

STRATEGY FOR IMPROVING THE ACHIEVEMENT OF GOVERNMENT AGENCY PERFORMANCE ACCOUNTABILITY (AKIP) SCORES THROUGH THE IMPLEMENTATION OF ADMINISTRATIVE DIGITALIZATION AT THE WORK UNITS OF THE NORTH SUMATRA HIGH PROSECUTOR'S OFFICE

STRATEGI PENINGKATAN CAPAIAN NILAI AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH (AKIP) MELALUI IMPLEMENTASI DIGITALISASI ADMINISTRASI PADA SATKER KEJAKSAAN TINGGI SUMATERA UTARA

M Adnan Awwab¹, Emerson Pascawira Sinulingga², Meilita Tryana Sembiring³

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara^{1,2,3}

Email: adnanawwab86@gmail.com¹, emerson.sinulingga@usu.ac.id², meilita@usu.ac.id³

ABSTRACT

This study aims to analyze the contribution of administrative digitalization to the process and quality of Government Agency Performance Accountability (AKIP) reporting, as well as to identify the key success factors and strategies to achieve a 97% target of work units with at least BB predicate at the High Prosecutor's Office of North Sumatra. The study employs a qualitative descriptive-explorative approach, collecting data through interviews, observations, and document reviews across 37 work units. Data analysis was conducted using thematic analysis, SWOT integrated with operations management, fishbone diagrams, and the Technology Acceptance Model (TAM) to identify root causes, opportunities, and performance improvement strategies. The findings indicate that administrative digitalization through the SICANA and SERENATA systems significantly enhances operational efficiency and reporting quality. The reporting cycle time decreased from an average of 15 days to 5–7 days, data validation improved by up to 70%, and non-value-added activities were significantly reduced. Data accuracy increased from 65% to 92%, reporting delays dropped from 45% to 12%, and report format standardization was implemented in 85% of work units. The success of implementation is influenced by leadership commitment (35%), technological infrastructure readiness (25%), human resources' digital competence and literacy (20%), and process standardization (20%). Major challenges include digital literacy disparities, dependency on specific operators, limited infrastructure, and entrenched manual work culture. Strategies to achieve the 97% target were formulated using the TOWS matrix and an operations management roadmap across three phases: foundation, process transformation, and sustainable excellence. The implementation of these strategies is projected to improve process efficiency by 70%, reduce error rates by 80%, and strengthen digital culture and performance accountability. The study provides strategic guidance for work units to accelerate digital transformation and achieve sustainable AKIP targets.

Keywords : AKIP, Government Agency Performance Accountability, Digitalization, Administrative Management, Performance Improvement Strategy, High Prosecutor's Office of North Sumatra, Work Unit, Public Sector Management, Digital Transformation, Operations Management

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis kontribusi digitalisasi administrasi terhadap proses dan kualitas pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) serta mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan dan strategi pencapaian target 97% satker minimal predikat BB di Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-eksploratif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumen pada 37 satuan kerja. Analisis data dilakukan menggunakan teknik tematik, SWOT terintegrasi dengan manajemen operasi, diagram fishbone, dan *Technology Acceptance Model* (TAM) untuk mengidentifikasi akar masalah, peluang, dan strategi peningkatan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi administrasi melalui sistem SICANA dan SERENATA memberikan dampak signifikan terhadap efisiensi operasional dan kualitas output pelaporan. Waktu siklus pelaporan berkurang dari rata-rata 15 hari menjadi 5–7 hari, validasi data dipercepat hingga 70%, dan aktivitas tidak bernilai tambah berkurang drastis. Akurasi data meningkat dari 65% menjadi 92%, keterlambatan pelaporan turun dari 45% menjadi 12%, serta standarisasi format laporan diterapkan pada 85% satker. Keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh kepemimpinan dan

komitmen pimpinan (35%), kesiapan infrastruktur teknologi (25%), kompetensi dan literasi digital SDM (20%), serta standarisasi proses (20%). Hambatan utama meliputi disparitas literasi digital, ketergantungan pada operator tertentu, keterbatasan infrastruktur, dan budaya kerja manual. Strategi pencapaian target 97% dirumuskan melalui matriks TOWS dan roadmap manajemen operasi dalam tiga fase: fondasi, transformasi proses, dan keunggulan berkelanjutan. Implementasi strategi diproyeksikan meningkatkan efisiensi proses 70%, menurunkan tingkat kesalahan 80%, serta memperkuat budaya digital dan akuntabilitas kinerja. Temuan ini memberikan panduan strategis bagi satuan kerja dalam mempercepat transformasi digital dan mencapai target AKIP secara berkelanjutan.

