



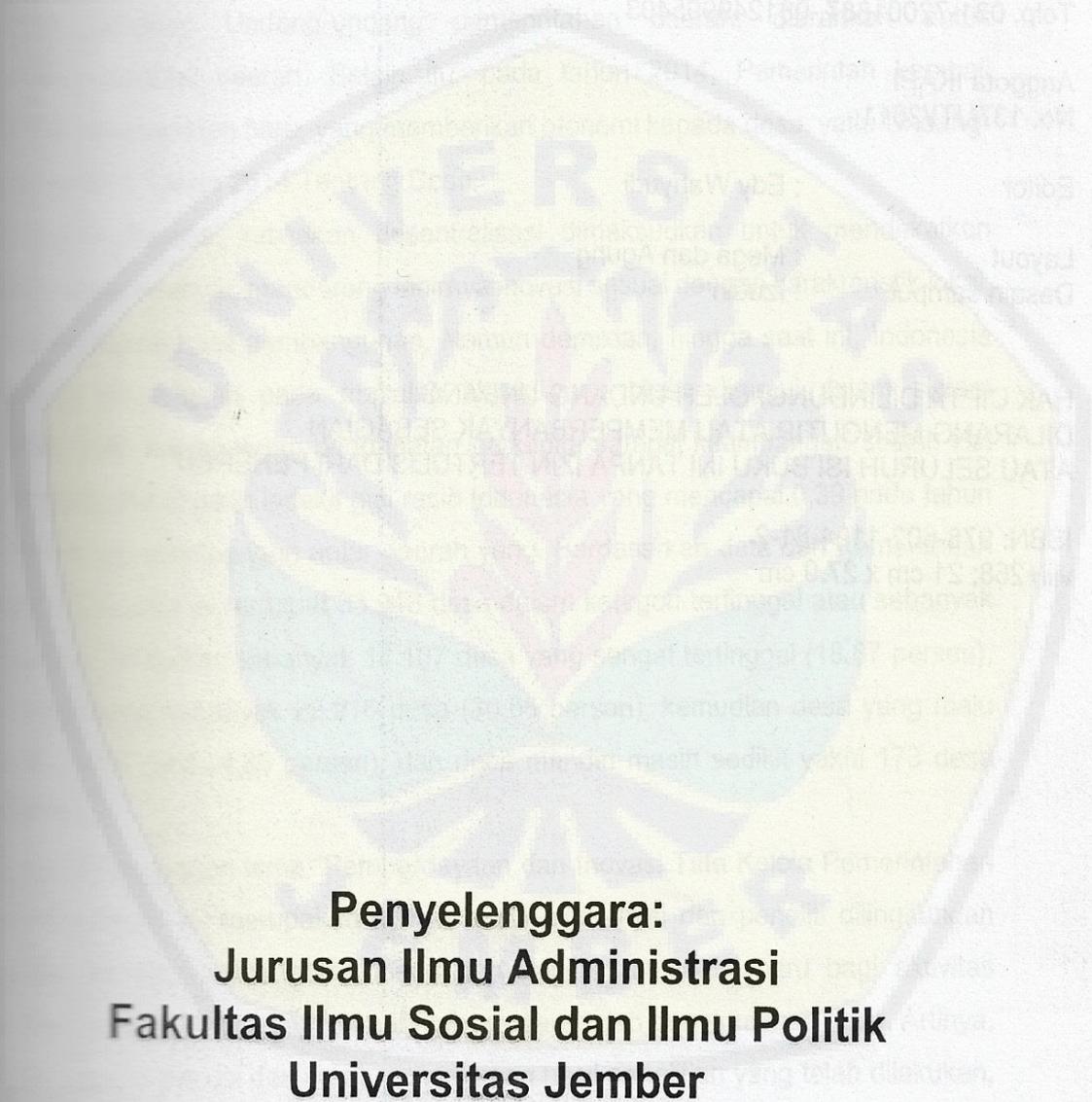
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FISIP UNIVERSITAS JEMBER

PROSIDING  
KOLOKIUUM

**PEMBERDAYAAN DAN  
INOVASI TATA KELOLA  
PEMERINTAHAN  
DAERAH DAN DESA**

Editor  
Edy Wahyudi  
Nian Riawati

# **PEMBERDAYAAN DAN INOVASI TATA KELOLA PEMERINTAHAN DAERAH DAN DESA**



**Penyelenggara:  
Jurusan Ilmu Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember**

**PEMBERDAYAAN DAN INOVASI TATA KELOLA PEMERINTAHAN  
DAERAH DAN DESA**

Diterbitkan pertama kali oleh:  
Pustaka radja kerja sama dengan Universitas Jember  
29 Desember 2016  
Jl. Tales II No.1 Surabaya  
Telp. 031-72001887, 081249995403

