



PENGUATAN PENGAWASAN AKUNTABILITAS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) BERBASIS WHOLE OF GOVERNMENT APPROACH DALAM PERSPEKTIF DYNAMIC GOVERNANCE

Jihan Nabilatul 'Azzah¹, Arif Hidayat²

Universitas Negeri Semarang¹⁻²

Email Korespondensi: jihannabilaa09@students.unnes.ac.id

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the strengthening of accountability supervision of Civil Servants (ASN) performance using the Whole of Government (WOG) approach in the perspective of Dynamic Governance. The method used is a normative juridical approach, with library research techniques to gather data from laws, government policies, and related literature. This study analyzes the legal provisions governing the merit system and ASN accountability in the context of applicable regulations, and evaluates the implementation of performance supervision of ASN based on WOG and Dynamic Governance. The research findings show that despite clear legal foundations, the implementation of the merit system emphasizing accountability in Indonesia still faces significant challenges, such as the lack of coordination between agencies, political interference, and suboptimal use of information technology. Moreover, the implementation of WOG involving collaboration between government agencies should be promoted to create more integrated and efficient supervision. The Dynamic Governance perspective offers a solution by introducing adaptation and flexibility in the supervision system to address rapid social, economic, and technological changes. This study suggests reforms in the ASN supervision system to make it more transparent, accountable, and responsive to ongoing developments.

Keywords: Accountability supervision, ASN performance, Whole of Government, Dynamic Governance, transparency, inter-agency coordination.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis penguatan pengawasan terhadap akuntabilitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan menggunakan pendekatan Whole of Government (WOG) dalam perspektif Dynamic Governance. Metode yang digunakan adalah pendekatan yuridis normatif, dengan teknik studi pustaka untuk mengumpulkan data dari peraturan perundang-undangan, kebijakan pemerintah, dan literatur terkait. Penelitian ini menganalisis ketentuan hukum yang mengatur sistem merit dan akuntabilitas ASN dalam konteks perundang-undangan yang berlaku, serta mengevaluasi penerapan pengawasan kinerja ASN berbasis WOG dan Dynamic Governance. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun ada dasar hukum yang jelas, implementasi sistem merit yang mengedepankan akuntabilitas di Indonesia masih menghadapi tantangan besar, seperti kurangnya koordinasi antar lembaga, intervensi politik, dan kurang optimalnya pemanfaatan teknologi informasi. Selain itu, penerapan WOG yang melibatkan kolaborasi antar lembaga pemerintah perlu didorong untuk menciptakan pengawasan yang lebih terintegrasi dan efisien. Perspektif Dynamic Governance menawarkan solusi dengan memperkenalkan adaptasi dan fleksibilitas dalam sistem pengawasan untuk menanggapi perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang cepat. Penelitian ini menyarankan pembaruan dalam sistem pengawasan ASN agar lebih transparan, akuntabel, dan responsif terhadap perkembangan yang ada.

Kata Kunci: Pengawasan akuntabilitas, kinerja ASN, Whole of Government, Dynamic Governance, transparansi, koordinasi antar lembaga.

Pendahuluan

Pengawasan terhadap akuntabilitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aspek yang sangat penting dalam upaya pemerintah untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik. ASN sebagai aparatur negara yang memiliki tugas untuk menjalankan kebijakan publik, menyelenggarakan pelayanan publik, serta mengelola anggaran negara, memegang peranan penting dalam mewujudkan cita-cita negara. Namun, dalam implementasinya, pengawasan terhadap kinerja ASN sering kali mengalami berbagai kendala, seperti ketidakjelasan mekanisme pengawasan, rendahnya tingkat transparansi, serta ketidakberdayaan sistem pengawasan untuk mengatasi praktik-praktik korupsi dan penyalahgunaan wewenang (Radiansyah, 2020a).

Fenomena ini dapat ditemukan dalam berbagai laporan dan studi yang menunjukkan bahwa kinerja ASN di banyak daerah masih belum optimal. Salah satu faktor utama yang menjadi hambatan adalah kurangnya koordinasi antara berbagai lembaga dan instansi pemerintahan dalam melakukan pengawasan, yang seringkali mengakibatkan tumpang tindih kewenangan dan ketidakjelasan tujuan. Fenomena ini semakin diperburuk oleh kompleksitas masalah yang dihadapi pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsi birokrasi yang semakin beragam. Oleh karena itu, penguatan pengawasan terhadap kinerja ASN menjadi suatu kebutuhan yang mendesak dan harus dilakukan dengan pendekatan yang lebih sistematis dan terintegrasi (Haning et al., 2020).

