan atau sanksi. Ketidakjelasan ini tidak hanya menimbulkan ketidakpuasan, tetapi juga menimbulkan persepsi bahwa sistem yang berjalan kurang adil dan objektif. Akibatnya, semangat kerja pegawai menjadi menurun karena mereka merasa tidak ada kepastian atas penghargaan yang akan diterima walaupun sudah bekerja keras.

Sosialisasi dan komunikasi yang minim mengenai mekanisme *reward* dan *punishment* turut memperparah kondisi tersebut. Banyak pegawai tidak memahami proses dan prosedur pemberian penghargaan maupun sanksi secara menyeluruh. Minimnya informasi ini menyebabkan pegawai

merasa terasing dari proses manajemen kinerja yang seharusnya menjadi bagian dari pengembangan diri dan profesionalisme [19]. Sebagai dampaknya, pegawai cenderung kehilangan arah dan motivasi karena tidak mengetahui apa yang harus diperbaiki untuk mendapatkan *reward*, maupun konsekuensi yang harus dihindari agar tidak dikenakan *punishment*.

Permasalahan lainnya adalah penerapan *reward* dan *punishment* yang tidak merata dan tidak adil. Beberapa pegawai menerima penghargaan tanpa adanya pencapaian yang jelas, sedangkan pegawai yang memiliki kinerja kurang disiplin tidak mendapatkan sanksi yang memadai. Ketidakseimbangan ini menimbulkan rasa ketidakadilan yang kuat di kalangan pegawai. Ketidakadilan dalam pemberian *reward* dan *punishment* dapat memicu konflik internal, menurunkan moral, dan bahkan menimbulkan budaya kerja yang tidak sehat, seperti sikap apatis dan kurangnya rasa tanggung jawab.

Secara keseluruhan, sistem *reward* dan *punishment* yang efektif dan adil sangat diperlukan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja pegawai. Sistem ini harus dibangun dengan landasan yang kuat, yakni kejelasan kriteria, transparansi dalam penilaian, serta komunikasi yang terbuka dan berkesinambungan kepada seluruh pegawai. Dengan demikian, pemberian penghargaan dan sanksi dapat menjadi instrumen yang memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik dan bertanggung jawab, sekaligus menciptakan budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada hasil di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa.

Penelitian Siwij dkk tentang kinerja pegawai di BAPELITBANGDA Kabupaten Minahasa juga relevan dalam konteks ini, terutama terkait dengan kualitas dan konsistensi pelaksanaan kebijakan internal organisasi. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa pegawai kurang termotivasi dan enggan mengambil inisiatif karena kurangnya kejelasan serta ketepatan dalam sistem penghargaan dan penegakan disiplin [17]. Kondisi ini paralel dengan permasalahan di Dinas Pengendalian Penduduk Minahasa, di mana penerapan *reward* dan *punishment* yang tidak adil dan tidak transparan memicu ketidakpuasan dan menurunkan akuntabilitas kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian-penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa perbaikan sistem *reward* dan *punishment* merupakan langkah strategis penting untuk meningkatkan akuntabilitas dan motivasi kerja di lingkungan ASN.

Pandangan ideal peneliti terhadap sub fokus Pemberian *Reward* dan *Punishment* pada Pegawai dalam kerangka Akuntabilitas Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa menekankan pentingnya pelaksanaan sistem penghargaan dan sanksi yang adil, transparan, dan

konsisten. Sistem ini tidak hanya harus dirancang berdasarkan indikator kinerja yang objektif, tetapi juga diterapkan dengan menjunjung prinsip keadilan organisasi. Ketika *reward* diberikan kepada pegawai yang benar-benar menunjukkan kinerja unggul dan punishment dikenakan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran secara tepat dan proporsional, maka akan tercipta iklim kerja yang sehat, kompetitif, dan akuntabel. Hal ini juga akan memperkuat budaya organisasi yang menghargai pencapaian serta menumbuhkan rasa tanggung jawab individual terhadap kinerja.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, akuntabilitas kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa masih menghadapi berbagai tantangan serius yang menghambat tercapainya kinerja yang profesional, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dari aspek kesesuaian dengan standar operasional prosedur, ditemukan bahwa pelatihan dan penerapan SOP belum merata dan konsisten, diperparah oleh lemahnya pengawasan internal serta beban kerja tinggi yang menghambat pelaksanaan tugas sesuai ketentuan. Pada aspek indikator kinerja utama pegawai, rendahnya partisipasi dalam perumusan IKU, minimnya sosialisasi, dan ketidakrealistisan indikator menyebabkan lemahnya pemahaman dan motivasi pegawai dalam pencapaian target kinerja. Selanjutnya, pada aspek *output* dan *outcome* yang terukur, kurangnya panduan teknis serta ketidakjelasan indikator menyebabkan kesulitan dalam mengukur hasil kerja secara objektif dan akurat. Sementara itu, dalam subfokus pemberian *reward* dan *punishment*, pelaksanaan yang tidak konsisten, tidak transparan, dan tidak adil menyebabkan ketidakpuasan serta melemahkan budaya kerja yang akuntabel. Secara keseluruhan, lemahnya pemahaman, partisipasi, konsistensi, dan keadilan dalam sistem manajemen kinerja telah berdampak langsung pada rendahnya akuntabilitas, yang pada akhirnya menghambat efektivitas pelayanan publik di lingkungan Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Minahasa.