Anggota IKAPI  
No. 137/JTI/2011

Editor : Edy Wahyudi

Layout : Mega dan Agung  
Desain sampul : Izudin

HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG  
DILARANG MENGUTIP ATAU MEMPERBANYAK SEBAGIAN  
ATAU SELURUH ISI BUKU INI TANPA IZIN TERTULIS DARI PENERBIT

ISBN: 978-602-1194-81-2  
viii+258; 21 cm x 27.9 cm

## **INTELLECTUAL CAPITAL: AKUNTABILITAS, TANTANGAN DALAM SISTEM PENGANGGARAN PEMERINTAHAN**

Aryo Prakoso, Zarah Puspitaningtyas  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

### **Abstrak**

Tata Kelola Organisasi pemerintahan di Indonesia wajib memiliki kosakata dan meaksanakan akuntabilitas. Realitasnya pengungkapan laporan baik dari finansial maupun non finansial masih ragu atau terbatas. Padahal hal tersebut telah tegas disyaratkan dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara pasal 2 tentang akuntabilitas. Permasalahan Akuntabilitas aparatur birokrasi yang akut ketika kesadaran pertanggungjawaban kepada atasan, tidak penting atau bahkan bukan kepada kolega, kelompok ataupun rakyat. Model seperti ini membuat kepedulian terhadap kepentingan dan misi organisasi menjadi rendah. Paper ini merupakan sebuah tinjauan interpretif atas praktek akuntabilitas kinerja penganggaran pemerintah dari perspektif *Intellectual Capital*. Penelitian ini menggunakan pendekatan interpretatif atau pendekatan kualitatif, dengan menerapkan metode penelitian kepustakaan (library research). Pendekatan ini sangat sesuai untuk kondisi Indonesia karena masih terbatasnya implementasi *Intellectual Capital* dalam sistem penganggaran di Indonesia. Hasil analisis diharapkan mampu mengkonfirmasi pentingnya pemahaman atas dimensi teoritis dan praktis *Intellectual Capital* sebagai pendorong akuntabilitas pemerintahan demi perbaikan dan kesejahteraan rakyat Indonesia, serta mampu memberikan kontribusi pemahaman atas pengukuran kinerja pemerintah dalam mengelola anggaran.

**Kata kunci:** Akuntabilitas, Peningkatan kinerja, *Intellectual Capital*.

### **PENDAHULUAN**

Gejolak ekonomi, sosial, Krisis moneter hingga berlanjut kepada krisis ekonomi dan krisis multi dimensi medio 1996 sampai tahun 1998, telah membuktikan bahwa telah terjadi sesuatu yang salah terhadap tata kelola negara Indonesia. Sorotan tajam terjadi dalam sektor ekonomi dan politik, dimana sistem ekonomi yang kolaps, sistem sosial yang timpang, serta sistem politik yang statis yang dibuktikan oleh kepemimpinan seorang kepala negara selama 32 tahun. Faktor yang mempercepat efek kehancuran ekonomi adalah menguap dengan cepat kepercayaan masyarakat, besarnya utang luar negeri yang segera jatuh tempo, situasi perdagangan internasional yang kurang menguntungkan, dan total utang luar negeri per Maret 1998 yang mencapai 138 milyar dollar AS, sekitar 72,5 milyar dollar AS adalah utang swasta yang dua pertiganya jangka pendek, di mana sekitar 20 milyar dollar AS akan jatuh tempo dalam tahun 1998. Sementara pada saat itu cadangan devisa tinggal sekitar 14,44 milyar dollar AS. (kompas 21 desember 1998) Kesewenangan, kemiskinan, pembangunan yang tidak merata serta krisis kepercayaan yang akut di negara Indonesia menyebabkan terpuruknya bangsa ini.