Kata kunci: AKIP, Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Digitalisasi Administrasi, Strategi Peningkatan Kinerja, Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara, Transformasi Digital, Manajemen Operasional

PENDAHULUAN

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) merupakan elemen fundamental dalam agenda reformasi birokrasi yang bertujuan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan, efisien, dan bertanggung jawab. AKIP diimplementasikan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 dan diperkuat oleh Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 88 Tahun 2021. Sistem ini berfungsi sebagai instrumen untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja instansi pemerintah berbasis perencanaan yang berorientasi pada hasil (*outcome*). Dengan demikian, penilaian kinerja tidak semata-mata berfokus pada keluaran administratif, tetapi juga pada manfaat nyata yang dirasakan oleh masyarakat.

Meskipun demikian, pelaksanaan AKIP di berbagai instansi pemerintah masih menghadapi sejumlah kendala. Hapsari dan Susilo (2021) mengungkapkan bahwa lemahnya pemahaman terhadap indikator kinerja sering kali menyebabkan kesalahan dalam penyusunan laporan kinerja. Suparno (2022) menegaskan bahwa implementasi AKIP yang masih bersifat administratif, bukan strategis, menjadikan sistem ini sekadar formalitas. Selain itu, Wospakrik (2025) dan Sam (2023) mencatat bahwa proses evaluasi kinerja belum dilakukan secara berkelanjutan, melainkan cenderung bersifat periodik menjelang pelaporan tahunan, sehingga belum mencerminkan praktik manajerial yang dinamis dan berkesinambungan.

Sebagai upaya menjawab tantangan tersebut, pemerintah mendorong transformasi digital dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Digitalisasi administrasi diyakini mampu meningkatkan kecepatan, ketepatan, dan transparansi pelaporan kinerja. Joergensen dan Zaggl (2024) menekankan bahwa

pemanfaatan sistem informasi di sektor publik mempercepat pengambilan keputusan berbasis data, sementara Ilham (2024) menyatakan bahwa digitalisasi mampu meminimalkan risiko kesalahan akibat pelaporan manual. Arah kebijakan ini secara tegas dituangkan dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang menargetkan peningkatan efektivitas pelayanan publik melalui penerapan teknologi informasi yang terintegrasi.

Di lingkungan Kejaksaan Republik Indonesia, implementasi AKIP diatur melalui Pedoman Jaksa Agung Nomor 14 Tahun 2021 yang menekankan pentingnya pengukuran kinerja secara periodik berdasarkan indikator yang terstandarisasi. Penerapan kebijakan tersebut membawa hasil positif, tercermin dari capaian Kejaksaan RI yang memperoleh predikat "BB" (Sangat Baik) pada penilaian SAKIP tingkat nasional tahun 2024 sebagaimana tercantum dalam Surat Deputi Kementerian PAN-RB Nomor B/617/AA.05/2024. Capaian ini menunjukkan adanya kemajuan kelembagaan dalam penguatan akuntabilitas kinerja.

Namun demikian, pada level kewilayahan, khususnya di Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara, masih terdapat ketimpangan capaian nilai AKIP antar satuan kerja. Berbagai upaya telah dilakukan, antara lain melalui pendampingan oleh PIC, pemanfaatan aplikasi SICANA dan SERENATA, serta pelaksanaan penilaian mandiri. Meskipun demikian, pada tahun 2022 hanya 12 dari 37 satuan kerja (32,43%) yang berhasil memperoleh nilai minimal BB. Pada tahun 2023, jumlah tersebut meningkat menjadi 24 satuan kerja (64%), namun capaian tersebut masih jauh dari target nasional sebesar 97% pada tahun 2025.