Referensi

- [1] R. H. E. Sendouw, J. E. H. Mokat, J. Mantiri, M. I. R. Rantung, and J. B. Tumimomor, "Manajemen Kinerja Pegawai Pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara," *Co-Value J. Ekon. Kop. Kewirausahaan*, vol. 14, no. 6, pp. 789–794, 2023, [Online]. Available: <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/covalue/article/download/3970/3173/18504>
- [2] Pemerintah Pusat, *Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Indonesia, 1999. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/285531/inpres-no-7-tahun-1999>
- [3] J. Mantiri, B. Walangitan, A. Bura, and E. H. Polii, "Evaluasi Kinerja Pegawai di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Minahasa," *Acad. Educ. J.*, vol. 15, no. 1, pp. 523–530, 2024, [Online]. Available: <https://jurnal.ucy.ac.id/index.php/fkip/article/view/2238/2079>
- [4] S. B. Kairupan, G. H. Tumbel, and C. Dalending, "Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Sosial Kabupaten Minahasa Selatan," *J. Adm.*, vol. 2, no. 3, pp. 32–36, 2024, [Online]. Available: <https://ejurnal.unima.ac.id/index.php/administrativus/article/view/9988/5551>
- [5] Presiden RI, "UU RI No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara," *Bpk.Go.Id*, pp. 1–104, 2014.
- [6] Pemerintah RI, *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*. Indonesia, 2011. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/5179/pp-no-46-tahun-2011>
- [7] L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2011.
- [8] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- [9] J. Miles, M.B. Huberman, A.M, & Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications, 2014.
- [10] S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 1988.
- [11] P. Harbani, "Teori Administrasi Negara," *Alf. Bandung*, 2010.
- [12] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Rajawali Press, 2019.
- [13] Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju, 2014.
- [14] A. Dwiyanto, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Cetakan ke. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2014.
- [15] W. Banga, *Administrasi Keuangan Negara dan Daerah*,. Bogor: Ghalia Indonesia, 2017.
- [16] Pemerintah Pusat, *Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Indonesia, 2014. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/41515/p>

- erpres-no-29-tahun-2014
- [17] D. S. R. Siwij, S. V. Tarore, H. Erwin, and H. F. V. Memah, "Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah Di Kabupaten Minahasa," *J. Adm. J. Kaji. Kebijak. dan Ilmu Adm. Negara*, vol. 6, no. 1, pp. 41–46, 2024, doi: 10.53682/administro.v6i1.9562.
- [18] G. E. Mintje, S. B. Kairupan, and F. H. Mamonto, "Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Minahasa," *J. Adm. J. Kaji. Kebijak. dan Ilmu Adm. Negara*, vol. 4, no. 1, 2022, doi: <https://doi.org/10.53682/administro.v4i1.4680>.
- [19] I. Pangkey, "Penerapan Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan Kualitas Pegawai Pada FIS UNIMA di Era Pandemi Covid-19," *J. Adm. J. Kaji. Kebijak. dan Ilmu Adm. Negara*, vol. 3, no. 2, pp. 42–44, 2021, [Online]. Available: https://scholar.google.co.id/scholar_url?url=https://ejurnal.unima.ac.id/index.php/administro/article/download/2799/1189&hl=en&sa=X&ei=2Nw9Z-vxAv-i6rQP0671kAs&scisig=AFWwaeY22PIUSU-IG8xfTceQTQFE&oi=scholar



© 2025 by the authors. Licensee Administro Journal

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).