Salah satu tinjauan pembelajaran di orde baru adalah miskinnya akuntabilitas atau bahkan tertutupnya informasi akuntabilitas pemerintahan. Retorika idiom asal bapak senang seperti menjadi hal lumrah pada zaman tersebut. Secara teoritis, Starling (1998;164) dalam Kumorotomo (2005) mengatakan bahwa akuntabilitas ialah kesediaan untuk menjawab pertanyaan publik. Segala informasi keterbukaan yang dikehendaki di era tersebut sulit diwujudkan. Kebutuhan masyarakat Indonesia akan pertanggungjawaban pemerintah yang diwakilkan oleh anggota dewan seolah hanya retorika belaka, yang tidak mencerminkan kejelasan dan keterbukaan informasi publik, kualitas pelayanan publik. Mengutip Dwiyanto (2010), birokrasi memandang akuntabilitas secara sederhana, yaitu sebatas hubungan bawahan dengan atasannya. (Mantan) Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) Yuddy Chrisnandi memaparkan hasil evaluasi ditunjukkan dalam bentuk nilai dan predikat, yaitu D (20-30), C (30-50), CC (50-60), B (60-70), BB (70-80), A (80-90), AA (90-100), hasilnya Pada tahun 2015, penilaian tingkat akuntabilitas lembaga pemerintahan, kementerian dan setingkat menteri yang diikuti 77 kementerian/lembaga dengan kategori yang dibagi diperoleh nilai AA dengan 0 lembaga/kementerian, peringkat A 4 lembaga, peringkat BB 21, peringkat B 36, peringkat CC 16. Untuk pemprov, yang mendapatkan D 1 pemprov, CC 13, C 3, B 8, BB 7 dan A 2 pemprov (Menpan.go.id). Sedangkan untuk penilaian tingkat kabupaten atau kota memiliki data sebagai berikut.

**PERKEMBANGAN HASIL EVALUASI ATAS AKUNTABILITAS KINERJA  
PEMERINTAH KABUPATEN/KOTA**

NO.	KATEGORI	2009	2010	2011	2012
1.	AA	0	0	0	0
2.	A	0	0	0	0
3.	B	0	2	1	2
		0%	0.74%	0.56%	1.32%
4.	CC	3	7	21	37
		1,16%	2.57%	11.67%	24.34%
5.	C	35	143	93	88
		13,57	52.57%	51.67%	57.89%
6.	D	220	120	65	25
		85,27	44.12%	36.11%	16.45%
<b>Total Instansi Yang Dievaluasi</b>		<b>258</b>	<b>272</b>	<b>180</b>	<b>152</b>
		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Akuntabilitas Kinerja Baik</b>		<b>3</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>39</b>
		<b>1,16%</b>	<b>3.31%</b>	<b>12.22%</b>	<b>25.66%</b>

Sumber: [www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)

Dari hasil survei tersebut dapat dilihat tingkatan akuntabilitas lembaga atau organisasi pemerintahan di Indonesia masih berkisar di kategori B dengan range 60-70. tetapi juga masih banyak lembaga atau organisasi yang tingkatan akuntabilitasnya dibawah B atau sebesar 17 instansi, sedangkan untuk tingkat kabupaten atau kotayang memiliki akuntabilitas baik masih berkisar di angka 25% tahun 2012. Hal ini masih menjadi suatu keprihatinan akan transparansi akuntabilitas organisasi yang melayani masyarakat.

Permasalahan Akuntabilitas seorang aparat birokrasi yang akut ketika pertanggungjawabannya kepada atasan, tidak penting atau bahkan bukan kepada kolega, kelompok ataupun rakyat. Model seperti ini membuat kepedulian terhadap kepentingan dan misi organisasi menjadi rendah. Denhardt (1998;18) dalam Kumorotomo (2005) menawarkan literatur akuntabilitas dikaitkan dengan kualitas subyektif, berupa tanggung jawab para pejabat publik dan di lain pihak banyak menyebut pentingnya kontrol struktur yang menjamin pertanggung jawaban tersebut. Di sisi lain, Dwiyanto (2010) membagi kepercayaan ke dalam dua jenis yaitu political trust dan social trust. Dalam perspektif politik, kepercayaan terjadi ketika warga menilai lembaga pemerintah dan para pemimpinnya dapat memenuhi janji, efisien, adil dan jujur, sedangkan dalam sosial trust adalah kepercayaan dan harapan masyarakat kepada organisasi publik.