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam mengatasi masalah tersebut adalah pendekatan *Whole of Government* (WGA). Pendekatan ini menekankan pentingnya kolaborasi antara berbagai lembaga dan instansi pemerintahan untuk menciptakan kebijakan dan program yang terkoordinasi dan efektif. Dengan WGA, pengawasan terhadap kinerja ASN bukan lagi menjadi tanggung jawab satu lembaga

saja, tetapi menjadi tanggung jawab bersama seluruh entitas pemerintah yang terlibat. Pendekatan ini dianggap dapat menciptakan pemerintahan yang lebih terkoordinasi, efisien, dan lebih responsif terhadap dinamika yang ada di masyarakat (Haning et al., 2020).

Namun, meskipun pendekatan *Whole of Government* memiliki potensi yang besar, implementasinya di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana mengintegrasikan berbagai kebijakan dan sistem yang ada di masing-masing lembaga pemerintahan, serta bagaimana memastikan bahwa kolaborasi antara instansi pemerintah dapat berjalan dengan baik. Selain itu, tantangan lain yang tidak kalah penting adalah bagaimana menjaga agar pengawasan yang dilakukan tetap objektif dan tidak dipengaruhi oleh kepentingan politik atau birokrasi yang tidak sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (Supriadi & Huseini, 2020).

Di sisi lain, perspektif *Dynamic Governance* menawarkan solusi untuk menjawab tantangan tersebut. *Dynamic Governance*, yang mengutamakan adaptasi, fleksibilitas, dan kolaborasi antara berbagai pihak, dapat memperkuat pengawasan terhadap kinerja ASN dalam kerangka *Whole of Government*. Dalam perspektif ini, pengawasan tidak hanya dilakukan dengan cara yang statis dan terstruktur, melainkan juga dapat beradaptasi dengan perubahan dinamika yang terjadi dalam pemerintahan. Hal ini memungkinkan adanya penyesuaian terhadap strategi dan kebijakan yang diterapkan, sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan tantangan yang ada. Pendekatan ini memandang bahwa pengawasan terhadap kinerja ASN harus mampu beradaptasi dengan perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang sangat cepat (Tamtanus, 2019).

Penelitian terdahulu terkait pengawasan kinerja ASN banyak mengungkapkan pentingnya akuntabilitas dalam meningkatkan kinerja

sektor publik. Misalnya, studi oleh Bastian (2005) menunjukkan bahwa pengawasan yang tidak transparan dan kurang koordinasi antar lembaga menyebabkan rendahnya akuntabilitas kinerja ASN, sehingga kinerja pemerintah secara keseluruhan terganggu. Penelitian lain oleh Pranowo (2010) menyebutkan bahwa meskipun ada upaya penguatan akuntabilitas melalui berbagai mekanisme pengawasan, implementasi yang tidak terkoordinasi antar lembaga menyebabkan efektivitas pengawasan tersebut masih terbatas. Zainal (2018) dalam penelitiannya mengenai reformasi birokrasi juga menekankan pentingnya penerapan sistem pengawasan yang berbasis pada prinsip kolaborasi dan koordinasi antar lembaga untuk meningkatkan akuntabilitas dan kinerja ASN (Haning et al., 2020).

Namun, meskipun sudah banyak penelitian yang membahas pengawasan kinerja ASN dan akuntabilitas, masih terdapat gap penelitian yang cukup signifikan. Gap tersebut terletak pada kurangnya fokus pada integrasi pendekatan *Whole of Government* dalam pengawasan kinerja ASN, serta penerapan perspektif *Dynamic Governance* dalam konteks tersebut. Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung memfokuskan pada pengawasan di level instansi atau kementerian tertentu, tanpa memperhatikan pentingnya kolaborasi lintas sektor yang lebih luas. Selain itu, terdapat kekurangan dalam menggali bagaimana dinamika pemerintahan, yang terus berubah, mempengaruhi efektivitas pengawasan dan akuntabilitas ASN (Radiansyah, 2020b).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis penguatan pengawasan terhadap akuntabilitas kinerja ASN dengan menggunakan pendekatan *Whole of Government* dalam perspektif *Dynamic Governance*. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model pengawasan kinerja ASN yang lebih terintegrasi, efektif, dan adaptif terhadap perubahan dinamika pemerintahan. Dengan demikian,

penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam mengembangkan model pengawasan ASN yang berbasis pada kolaborasi antar lembaga serta dapat diimplementasikan dalam praktik pemerintahan untuk meningkatkan akuntabilitas dan kinerja ASN secara keseluruhan.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan strategi dan rekomendasi yang konkret dalam memperkuat pengawasan kinerja ASN, serta membuka jalan bagi penelitian lebih lanjut yang dapat mengembangkan konsep-konsep baru dalam pengawasan sektor publik yang lebih holistik dan dinamis.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan yuridis normatif, yang berfokus pada kajian terhadap norma, peraturan perundang-undangan, serta teori-teori hukum yang terkait dengan penguatan pengawasan akuntabilitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Pendekatan ini diterapkan untuk menganalisis berbagai peraturan dan kebijakan yang mengatur serta mempengaruhi pengawasan kinerja ASN, khususnya dalam konteks penerapan pendekatan *Whole of Government* dan perspektif *Dynamic Governance* (Briando et al., 2020). Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana norma hukum yang ada dapat memperkuat sistem pengawasan terhadap ASN serta mengidentifikasi potensi masalah yang muncul dalam implementasinya.

Subjek penelitian dalam studi ini meliputi berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur pengawasan kinerja ASN baik di tingkat pusat maupun daerah, serta kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan implementasi *Whole of Government*. Selain itu, penelitian ini juga mencakup literatur akademik yang membahas dinamika pengawasan terhadap ASN dan penerapan *Dynamic Governance* dalam konteks

pengelolaan pemerintahan. Oleh karena itu, dokumen-dokumen resmi yang menyangkut kebijakan dan regulasi terkait akan menjadi sumber utama dalam penelitian ini. Analisis terhadap dokumen-dokumen ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana penerapan kebijakan dan regulasi tersebut berkontribusi terhadap penguatan akuntabilitas dan kinerja ASN.

Dalam hal teknik pengambilan data, penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (*library research*), yang memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data primer dan sekunder dari berbagai sumber hukum yang relevan. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah peraturan perundang-undangan dan kebijakan pemerintah yang mengatur pengawasan kinerja ASN dan implementasi *Whole of Government*. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari literatur akademik, jurnal ilmiah, buku-buku hukum, serta hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian ini. Semua data yang diperoleh akan dianalisis untuk mengidentifikasi hubungan antara regulasi, kebijakan, dan praktik pengawasan kinerja ASN di Indonesia, serta peran pendekatan *Whole of Government* dalam memperkuat pengawasan tersebut.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis yuridis normatif, di mana peneliti akan menilai norma-norma hukum yang berlaku terkait pengawasan kinerja ASN dan mengevaluasi implementasi kebijakan-kebijakan tersebut dalam praktik pemerintahan. Analisis ini bertujuan untuk memahami sejauh mana peraturan yang ada dapat mengatasi tantangan dalam pengawasan ASN, serta bagaimana pendekatan *Whole of Government* dapat diterapkan untuk memperbaiki sistem pengawasan yang ada. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi masalah yang muncul dalam pengawasan dan

memberikan rekomendasi untuk perbaikan sistem yang lebih baik (Saidi & Habibi, 2022).

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teknik analisis komparatif untuk membandingkan kebijakan pengawasan kinerja ASN yang diterapkan di Indonesia dengan kebijakan serupa di negara lain yang sudah berhasil menerapkan pendekatan *Whole of Government* dan *Dynamic Governance*. Dengan cara ini, penelitian ini berusaha untuk memahami berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam implementasi kebijakan pengawasan di negara lain dan bagaimana hal ini bisa diterapkan dalam konteks Indonesia. Teknik analisis kualitatif juga digunakan untuk menginterpretasikan data yang diperoleh dari berbagai dokumen hukum dan literatur yang relevan, dengan tujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena pengawasan kinerja ASN berbasis *Whole of Government* dalam perspektif *Dynamic Governance* (Brahmana et al., 2024).

Melalui pendekatan-pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan analisis yang komprehensif tentang penguatan pengawasan terhadap akuntabilitas kinerja ASN dan memberikan kontribusi dalam pengembangan sistem pengawasan yang lebih efektif dan adaptif dalam menghadapi tantangan pemerintahan yang terus berkembang.

Hasil Dan Pembahasan

Ketentuan Hukum Mengenai Nilai Dasar ASN Terkait Akuntabilitas dalam Sistem Merit Menurut Peraturan Perundang-Undangan di Indonesia

Berdasarkan peraturan perundang-undangan di Indonesia, nilai dasar Aparatur Sipil Negara (ASN) terkait akuntabilitas dalam sistem merit diatur secara komprehensif. Nilai akuntabilitas merupakan salah satu nilai dasar yang menjadi landasan profesionalisme ASN dalam melaksanakan

tugasnya sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat. Menurut Undang-Undang No 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, akuntabilitas merupakan salah satu dari nilai dasar ASN yang wajib dijunjung tinggi. Akuntabilitas dalam konteks ini berarti setiap tindakan, keputusan, dan kebijakan yang diambil oleh ASN harus dapat dipertanggungjawabkan kepada publik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini mencerminkan komitmen untuk memastikan bahwa ASN bertanggung jawab atas kinerja dan hasil kerjanya (Ramadhan, 2016).