Perbandingan antara capaian aktual dan target ideal menunjukkan adanya kesenjangan sebesar 33% dari total satuan kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa transformasi digital

administrasi yang telah diupayakan belum sepenuhnya optimal dalam mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan identifikasi akar permasalahan secara komprehensif, baik yang berkaitan dengan aspek sumber daya manusia, kesiapan teknologi, maupun kepemimpinan dan tata kelola manajerial. Analisis mendalam terhadap faktor-faktor tersebut menjadi langkah strategis untuk merumuskan upaya perbaikan yang tepat sasaran dan berkelanjutan.

Hasil observasi penelitian menunjukkan bahwa faktor penghambat pencapaian target AKIP mencakup rendahnya pemahaman konsep AKIP, keterbatasan literasi digital, minimnya pelatihan berbasis kinerja dan teknologi, ketimpangan beban kerja, ketergantungan pada individu tertentu, ketiadaan insentif, keterbatasan infrastruktur TIK, sistem yang belum terintegrasi, serta lemahnya komitmen dan kepemimpinan digital. Temuan ini memperlihatkan adanya kesenjangan yang nyata antara kebijakan dan implementasi di lapangan, khususnya dalam pemanfaatan digitalisasi sebagai instrumen peningkatan akuntabilitas.

Urgensi penelitian ini semakin menguat mengingat capaian AKIP Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara masih berada di bawah target nasional, dengan selisih yang cukup signifikan. Apabila kondisi ini tidak segera ditangani, terdapat risiko kegagalan dalam mencapai target 97% satuan kerja berpredikat minimal BB pada tahun 2025, yang berimplikasi tidak hanya pada penilaian kinerja kelembagaan, tetapi juga pada keberhasilan reformasi birokrasi serta tingkat kepercayaan publik terhadap institusi Kejaksaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan perumusan strategi yang lebih terarah, aplikatif, dan berbasis bukti empiris untuk menjembatani kesenjangan capaian AKIP melalui optimalisasi digitalisasi administrasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan judul "*Strategi Pencapaian Target Nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) dalam Implementasi Digitalisasi Administrasi pada Satker Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara*".

Keaslian penelitian ini terletak pada integrasi tiga kerangka teoritis utama yang jarang dikaji secara bersamaan, khususnya dalam konteks Kejaksaan. Pertama, penelitian ini menggunakan *Technology Acceptance Model* (TAM) untuk menganalisis penerimaan pengguna terhadap sistem digital SICANA dan SERENATA. Kedua, temuan TAM dikaitkan

dengan perspektif Manajemen Operasi untuk menilai dampak digitalisasi terhadap efisiensi proses bisnis AKIP, seperti waktu siklus, tingkat kesalahan, dan hambatan proses. Ketiga, hasil analisis tersebut dirumuskan ke dalam strategi melalui pendekatan SWOT terintegrasi. Pendekatan berlapis ini memungkinkan penelitian tidak hanya mengidentifikasi permasalahan, tetapi juga merancang solusi strategis yang berbasis teori dan bukti empiris, sehingga mampu menjembatani kesenjangan antara teori akuntabilitas kinerja, penerimaan teknologi, dan praktik manajemen operasional di sektor publik.

TINJAUAN LITERATUR

Akuntabilitas Instansi Pemerintah

Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan bentuk pertanggungjawaban atas pencapaian hasil (*outcome*) dari setiap program dan kegiatan yang telah direncanakan serta dibiayai melalui anggaran negara. Konsep ini menekankan bahwa penggunaan sumber daya publik harus dapat dipertanggungjawabkan secara jelas kepada pemangku kepentingan. Lisa (2022) menyatakan bahwa akuntabilitas kinerja bertumpu pada beberapa prinsip utama, yaitu kejelasan tujuan yang ingin dicapai, indikator kinerja yang dapat diukur secara objektif, serta keterbukaan dalam proses pelaporan kinerja.

Dalam konteks Kejaksaan Republik Indonesia, pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) diatur secara khusus melalui Pedoman Jaksa Agung Nomor 14 Tahun 2021. Pedoman tersebut menegaskan kewajiban penyusunan laporan kinerja secara berkala berdasarkan indikator yang terukur, sistematis, dan terstruktur. Pengaturan ini dimaksudkan untuk memastikan terwujudnya organisasi Kejaksaan yang profesional, akuntabel, serta berorientasi pada pencapaian hasil sesuai dengan tujuan institusional.