Pergerakan reformasi tahun 1997-1998 dengan pergantian pucuk pimpinan, perubahan tata kelola pemerintahan melalui amandemen, sedikit banyak telah memunculkan harapan baru. Akan tetapi estafet perubahan orde baru ke orde reformasi, masih saja tetap terjadinya hambatan. Kumorotomo (2005) banyak perilaku birokrat yang masih berorientasi pada kekuasaan bukannya kepentingan publik ataupun pelayanan publik serta adanya perbedaan yang besar antara apa yang diinginkan oleh rakyat dengan apa yang diputuskan oleh pembuat kebijakan. Kegagalan administrasi publik dalam menjembatani kepentingan elit politik dan rakyat pada umumnya, mendorong rakyat agar birokrasi menjadi netral. Dengan adanya kontrol dan akuntabilitas yang kuat, diharapkan rumusan kebijakan oleh birokrat tidak lagi berorientasi sempit semata. Dalam Undang-Undang Aparatur sipil Negara tahun 2014, Pasal 10 fungsi aparatur negara dijabarkan sebagai a. pelaksana kebijakan publik; b. pelayan publik; dan c. perekat dan pemersatu bangsa. Serta dalam Pasal 11 Pegawai ASN bertugas: a. melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; b. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan c. mempererat persatuan dan

kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Selanjutnya dalam pasal 2 asas yang dianut oleh ASN adalah akuntabilitas, yang berarti bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan Pegawai ASN harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam Pandangan Dwivedi dan Jabbra (1989) akuntabilitas pelayanan publik merupakan metode yang digunakan oleh lembaga publik dan pejabat publik dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, dan proses yang seharusnya dilakukan lembaga atau pejabat publik untuk mempertanggungjawabkan tindakan-tindakan yang dilaksanakan. Dipandang sebagai sebuah strategi untuk memenuhi standar yang dapat diterima dan sebagai cara untuk mengurangi penyalagunaan kekuasaan dan kewenangan. Polidano (1998) membedakan akuntabilitas menjadi dua yaitu akuntabilitas langsung dan akuntabilitas tidak langsung. Akuntabilitas tidak langsung merujuk pada pertanggung jawaban kepada pihak eksternal seperti masyarakat, konsumen, atau kelompok klien tertentu, sedangkan akuntabilitas langsung berkaitan dengan pertanggung jawaban vertikal melalui rantai komando tertentu.

Pada realitas umum, organisasi pemerintahan di Indonesia masih memiliki kosakata terbatas atas akuntabilitas. Pengungkapan laporan baik dari finansial maupun non finansial masih ragu atau terbatas. Padahal hal tersebut telah tegas disyaratkan dalam undang undang Aparatur sipil negara pasal 2 tentang akuntabilitas.

Laporan transparansi keuangan hasil dari produk akuntansi tradisional yang menekankan pada penggunaan asetberwujud (*tangible asset*). Masih terbatas, Padahal, dengan adanya perubahan lingkungan *knowledge based information*, juga terdapat aspek aset takberwujud (*Intangible Asset*). Laporan keuangan tradisional tidak mampu menyajikan informasi mengenai *Knowledge Based processes* dan aset takberwujud secara utuh (Pramelasari, 2010). Hal tersebut menjadikan laporan organisasi tidak mampu menyajikan informasi yang cukup tentang kemampuan organisasi atau lembaga pemerintahan untuk menciptakan nilai dan menjadi sangat tidak mempresentasikan gambaran kinerja.

Tanpa disadari, Banyak investasi pemerintahan dalam berbagai *intangible asset* tidak diungkapkan pada laporan keuangan karena adanya keterbatasan kriteria akuntansi pada saat pengakuan dan penilaian asset tersebut. *Intangible asset* yang baru seperti kompetensi karyawan, hubungan pelanggan, system administrasi dan komputer tidak mendapatkan pengakuan dalam model keuangan tradisional dan pelaporan manajemen (Stewart, 1997). Akibat dari tidak dilaporkannya *intangible asset*, laporan keuangan organisasi menjadi kurang informative karena tidak dapat melaporkan nilai

makna akuntabilitas secara utuh. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam penilaian dan pengukuran *intangible asset* adalah pendekatan *Intellectual Capital* yang telah menjadi focus perhatian dalam berbagai bidang, baik manajemen, teknologi informasi, sosiologi, maupun akuntansi (Petty dan Guthrie, 2000)