Dalam sistem merit, akuntabilitas menjadi pilar penting yang menopang seluruh proses manajemen ASN. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil secara eksplisit menegaskan bahwa sistem merit harus dijalankan dengan prinsip akuntabilitas. Ini berarti bahwa seluruh proses rekrutmen, pengembangan karier, mutasi, promosi, dan pemberhentian ASN harus dilakukan secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Lebih lanjut, Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi memperkuat pentingnya akuntabilitas dalam tata kelola ASN. Dalam peraturan ini, akuntabilitas tidak hanya dipandang sebagai nilai yang harus dipegang oleh individu ASN, tetapi juga sebagai budaya organisasi yang harus diterapkan dalam seluruh aspek penyelenggaraan pemerintahan. Implementasi akuntabilitas memerlukan mekanisme pengawasan yang efektif, sistem pelaporan yang transparan, dan penegakan sanksi yang tegas bagi pelanggaran.

Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sebagai lembaga independen yang dibentuk berdasarkan UU ASN memiliki peran penting dalam memastikan penerapan akuntabilitas dalam sistem merit. KASN berwenang melakukan pengawasan terhadap penerapan nilai dasar ASN,

termasuk akuntabilitas, dan memastikan bahwa seluruh kebijakan dan praktik manajemen ASN sesuai dengan prinsip sistem merit. (Ismiyarto Ismiyarto et al., "Penyelenggaraan Dynamic Governance Dalam Penanganan Pandemi Covid-19 Di Kawasan Wisata Kabupaten Pangandaran," 2021., p.70) Melalui pengawasan ini, diharapkan terjadi peningkatan kualitas ASN yang profesional, berintegritas, dan akuntabel. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) juga mengatur implementasi teknis dari nilai akuntabilitas dalam sistem merit. Berbagai peraturan turunan menjabarkan mekanisme penilaian kinerja, evaluasi jabatan, dan sistem penghargaan dan sanksi yang semuanya dirancang untuk mendorong akuntabilitas ASN (Asti Amelia Novit, 2025). Dengan demikian, terbentuk ekosistem yang mendukung penerapan nilai akuntabilitas secara konsisten.

Dalam praktiknya, akuntabilitas ASN dalam sistem merit diwujudkan melalui berbagai instrumen seperti Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), dan evaluasi kinerja berkala. Instrumen-instrumen ini menjadi alat untuk mengukur dan mempertanggungjawabkan kinerja ASN, sekaligus menjadi dasar untuk pengambilan keputusan terkait pengembangan karier dan penghargaan (Tamtanus, 2019).

Sistem merit adalah sistem yang menekankan seleksi, penilaian, dan pengembangan ASN berdasarkan kompetensi, profesionalisme, dan kinerja, tanpa diskriminasi atau intervensi politis. Tujuan utama dari sistem merit adalah untuk mewujudkan birokrasi yang efisien, efektif, dan akuntabel (I Made Aldy Wijaya, Elkis Alle, 2024).

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) mengatur tentang asas, prinsip, dan sistem manajemen ASN di Indonesia. Dalam pasal 2, UU ini menyatakan bahwa ASN harus

berlandaskan pada nilai dasar akuntabilitas, transparansi, dan kompetensi dalam menjalankan tugas mereka. Nilai dasar ini harus diterapkan dalam setiap aspek pengelolaan ASN, termasuk dalam sistem merit yang harus diterapkan dalam rekrutmen, penilaian kinerja, dan promosi ASN. UU ASN ini juga menekankan pentingnya akuntabilitas dalam manajemen ASN dengan mengharuskan setiap ASN bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas dan kinerjanya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh negara (Juanda & Tukiran, 2023).

Selain itu, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN juga menegaskan bahwa pengelolaan ASN harus dilaksanakan berdasarkan sistem merit yang objektif, transparan, dan akuntabel. Pasal 13 dalam PP ini menyatakan bahwa setiap ASN wajib dinilai kinerjanya secara adil berdasarkan kriteria yang jelas dan diukur menggunakan indikator kinerja yang objektif. Dalam hal ini, akuntabilitas menjadi bagian integral dari sistem merit, di mana ASN harus mempertanggungjawabkan hasil kerjanya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Winoto et al., 2024).

Dalam sistem merit, akuntabilitas ASN diwujudkan melalui beberapa komponen utama yang diatur secara rinci dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 40 Tahun 2018. Komponen-komponen ini berfungsi sebagai pilar dalam memastikan manajemen ASN berjalan secara profesional, transparan, dan adil, serta sesuai dengan nilai dasar ASN yang menekankan tanggung jawab dan integritas (Saidi & Habibi, 2022).