Strategi

Strategi dalam perspektif manajemen publik dipahami sebagai rencana jangka menengah hingga jangka panjang yang disusun secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan dan pengalokasian sumber daya secara efektif dan efisien. Strategi berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan serta arah tindakan organisasi agar selaras dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam konteks peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP), Mahendra dan Rahmawati (2023) mengemukakan bahwa

strategi yang diterapkan di Kementerian Keuangan mencakup pengembangan dashboard kinerja, pelaksanaan pelatihan secara berkelanjutan, serta penguatan kepemimpinan yang berorientasi pada hasil (*result-oriented leadership*). Pendekatan strategis tersebut tidak hanya menitikberatkan pada aspek teknis dan administratif, tetapi juga menekankan pentingnya pembentukan budaya organisasi dan peran kepemimpinan sebagai faktor kunci dalam mendorong peningkatan kinerja dan akuntabilitas.

Digitalisasi Administrasi

Digitalisasi administrasi merupakan proses transformasi aktivitas birokrasi yang semula dilakukan secara konvensional menjadi sistem berbasis elektronik yang terintegrasi. Proses ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Ilham (2024) menjelaskan bahwa penerapan digitalisasi administrasi mampu mempercepat proses kerja administratif, mengurangi potensi kesalahan manusia (*human error*), serta mendorong peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja instansi pemerintah.

Transformasi digital yang diterapkan secara optimal berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kecepatan dan ketepatan pelaporan kinerja. Hal ini tercermin dalam pemanfaatan aplikasi SICANA dan SERENATA yang digunakan untuk mendukung pengelolaan kinerja di lingkungan Kejaksaan. Digitalisasi administrasi juga menjadi landasan utama dalam implementasi e-government, yang berperan penting dalam memperkuat pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Kualitas Pelaporan

Kualitas pelaporan kinerja merupakan salah satu indikator krusial dalam penilaian Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Pelaporan kinerja yang berkualitas tidak hanya berorientasi pada pemenuhan persyaratan administratif, tetapi juga harus mampu menyajikan informasi yang relevan, andal, dan didukung oleh data yang valid. Laporan kinerja yang baik menjadi sarana penting dalam menggambarkan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara objektif dan terukur.

Yunia dan Muttaqin (2022) menegaskan bahwa kualitas laporan keuangan dan kinerja

memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan kepercayaan publik serta efektivitas pengambilan keputusan berbasis data. Dalam konteks penelitian ini, peningkatan kualitas pelaporan kinerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan satuan kerja dalam memanfaatkan sistem digital secara optimal, khususnya dalam proses pengumpulan data, validasi informasi, dan penyusunan laporan yang dilakukan secara tepat waktu, akurat, dan konsisten. Pemanfaatan digitalisasi administrasi secara efektif diharapkan dapat memperkuat kualitas pelaporan sekaligus mendukung pencapaian nilai AKIP yang lebih baik.

Implementasi AKIP

Implementasi merupakan proses penerapan kebijakan, strategi, atau program yang telah dirancang secara sistematis guna mencapai tujuan dan hasil yang telah ditetapkan. Dalam konteks Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP), implementasi mencerminkan sejauh mana suatu instansi mampu mengoperasionalkan sistem akuntabilitas kinerja secara konsisten dan berkelanjutan. Prasetyo (2023) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi AKIP pada instansi vertikal sangat dipengaruhi oleh mekanisme umpan balik yang efektif serta kepemimpinan transformatif yang mampu mendorong perubahan dari tataran kebijakan menuju praktik operasional. Implementasi AKIP juga menggambarkan tingkat kepatuhan dan kesesuaian instansi pemerintah dalam menerapkan seluruh komponen sistem akuntabilitas kinerja sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 88 Tahun 2021, mulai dari perencanaan kinerja, pengukuran, pelaporan, hingga evaluasi kinerja secara menyeluruh.

Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi

Kepemimpinan strategis memiliki peran yang sangat penting dalam mewujudkan implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang efektif dan berkelanjutan. Pemimpin yang menunjukkan komitmen kuat terhadap prinsip akuntabilitas tidak hanya memandang SAKIP sebagai kewajiban pelaporan administratif, tetapi mengintegrasikannya ke dalam keseluruhan siklus manajemen kinerja instansi. Dengan demikian, SAKIP menjadi instrumen strategis dalam mengarahkan pencapaian tujuan organisasi.

Suparno (2022) menyatakan bahwa keberhasilan pelaksanaan SAKIP sangat

bergantung pada komitmen pimpinan dalam menginternalisasi nilai-nilai akuntabilitas ke dalam budaya organisasi. Pimpinan yang secara aktif melakukan pemantauan terhadap capaian indikator kinerja, memberikan dukungan kebijakan serta alokasi sumber daya yang memadai, dan memberikan apresiasi terhadap inovasi unit kerja dalam pelaporan kinerja, cenderung mampu mendorong peningkatan nilai AKIP secara signifikan. Sebaliknya, lemahnya komitmen pimpinan berpotensi menjadikan SAKIP sekadar rutinitas administratif yang tidak memiliki nilai strategis, sehingga berdampak pada stagnasi capaian kinerja.

Selain kepemimpinan, komitmen organisasi juga tercermin dari sejauh mana struktur organisasi, kebijakan internal, dan proses kerja mendukung praktik akuntabilitas yang sistematis dan berkelanjutan. Tanpa adanya komitmen kolektif dari seluruh unsur organisasi, implementasi digitalisasi administrasi tidak akan memberikan dampak optimal terhadap peningkatan capaian AKIP. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai faktor pendukung yang krusial dalam merumuskan strategi pencapaian target nilai AKIP minimal BB sebesar 97%.

Technology Acceptance Model (TAM)

Technology Acceptance Model (TAM) merupakan salah satu model teoritis yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan perilaku individu dalam menerima dan menggunakan teknologi informasi. Model ini pertama kali dikembangkan oleh Fred D. Davis pada tahun 1986 dan dipublikasikan secara luas pada tahun 1989. TAM berlandaskan pada *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang dikemukakan oleh Fishbein dan Ajzen (1975), yang menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh niat (*intention*), sedangkan niat tersebut dibentuk oleh sikap dan norma subjektif. Davis kemudian mengadaptasi kerangka TRA ke dalam konteks sistem informasi dengan menekankan dua konstruk utama, yaitu *Perceived Usefulness* (PU) dan *Perceived Ease of Use* (PEOU).

Perceived Usefulness didefinisikan sebagai tingkat keyakinan individu bahwa penggunaan suatu sistem teknologi dapat meningkatkan kinerja, efektivitas, dan produktivitas dalam melaksanakan tugas. Semakin besar manfaat yang dirasakan oleh pengguna, maka semakin tinggi pula

kecenderungan individu untuk menerima dan memanfaatkan teknologi tersebut. Sementara itu, *Perceived Ease of Use* merujuk pada persepsi individu mengenai sejauh mana suatu sistem dianggap mudah dipahami dan dioperasikan tanpa memerlukan usaha yang berlebihan. Sistem yang dinilai mudah digunakan akan mengurangi hambatan teknis, meningkatkan kenyamanan pengguna, serta memperkuat penerimaan terhadap teknologi.

Dalam konteks transformasi digital di instansi pemerintah, kedua konstruk TAM tersebut menjadi faktor kunci dalam memahami tingkat adopsi maupun resistensi aparatur terhadap sistem digital. Persepsi terhadap manfaat dan kemudahan penggunaan secara simultan memengaruhi sikap pengguna terhadap teknologi, yang selanjutnya membentuk niat perilaku (*behavioral intention*) untuk menggunakan sistem, dan pada akhirnya tercermin dalam penggunaan aktual (*actual use*). Oleh karena itu, penerapan sistem digital di sektor publik perlu disertai dengan upaya yang menekankan pada penyampaian manfaat nyata serta peningkatan kemudahan operasional agar tingkat penerimaan teknologi dapat optimal.