Artikel ini merupakan sebuah tinjauan interpretif atas praktek akuntabilitas kinerja penganggaran pemerintah dari perspektif *Intellectual Capital*. Hasil yang disajikan dari analisis paper ini diharapkan mampu mengkonfirmasi pentingnya pemahaman atas dimensi teoritis dan praktis *Intellectual Capital* sebagai pendorong akuntabilitas pemerintahan demi perbaikan dan kesejahteraan rakyat Indonesia, serta mampu memberikan kontribusi pemahaman atas pengukuran kinerja pemerintah dalam mengelola anggaran.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan interpretatif atau pendekatan kualitatif, dengan menerapkan metode penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang menekankan pada pustaka sebagai obyek studi. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan menelaah gagasan para pakar (pakar lain), konsepsi yang telah ada, aturan (*rule*) yang mengikat obyek ilmu beserta profesinya. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis sesuatu masalah yang menjadi topik penelitian atau konsepsi tersebut. Pendekatan ini sangat sesuai untuk kondisi Indonesia karena masih terbatasnya implementasi *Intellectual Capital* dalam sistem penganggaran di Indonesia.

## **PEMBAHASAN**

Erat kaitannya akuntabilitas dengan transparansi anggaran. Sistem anggaran yang dikenal terdiri model tradisional maupun sistem anggaran *new public manajemen* masing masing masih memiliki keunggulan dan kelemahan. Tidak terlepas kelebihan maupun kekuarangan tipe model anggaran yang dipakai seluruhnya harus masuk dalam syarat akuntabilitas. Dwivedi dan Jabbra (1989) menguraikan akuntabilitas pelayanan publik yang mencakup lima elemen sebagai berikut; *pertama*, Akuntabilitas Administratif atau Organisasional (*Administrative/ Organizational Accountability*), Akuntabilitas ini menuntut pemangkasan hubungan birokrasi antara tanggung jawab dan perintah yang dilaksanakan; *kedua*, Akuntabilitas Hukum (*Legal Accountability*), berhubungan dengan tindakan dalam domain publik untuk memperkuat proses legislatif dan yudikatif. Ketika kekuatan legislatif dan yudikatif untuk menghukum administrasi baik tidak dengan cepat

maupun tidak luas, akuntabilitas hukum dapat diterapkan, cepat atau lambat, atau hukum akan diubah; *ketiga*, Akuntabilitas Politik (*Political Accountability*) Akuntabilitas politik dalam beberapa kasus memasukkan akuntabilitas administrasi atau organisasi, terutama karena politisi terpilih menganggap tanggung jawab baik politik maupun hukum untuk mencapai hasil pekerjaan; *keempat*, Akuntabilitas Profesi (*Professional Accountability*) menuntut Aparatur Sipil Negara profesional untuk menyeimbangkan antara pelaksanaan kode etik profesi dengan kepentingan masyarakat.; *kelima*, Akuntabilitas Moral (*Moral Accountability*) Aktivitas pejabat publik harus berakar pada prinsip moral dan etika sebagai pembenaran atas dokumen konstitusi dan hukum, dan diterima publik untuk membentuk norma dan perilaku sosial.

Polidano (1998) membagi akuntabilitas kedalam tiga elemen utama yaitu: *pertama*, Adanya kekuasaan untuk mendapatkan persetujuan awal sebelum sebuah keputusan dibuat. Hal ini berkaitan dengan otoritas untuk mengatur perilaku para birokrat dengan menundukkan mereka di bawah persyaratan prosedural tertentu serta mengharuskan adanya otorisasi sebelum langkah tertentu diambil. Tipikal akuntabilitas seperti ini secara tradisional dihubungkan dengan badan atau lembaga pemerintah pusat. *Kedua*, akuntabilitas peran, yang merujuk pada kemampuan seorang pejabat untuk menjalankan peran kuncinya, yaitu berbagai tugas yang harus dijalankan sebagai kewajiban utama. Hal ini merupakan akuntabilitas yang langsung berkaitan dengan hasil sebagaimana diperjuangkan paradigma manajemen publik baru (*New Public Management*). Hal ini sangat tergantung pada target kinerja formal yang berkaitan dengan gerakan manajemen publik baru; *ketiga*, peninjauan ulang secara retrospektif dengan acuan analisis pengawasan atau penilaian operasi suatu instansi atau departemen setelah berlangsungnya suatu kegiatan yang dilakukan oleh lembaga eksternal seperti inspektorat, Badan Pemeriksa Keuangan, Komisi dalam Dewan Perwakilan Rakyat, ombudsmen, atau lembaga peradilan. Bisa juga termasuk badan-badan di luar negara seperti media massa dan kelompok pemerhati atau lembaga swadaya masyarakat.