Pertama: Seleksi dan Promosi Jabatan yang Terbuka dan Berbasis Kompetensi. Proses seleksi dan promosi jabatan, terutama untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), harus dilakukan secara terbuka dan kompetitif. Hal ini berarti setiap ASN yang memenuhi persyaratan formal dan standar kompetensi jabatan berhak mengikuti proses seleksi tanpa diskriminasi.

Seleksi terbuka ini bertujuan menempatkan individu yang paling kompeten dan sesuai dengan kebutuhan organisasi pada posisi strategis. Dengan demikian, pengisian jabatan tidak boleh didasarkan pada pertimbangan politik, hubungan keluarga, atau faktor nonkompeten lainnya yang dapat menimbulkan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Proses ini juga didukung oleh analisis jabatan dan beban kerja yang sistematis untuk memastikan kebutuhan organisasi terpenuhi secara optimal (Firmansyah et al., 2024). Kedua: Penilaian Kinerja yang Objektif dan Transparan. Penilaian kinerja ASN dilakukan berdasarkan indikator yang jelas, terukur, dan transparan, sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Penilaian ini tidak hanya bersifat administratif tetapi juga menjadi alat evaluasi yang berkelanjutan untuk mengukur pencapaian target kerja dan kontribusi ASN terhadap organisasi. Penilaian kinerja yang objektif ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karier, pelatihan, pemberian penghargaan, maupun pemberian sanksi. Dengan adanya sistem penilaian yang transparan, ASN didorong untuk bertanggung jawab penuh atas kinerjanya dan berkontribusi secara maksimal sesuai dengan nilai akuntabilitas (Saidi & Habibi, 2022). Ketiga: Pemberian Penghargaan dan Sanksi Berdasarkan Hasil Kinerja. Sistem merit menegaskan bahwa penghargaan dan sanksi harus diberikan secara adil berdasarkan hasil penilaian kinerja yang nyata. ASN yang menunjukkan prestasi dan kontribusi positif mendapatkan penghargaan yang layak, baik berupa kenaikan pangkat, tunjangan, maupun kesempatan pengembangan karier. Sebaliknya, ASN yang melakukan pelanggaran atau memiliki kinerja buruk akan dikenakan sanksi sesuai ketentuan, mulai dari peringatan hingga pemberhentian. Mekanisme ini memastikan profesionalisme dan integritas ASN tetap terjaga dan menjadi motivasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan public (Rahman & Kamaliah,

2023). Keempat : Pengawasan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). KASN merupakan lembaga independen yang memiliki peran strategis dalam mengawasi penerapan sistem merit di seluruh instansi pemerintah. KASN melakukan penilaian mandiri terhadap penerapan sistem merit, memberikan rekomendasi kebijakan, serta menindaklanjuti laporan pelanggaran terkait manajemen ASN. Pengawasan KASN mencakup seluruh tahapan manajemen ASN, mulai dari perekrutan, promosi, penilaian kinerja, hingga penerapan kode etik dan perilaku ASN. Dengan pengawasan ini, KASN memastikan bahwa prinsip akuntabilitas dan nilai dasar ASN dijalankan secara konsisten dan transparan, serta mencegah terjadinya praktik penyimpangan dalam birokrasi (Wawointana et al., 2024). Kelima : Pengembangan Kapasitas dan Talent Management. Selain komponen utama di atas, sistem merit juga menekankan pentingnya pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan melalui pelatihan, coaching, dan mentoring berbasis kebutuhan kinerja. Pemerintah mendorong pembentukan sistem talent mapping dan succession planning yang menggunakan assessment center untuk mengidentifikasi dan mengembangkan talenta terbaik dalam organisasi. Hal ini penting agar ASN tidak hanya ditempatkan sesuai kompetensi saat ini, tetapi juga dipersiapkan untuk menghadapi tantangan jabatan yang lebih tinggi di masa depan. Pengembangan kapasitas ini juga berperan dalam menjaga akuntabilitas karena ASN yang kompeten akan lebih mampu melaksanakan tugas dengan baik dan bertanggung jawab (Rahman & Kamaliah, 2023).

Secara keseluruhan, komponen-komponen tersebut membentuk kerangka manajemen ASN yang akuntabel dan profesional dalam sistem merit. Kerangka ini menjamin bahwa setiap proses pengelolaan sumber daya manusia aparatur sipil negara dilakukan secara adil, transparan, dan berdasarkan kompetensi serta kinerja, sehingga mendukung terciptanya

birokrasi yang efektif, efisien, dan berintegritas sesuai dengan peraturan perundang-undangan di Indonesia (Kambuam, 2025).