Analisis Tematik

Analisis tematik merupakan salah satu metode analisis data kualitatif yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola atau tema yang muncul dari data berbentuk teks, seperti transkrip wawancara, catatan lapangan, maupun dokumen tertulis. Braun dan Clarke (2006) menjelaskan bahwa analisis tematik memungkinkan peneliti untuk memahami makna yang terkandung dalam data secara sistematis dan mendalam.

Prosedur analisis tematik dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu familiarisasi data dengan cara membaca dan menelaah data secara berulang, pengembangan kode awal (*open coding*), pengelompokan kode ke dalam tema-tema potensial, peninjauan dan penyempurnaan tema, pendefinisian serta penamaan tema, dan diakhiri dengan penyusunan laporan analitis dalam bentuk narasi. Tahapan tersebut membantu peneliti dalam menafsirkan data secara terstruktur dan konsisten.

Metode analisis tematik sangat relevan digunakan untuk mengeksplorasi persepsi, pengalaman, serta tantangan yang dihadapi dalam implementasi digitalisasi AKIP, khususnya yang berkaitan dengan aspek sumber daya manusia, kesiapan teknologi, dan faktor manajerial. Dalam penelitian ini, analisis tematik digunakan untuk

mengidentifikasi tema-tema utama, seperti kendala literasi digital dan peran kepemimpinan, yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pegawai di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal suatu organisasi. Analisis ini mengidentifikasi faktor internal yang terdiri atas Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*), serta faktor eksternal yang meliputi Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*). Melalui identifikasi keempat faktor tersebut, organisasi dapat memperoleh gambaran komprehensif mengenai posisi strategisnya dalam menghadapi dinamika lingkungan.

Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal selanjutnya dipetakan ke dalam matriks TOWS sebagai dasar perumusan alternatif strategi. Matriks ini menghasilkan empat kelompok strategi, yaitu strategi SO yang memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang eksternal, strategi ST yang menggunakan kekuatan organisasi untuk mengantisipasi atau memitigasi ancaman, strategi WO yang berfokus pada pemanfaatan peluang untuk mengatasi kelemahan internal, serta strategi WT yang diarahkan untuk meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman yang ada.

Dalam konteks penelitian ini, contoh faktor kekuatan antara lain ketersediaan aplikasi SICANA dan SERENATA sebagai sistem pendukung digitalisasi administrasi. Adapun kelemahan yang dihadapi meliputi keterbatasan pelatihan sumber daya manusia dalam pengelolaan sistem digital. Peluang eksternal tercermin dari adanya dukungan kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), sementara ancaman yang dihadapi berupa resistensi terhadap perubahan budaya kerja. Dengan menggunakan analisis SWOT, penelitian ini diharapkan mampu merumuskan strategi yang tepat dan aplikatif dalam mendukung pencapaian target nilai AKIP secara berkelanjutan.

Manajemen Operasi

Manajemen operasi dalam konteks Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan proses pengelolaan dan analisis terhadap aktivitas operasional internal instansi yang bertujuan

untuk memastikan efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian kinerja. Analisis manajemen operasi digunakan untuk menilai sejauh mana proses kerja organisasi mampu menghasilkan kinerja yang terukur, berorientasi pada hasil (*outcome*), serta dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan prinsip-prinsip SAKIP.

Dalam pelaksanaannya, manajemen operasi mencakup pengelolaan seluruh tahapan siklus kinerja, mulai dari perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi kinerja, hingga penilaian capaian kinerja. Melalui pendekatan manajemen operasi, instansi pemerintah dapat mengidentifikasi ineffisiensi proses, hambatan operasional, serta peluang perbaikan berkelanjutan guna mendukung peningkatan kualitas akuntabilitas kinerja dan pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Diagram Fishbone (Sebab–Akibat)

Diagram *Fishbone*, yang juga dikenal sebagai Diagram Ishikawa, merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memetakan akar penyebab suatu permasalahan secara visual dan terstruktur. Diagram ini mengelompokkan faktor-faktor penyebab ke dalam beberapa kategori utama, antara lain faktor manusia (*man*), metode (*method*), material (*material*), dan lingkungan (*environment*). Pendekatan ini membantu peneliti maupun praktisi dalam memahami hubungan sebab–akibat secara komprehensif dan sistematis.