Sedangkan BPKP (2007), melihat bahwa dalam pelaksanaan akuntabilitas di instansi pemerintah, harus memegang teguh tiga prinsip yaitu *pertama*, Adanya komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi yang bersangkutan; *kedua*, Berdasarkan suatu sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya secara konsisten dengan peraturan perundangundangan yang berlaku ; *ketiga*, menunjukkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

### **Peran Manajemen *Intellectual Capital* dalam Penerapan Anggaran**

Reformasi sektor publik telah mendorong usaha untuk mengembangkan pendekatan yang lebih sistematis dalam perencanaan anggaran sektor publik. Seiring dengan perkembangan tersebut, beberapa teknik penganggaran sektor publik, antarlain teknik anggaran kinerja (*Performance Budgeting*), *Zero Based Budgeting* (ZBB), dan *Planning, Programming System* (PPBS). Pendekatan baru dalam sistem anggaran publik tersebut cenderung memiliki karakteristik umum sebagai berikut: 1. Komprehensif/komparatif 2. Terintegrasi dan lintas departemen 3. Proses pengambilan keputusan yang rasional 4. Berjangka panjang 5. Spesifikasi tujuan dan perangkingan prioritas 6. Analisis total cost dan benefit (termasuk *opportunity cost* 7. Berorientasi input, *output* dan *outcome*, bukan sekedar input 8. Adanya pengawasan kinerja (Mardiasmo, 2001).

Gaya kepemimpinan manajerial dalam sistem pemerintahan yang seharusnya memasuki era new publik manajemen baik dari proses pengajuan, pengusulan penganggaran hingga penetapan anggaran pemerintahan, baik dari skala pusat maupun daerah sudah sewajibnya mengedepankan transparansi. Nilai atau semangat tata kelola anggaran NPM apabila dikaitkan dengan tatamanajerial pemerintahan, penerapan gagasan implementasi nilai-nilai modal intelektual yangdikembangkan oleh ulum (2014) terdiri dari tiga kategori, yaitu kategori *Human Capital*, *Struktur Capital* dan *Relatonal Capital*.

Kategori pertama, yaitu *Value Added human capital*. *Human Capital* adalah keahlian dan kompetensi yang dimiliki karyawan atau aparatur dalam menerima, memahami tugas, pokok dan fungsi serta kemampuannya untuk dapat berhubungan baik dengan *Stakeholder*pemerintah. Termasuk dalam *human capital*, yaitu pendidikan, pengalaman, keterampilan, kreativitas, dan *attitude*. Menurut Bontis (2000) *human capital* adalah kombinasi dari pengetahuan, *skill*, kemampuan melakukan inovasi, dan kemampuan menyelesaikan tugas meliputi nilai Organisasi, kultur dan filsafatnya. *Human capital* juga merupakan tempat bersumbernya pengetahuan yang sangat berguna, keterampilan, dan kompetensi dalam suatu organisasi. *Human capital* mencerminkan kemampuan kolektif organisasi untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. dengan indikator jumlah karyawan, tingkat pendidikan, kualifikasi karyawan, pengetahuan karyawan, kompetensi, pendidikan dan pengembangan karyawan serta tingkat perputaran karyawan atau rotasi mutasi dalam dinas sangat penting untuk diperhatikan dan diukur. *Human capital* akan meningkat jika organisasi mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh aparaturnya. Brinker (2000) memberikan

beberapa karakteristik dasar yang dapat diukur dari modal ini, yaitu *training programs, credential, experience, competence, recruitment, mentoring, learning programs, individual potential and personality*. Lebih lanjut, Pengembangan Modal Manusia dalam Proses pendidikan, termasuk di dalamnya pendidikan dan pelatihan, pada umumnya sangat bersifat individual, proses pendidikan biasanya hanya berfokus pada pengembangan aspek pengetahuan. Pengembangan modal manusia yang bersifat individualis dapat dihubungkan atau ditingkatkan dengan Modal sosial, berangkat dari hasil kerjasama antar individu, melibatkan sejumlah orang yang bekerjasama dalam sebuah kelompok. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa belajar bersama dalam kelompok (*learning group*) dapat meningkatkan hasil kerja kelompok dan perasaan menyatu dalam organisasi (Cunningham, 2002). Selaran dengan Ancok, (2002) keberadaan dalam pelatihan telah menumbuhkan nuansa hidup berkomunitas. Pengalaman melaksanakan *management training* menunjukkan bahwa kerja sama tim dan antar tim semakin meningkat pada berbagai organisasi yang menggunakan metode tersebut. Pendidikan karakter untuk mengembangkan kemampuan individu agar bisa berinteraksi dengan orang lain juga perlu dilakukan guna peningkatan modal manusia. Pelatihan inteligensi emosional, dan pelatihan untuk membangun kebiasaan positif dan pelatihan kecerdasan emosional (Goleman, 1995) sangat perlu dilakukan pada masyarakat, apalagi bagi para aparatur pemerintah dalam meningkatkan nilai tambah (*value added*).