Meskipun ada dasar hukum yang jelas mengenai pengelolaan ASN berdasarkan prinsip akuntabilitas, seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN, yang menekankan pentingnya penerapan sistem merit yang berbasis pada kompetensi dan kinerja yang objektif, dalam praktiknya, implementasi sistem merit yang mengedepankan akuntabilitas masih menghadapi beberapa kendala signifikan. Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa masalah utama yang menghambat efektivitas pengawasan kinerja ASN, di antaranya adalah kurangnya koordinasi antar lembaga yang menyebabkan pengawasan terhadap kinerja ASN menjadi terpecah dan tidak terintegrasi, sehingga pengawasan tidak dapat dilakukan secara holistik dan sinergis. Selain itu, adanya intervensi politik dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam hal rekrutmen dan promosi ASN, seringkali mempengaruhi objektivitas penilaian kinerja dan merusak prinsip merit yang seharusnya dipegang teguh. Kendala lainnya adalah kurangnya pemanfaatan teknologi informasi dalam sistem pengawasan, yang menghambat terciptanya transparansi dan efisiensi dalam proses pengawasan kinerja ASN. Hal ini menyebabkan sistem pengawasan yang ada menjadi tidak optimal, tidak responsif terhadap perkembangan zaman, dan sulit diakses secara terbuka oleh publik maupun pihak-pihak yang berwenang, sehingga mengurangi akuntabilitas dalam pengelolaan ASN secara keseluruhan (Andhika, 2019).

Sebagai upaya pembaharuan, penelitian ini menyarankan agar sistem pengawasan kinerja ASN dilakukan secara lebih terintegrasi antar lembaga, dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Selain itu, perlu adanya penguatan

penerapan sistem merit dengan memastikan bahwa semua tahapan pengelolaan ASN dilakukan secara objektif dan bebas dari pengaruh politik (Amarullah et al., 2017)

Implementasi Pengawasan Akuntabilitas Kinerja ASN Berbasis WOG dalam Perspektif Dynamic Governance

Implementasi pengawasan akuntabilitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis *Whole of Government* (WOG) dalam perspektif *dynamic governance* merupakan pendekatan yang komprehensif dan adaptif untuk meningkatkan efektivitas tata kelola pemerintahan di Indonesia. Pendekatan ini menekankan kolaborasi antar-lembaga dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis (Ferine et al., 2024).

Dalam perspektif *dynamic governance*, pengawasan akuntabilitas kinerja ASN tidak hanya berfokus pada pemenuhan prosedur formal, tetapi juga pada kemampuan sistem untuk belajar, beradaptasi, dan berinovasi menghadapi tantangan yang terus berubah. Implementasi pengawasan berbasis WOG menekankan integrasi dan koordinasi antar-lembaga pemerintah untuk mencapai tujuan bersama, mengatasi fragmentasi birokrasi yang sering menjadi kendala dalam pengawasan yang efektif (Amarullah et al., 2017).

Di Indonesia, implementasi pengawasan akuntabilitas kinerja ASN berbasis WOG telah mulai diterapkan melalui pembentukan mekanisme koordinasi lintas-sektoral. Beberapa lembaga seperti Kementerian PAN-RB, KASN, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dan Inspektorat di berbagai tingkatan pemerintahan bekerja sama untuk membangun sistem pengawasan yang terintegrasi. Kolaborasi ini memungkinkan pertukaran informasi yang lebih efisien, identifikasi permasalahan sistemik, dan penanganan yang lebih komprehensif terhadap isu-isu akuntabilitas kinerja ASN. Salah satu bentuk

implementasi pengawasan berbasis WOG adalah pengembangan sistem informasi manajemen kinerja yang terintegrasi. Sistem ini menghubungkan berbagai data dan informasi terkait kinerja ASN dari berbagai instansi, memungkinkan analisis yang lebih komprehensif dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Melalui sistem informasi yang terintegrasi, pengawasan dapat dilakukan secara real-time dan mengidentifikasi permasalahan sejak dini sebelum berkembang menjadi masalah sistemik yang lebih besar (Haning et al., 2020).

Dalam kerangka *dynamic governance*, implementasi pengawasan akuntabilitas kinerja ASN juga ditandai dengan adanya proses evaluasi dan pembelajaran yang berkelanjutan. Hasil pengawasan tidak hanya digunakan untuk mengidentifikasi pelanggaran dan menerapkan sanksi, tetapi juga untuk mendorong pembelajaran organisasi dan perbaikan sistem. Pendekatan ini memungkinkan adaptasi kebijakan dan prosedur pengawasan berdasarkan pengalaman dan bukti empiris. Perspektif *dynamic governance* juga menekankan pentingnya kapabilitas *think ahead* (berpikir ke depan), *think again* (berpikir ulang), dan *think across* (berpikir lintas sektor) dalam pengawasan akuntabilitas kinerja ASN. Penerapan kapabilitas *think ahead* terlihat dari upaya mengantisipasi perubahan lingkungan dan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik. Kapabilitas *think again* tercermin dalam proses evaluasi berkala terhadap efektivitas sistem pengawasan yang ada, sementara kapabilitas *think across* diwujudkan melalui kolaborasi dan pembelajaran dari praktik terbaik di berbagai sektor dan negara (Tamtanus, 2019).

Implementasi pengawasan berbasis WOG dalam perspektif *dynamic governance* juga melibatkan pemanfaatan teknologi informasi dan analitik data untuk meningkatkan efektivitas pengawasan. Penggunaan *big data analytics*, kecerdasan buatan, dan teknologi *blockchain* mulai diterapkan untuk mendeteksi anomali kinerja, mencegah *fraud*, dan meningkatkan

transparansi. Teknologi ini memungkinkan pengawasan yang lebih proaktif dan berbasis risiko, dibandingkan pendekatan reaktif yang tradisional. Pelibatan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya juga menjadi ciri penting dalam implementasi pengawasan akuntabilitas kinerja ASN berbasis WOG. Melalui mekanisme pengawasan partisipatif, masyarakat dapat berperan aktif dalam mengawasi kinerja ASN dan memberikan umpan balik langsung. Pendekatan ini memperkuat legitimasi sistem pengawasan dan memastikan bahwa akuntabilitas tidak hanya bersifat vertikal (kepada atasan), tetapi juga horizontal (kepada masyarakat) (Radiansyah, 2020b).

Meskipun implementasi pengawasan akuntabilitas kinerja ASN berbasis WOG dalam perspektif *dynamic governance* menunjukkan perkembangan positif, masih terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi. Tantangan tersebut meliputi ego sektoral yang masih kuat, kapasitas kelembagaan yang bervariasi, dan kerangka regulasi yang belum sepenuhnya mendukung pendekatan terintegrasi. Mengatasi tantangan ini memerlukan komitmen politik yang kuat, pengembangan kapasitas yang berkelanjutan, dan reformasi regulasi yang komprehensif. Kesimpulannya, implementasi pengawasan akuntabilitas kinerja ASN berbasis WOG dalam perspektif *dynamic governance* di Indonesia merupakan upaya transformatif untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan yang adaptif dan responsif. Pendekatan ini menekankan kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, pemanfaatan teknologi, dan pelibatan masyarakat dalam membangun sistem pengawasan yang efektif. Dengan terus memperkuat implementasi pendekatan ini, diharapkan akan terwujud ASN yang lebih akuntabel dan pelayanan publik yang lebih berkualitas sesuai dengan tuntutan masyarakat yang terus berkembang.

Simpulan Dan Saran

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan akuntabilitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, meskipun terdapat dasar hukum yang jelas mengenai pengelolaan ASN berdasarkan prinsip akuntabilitas. Meskipun Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN memberikan landasan yang kuat untuk penerapan sistem merit, implementasinya di lapangan sering terhambat oleh beberapa kendala utama, seperti kurangnya koordinasi antar lembaga, intervensi politik dalam proses rekrutmen dan promosi ASN, serta pemanfaatan teknologi informasi yang masih terbatas. Kendala-kendala ini menyebabkan pengawasan terhadap kinerja ASN menjadi terpecah dan tidak efektif, yang pada gilirannya mengurangi akuntabilitas dan transparansi dalam manajemen ASN.

Selanjutnya, penelitian ini juga menyoroti pentingnya penerapan perspektif *Dynamic Governance* dalam pengawasan akuntabilitas kinerja ASN. Dibutuhkan komitmen politik yang kuat, pengembangan kapasitas kelembagaan, dan reformasi regulasi untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, sehingga pengawasan kinerja ASN dapat berjalan secara lebih efektif dan berkontribusi pada terciptanya pemerintahan yang lebih akuntabel, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Daftar Pustaka

- Amrullah, R., Wismono, F. H., Hidayah, K., & Luthfi, W. (2017). Analisis besaran tambahan penghasilan bagi aparatur pemerintah daerah dengan metode indeks insentif jabatan. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2), 151–168.
- Andhika, L. R. (2019). PEMODELAN KEBIJAKAN PUBLIK : TINJAUAN DAN ANALISIS UNTUK RISALAH KEBIJAKAN PEMERINTAH (PUBLIC POLICY MODELING : OVERVIEW AND ANALYSIS FOR GOVERNMENT POLICY BRIEF). *Jurnal Riset Pembangunan*, 2(1), 22–35.