Modal ke dua adalah modal *Value added Struktur Capital, Structural Capital* merupakan kemampuan organisasi atau Organisasi dalam memenuhi proses rutinitas Organisasi dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan (Sawarjuwono dan Kadir, 2003), beberapa contoh *Structural Capital* antara lain sistem operasional Organisasi, proses *manufacturing*, budaya organisasi, filosofi manajemen, dan semua bentuk *intellectual property* yang dimiliki Organisasi. Seorang individu dapat memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi, tetapi jika organisasi memiliki sistem dan prosedur yang buruk, *Intellectual Capital* tidak dapat mencapai kinerja secara optimal dan potensi yang ada tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal. Dari berbagai indikator yang dikemukakan oleh ulum (2014) beberapa indikator yang dapat diimplementasikan dalam pemerintahan antarlain adanya dan kesepahaman visi dan misi, filosofis manajemen, budaya organisasi, proses manajerial, sistem informasi sampai kepada teknis pembuatan pelaporan dan analisis kinerja.

Mulyadi & Setyawan (1999:285) menyatakan bahwa misi adalah jalan pilihan (*the chosen track*) suatu organisasi untuk menyediakan pelayanan bagi masyarakat. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Setiap organisasi menjalani kehidupan di dunia yang tidak berpetra. Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk membuat peta yang secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberi kesempatan bagi organisasi untuk menyediakan pelayanan yang memenuhi kebutuhan customers-nya, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi dapat dikatakan berhasil. Setelah suatu organisasi menetapkan misi yang merupakan *the chosen track*, selanjutnya organisasi tersebut perlu menetapkan visi organisasi. Mulyadi dkk. (1999:285) menjelaskan bahwa visi adalah suatu pikiran atau gambaran kondisi yang akan kita wujudkan di masa mendatang yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya. Visi tersebut kemudian dijabarkan lebih lanjut menjadi tujuan. Dalam rangka pencapaian visi dan tujuan organisasi, organisasi perlu merumuskan strategi. Gaspersz (2003) menyatakan bahwa strategi merupakan sekumpulan tindakan terintegrasi yang konsisten dengan visi organisasi yang memungkinkan pencapaian keunggulan hasil yang berkelanjutan. Mulyadi (2001:72) menjelaskan bahwa strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi karena organisasi harus mengarahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya secara efektif ke penvujudan visi organisasi. Strategi organisasi ini ditetapkan untuk memberi kemudahan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya (Mardiasmo, 2004). Dengan pemantapan unsur unsur struktur capital diatas, diharapkan akan memberikan nilai tambah kepada organisasi pemerintahan dari sudut *structural management*.

Ukuran yang ketiga adalah relational capital, Elemen ini merupakan komponen *Intellectual Capital* yang memberikan nilai secara nyata. *Relational Capital* dapat muncul dari berbagai bagian di luar lingkungan Organisasi yang dapat menambah nilai bagi Organisasi tersebut (Sawarjuwono dan Kadir, 2003). Perwujudan *Relational Capital* ini memiliki harapan optimisme harmonis atau *association network* yang dimiliki oleh Organisasi dengan para mitranya, baik yang berasal dari para atasan, lembaga legislatif, yudikatif, masyarakat yang dapat diandalkan dan berkualitas, berasal dari stakeholder yang merasa dilibatkan dan puas akan pelayanan Organisasi, berasal dari hubungan Organisasi dengan pemerintah maupun dengan masyarakat sekitar.