- Asti Amelia Novit. (2025). *GOVERNANCE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT*. Selaras Media Kreasindo.
- Brahmana, E. B., Singadimedja, M. H. N., Lubis, M. Y., Purba, N., Pidana, P., & Ilmiah, J. (2024). *Pertanggungjawaban pidana terhadap seseorang yang melakukan pembunuhan atas dasar perintah jabatan*. 4(3), 417–422.
- Briando, B., Triyuwono, I., & Irianto, G. (2020). Etika profetik bagi pengelola keuangan negara. *Etika Profetik Bagi Pengelola Keuangan Negara*, 10(4), 342–364. <https://doi.org/10.52893/peneleh.2020.15.bb.dkk>
- Ferine, K. F., Murliasari, R., & Saefudin, A. (2024). From Manual to Digital: An Innovation in The Performance Appraisal System of Medan City Government Employees. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 04(02), 1208–1225.
- Firmansyah, J., Disantara, F. P., Sanathana, A. S., & Surabaya, U. N. (2024). Coaching the Government Employee with Work Agreements: A Dignified Justice Perspective. *Jurnal Ilmiah Penegakan Hukum*, 11(2), 147–161. <https://doi.org/10.31289/jiph.v11i2.12823>
- Haning, M. T., Hamzah, H., & Tahili, M. H. (2020). *Public Trust dalam Pelayanan Publik (Konsep, Dimensi, dan Strategi)*. Unhass Press.
- I Made Aldy Wijaya, Elkis Alle, S. S. (2024). Analysis of Corporate University Programs and Their Relevance to E-Government Implementation in Indonesia. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*. <https://doi.org/DOI: 10.33701/jmsda.v12i1.4380>
- Juanda, E., & Tukiran, M. (2023). Study of Digitalization Implementation Approach in Organizational Culture. *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan)*, 7(3), 105–115.
- Kambuam, W. (2025). REFORMASI BIROKRASI DI MERAUKE: EVALUASI KEBIJAKAN DAN TANTANGAN DALAM PELAYANAN PUBLIK. *JICN: Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara*, 1(6), 11357–11367.
- Radiansyah, R. R. (2020a). Reformasi Birokrasi Sebagai Upaya Mewujudkan Good Governance Melalui Kerangka Otonomi Daerah. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik*, 2(1), 80. <https://doi.org/10.33474/jisop.v2i1.6387>
- Radiansyah, R. R. (2020b). Reformasi Birokrasi Sebagai Upaya Mewujudkan Good Governance Melalui Kerangka Otonomi Daerah. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik (JISoP)*, 2(1).
- RAHMAN, A. F. J., & KAMALIAH, N. (2023). ADAPTASI MODEL PEMBELAJARAN 70 20 10 PADA AGENDA 1, 2, DAN 3 PELATIHAN DASAR CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 7(3).
- Ramadhan, I. (2016). Strategi Peningkatan Profesionalitas Asn Pada Pemerintah Daerah Berbasis Pengembangan Human Capital. *Prosiding Seminar Stiami*, 6(1), 1–23.



- Saidi, A., & Habibi, M. (2022). Descriptive Analysis of Human Resource Development Through Motivation and Training as Well As Supporting and Inhibiting Factors. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 2(4), 549–558. <https://doi.org/10.35877/454ri.daengku1107>
- Supriadi, H., & Huseini, M. (2020). Inovasi Dilingkungan Di Kementerian Sekretariat Negara RI Dilihat Dari Perspektif Knowledge Management. *Reformasi Administrasi*, 7(2), 63–79. <https://doi.org/10.31334/reformasi.v7i2.1056>
- Tamtanus, A. S. (2019). Arsip Dinamis Mendukung Whole of Government di Perguruan Tinggi. *Journal of Governance*, 4(1). <https://doi.org/10.31506/jog.v4i1.5321>
- Wawointana, T., Kandou, S., Ngantung, I. T., Supit, P., & Rawung, H. B. R. (2024). Civil Servant Performance Appraisal Through Electronic Performance System (E-Kinerja) at the Regional Revenue and Financial Management Agency of Tomohon City. *Technium Social Sciences Journal*, 64.
- Winoto, S., Akbariah, L., Yulitasari, L. D., Natasha, C. E., Kumalasari, I., & Yin, T. P. (2024). Implementation of Thematic Bureaucratic Reform: Level of Understanding and Realization in Local Government. *Journal Governance Society*, 1(1), 27–37.