## **PENUTUP**

Dari ketiga ukuran dalam *Intellectual Capital* dengan tujuan untuk dapat diterapkan dalam tatakelola pemerintahan, dengan tidak terbatas dalam penganggaran, unsur pemerintah harus mulai memikirkan kembali pemikiran konsep terlaksananya transparansi pemerintahan. Humanisasi pegawai profesional yang akan memberikan *Value added human capital*, pengorganisasian, peningkatan etos kerja, pengurangan batasan penghambat birokrasi tercermin dalam *structure capital*, serta komunikasi, hubungan harmonis atau *association network* yang dimiliki oleh Organisasi dengan para mitra pemerintah, baik yang berasal dari para atasan, lembaga legislatif, yudikatif dengan pengimplementasian ketiga unsur *Intellectual Capital* dalam rangka transparansi dan profesionalitas akan memberikan nilai tambah terhadap kinerja dan produktifitas pemerintah, meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat kepada pemerintahnya.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Ancok, Djamaluddin, 2002, *Outbound Management Training: Aplikasi Ilmu Perilaku Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia*. MI Press, Yogyakarta.
- Bontis, N., William Chua Chong Keow and Stanley Richardson. 2000. Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1 No. 1, pp. 85-100.
- Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (2007) *Akuntabilitas Instansi Pemerintah*, Pusdiklat Pengawasan BPKP. Edisi Kelima.
- Brinker, Barry (2000), *Intellectual Capital: Tomorrows Asset, Today's Challenge*, <http://www.allbusiness.com/accounting/methods-standards/736894-1.html>. (Diakses 11 desember 2016).
- Cunningha, C.,woodward.C. readiness for organizational chang: A longitudinal study pf workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of occupational and organizational Psychology*. 2002. 75. 377-392. [www.safewellwork.com/readiness\\_for\\_organizational.pdf](http://www.safewellwork.com/readiness_for_organizational.pdf) (diakses 118 desember 2016)
- Dwivedi, O.P. and Joseph G. Jabbra. 1989. *Public Service Accountability A Comparative Perspective*. Connecticut: Kumarian Library.
- Dwiyanto, A. 2010. "Patologi Birokrasi: Sebab dan Implikasinya bagi Kinerja Birokrasi Publik", dalam *Mengembalikan Kepercayaan Publik melalui Reformasi Birokrasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, V., 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi; Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman. D. 1995. Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. [www.affirmativeactionhoax.com/pdfs/Goleman.pdf](http://www.affirmativeactionhoax.com/pdfs/Goleman.pdf) [diakses 19 desember 2016].
- <http://ihyaul.staff.umm.ac.id/2015/04/intellectual-capital-disclosure-framework-khas-indonesia/> (diakses 20 desember 2016).
- <http://www.menpan.go.id/berita-terkini/2229-rapor-akuntabilitas-kinerja-154-kabupaten-kota-baik> (diakses 20 Desember 2016).
- Kompas.1998.Laporan Akhir Tahun Bidang Ekonomi:Krisis Ekonomi 1998, Tragedi tak Terlupakan.Kompas.[http://www.seasite.niu.edu/indonesian/reformasi/krisis\\_ekonomi.htm](http://www.seasite.niu.edu/indonesian/reformasi/krisis_ekonomi.htm) (diakses 20 Desember 2016).
- Kumorotomo, W.2005. " *Akuntabilitas dalam teori dan praktek*" ; *Akuntabilitas Birokrasi Publik, Sketsa pada masa transisi*. Yogyakarta; MAP UGM dan Pustaka Pelajar.
- Mardiasmo, 2004, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Andi.

- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Petty, P. dan J. Guthrie. 2000. "Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management". *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1 No. 2. pp. 155-75.
- Polidano, C., "Why Bureaucrats Can't Always Do What Ministers Want: Multiple Accountabilities in Westminster Democracies." *Public Policy and Administration* 13, No. 1, Spring 1998, p 38.
- Pramelasari, Y. 2010. Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Nilai Pasar Dan Kinerja Keuangan Perusahaan. *Skripsi*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sawarjuwono, T. dan kadir.A 2003. Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran, dan Pelaporan (sebuah library research). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 5 No. 1. pp. 35-57.
- Stewart, T. A. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, Doubleday/Currency. New York.

## **Perundang - undangan**

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI

# KOLOKUIUM HASIL RISET & KAJIAN

## Sertifikat

Nomor : 4862/UN25.1.2./LL/2016

Diberikan Kepada :

Dr. Zarah Puspitaningtyas, S.Sos, SE, M.Si.  
.....

Sebagai :  
PEMAKALAH  
.....

Pada Kegiatan Kolokium dengan Tema  
"Pemberdayaan dan Inovasi Tata Kelola Pemerintahan  
Daerah dan Desa"  
Pada tanggal 27 Desember 2016 di Aula FISIP  
Universitas Jember

**Dekan**  
**FISIP Universitas Jember**

Dr. Ardiyanto, M.Si  
NIP. 19580810 198702 1 002