Dalam konteks penelitian ini, Diagram *Fishbone* digunakan untuk menganalisis penyebab ketidakcapaian target nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Melalui pemetaan akar masalah, dapat diidentifikasi faktor-faktor utama yang menghambat pencapaian kinerja. Sebagai contoh, apabila akar permasalahan berasal dari faktor manusia, seperti kurangnya pelatihan dan kompetensi sumber daya manusia, maka solusi yang dapat dirumuskan adalah penyelenggaraan program pelatihan yang berkelanjutan dan terarah. Dengan demikian, Diagram *Fishbone* berfungsi sebagai alat bantu analisis yang efektif dalam merumuskan rekomendasi perbaikan berbasis akar masalah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan jenis deskriptif-eksploratif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam dinamika, strategi, dan tantangan dalam pencapaian nilai AKIP melalui implementasi digitalisasi administrasi pada satuan kerja di

lingkungan Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara. Pendekatan ini menekankan pada pemahaman konteks, makna, dan praktik pelaksanaan AKIP, tanpa berorientasi pada generalisasi statistik.

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara selama periode Juni 2025 hingga Januari 2026, dengan *timeline* yang secara khusus dirancang untuk mengakomodasi karakteristik data kinerja pemerintah yang bersifat periodik dan terkadang mengalami keterlambatan publikasi. Roadmap temporal penelitian dibagi dalam empat fase integral: Fase Persiapan (Juni-Agustus 2025), Fase Analisis dan Seminar Hasil (September-Oktober 2025), Fase Penulisan Final (November-Desember 2025), dan Fase Sidang (Januari 2026). Desain temporal ini memungkinkan fleksibilitas dalam mengintegrasikan data AKIP 2024 apabila tersedia dalam periode penelitian, sekaligus menyediakan mekanisme kontingensi (*contingency planning*) apabila data tersebut belum tersedia hingga batas waktu.

Subjek penelitian ini adalah pengelolaan dan implementasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) melalui digitalisasi administrasi di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara beserta satuan kerja di bawahnya. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu individu yang memiliki peran dan pengetahuan langsung terkait pengelolaan AKIP, meliputi Kepala Kejaksaan Negeri/Kepala Satuan Kerja, Kepala Subbagian Perencanaan, Kepala Subbagian Pembinaan, PIC AKIP, Tim Penilai Internal AKIP, serta perwakilan auditor APIP, dengan jumlah informan diperkirakan sebanyak 15–20 orang.

Data penelitian bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara terstruktur dengan pegawai pengelola AKIP di Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara dan satuan kerjanya, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen resmi yang tersedia di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi terhadap proses penginputan data kinerja pada aplikasi SICANA dan pelaksanaan rapat evaluasi kinerja triwulan di tiga satuan kerja sampel (predikat AA, BB, dan C), wawancara mendalam dengan informan terpilih, serta telaah dokumen berupa LKjIP tahun 2022–2024, log aktivitas sistem SICANA, notulensi rapat evaluasi kinerja, dan berita acara temuan APIP.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat integratif dan bertahap sesuai dengan tujuan penelitian. Analisis dilakukan melalui analisis tematik untuk mengidentifikasi kontribusi digitalisasi terhadap proses AKIP, dengan mengolah data wawancara, observasi, dan dokumen secara sistematis hingga menghasilkan tema-tema utama implementasi digital. Selanjutnya, untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, digunakan kombinasi analisis SWOT, diagram *fishbone*, serta analisis manajemen operasi (*process mapping* dan *bottleneck analysis*) guna menemukan faktor internal-eksternal sekaligus akar masalah dalam alur kerja digital AKIP, dengan mempertimbangkan aspek penerimaan teknologi berdasarkan *Technology Acceptance Model* (TAM). Tahap akhir analisis difokuskan pada perumusan strategi peningkatan nilai AKIP melalui matriks TOWS, analisis GAP, dan perancangan strategi manajemen operasi, sehingga menghasilkan strategi operasional yang aplikatif, terukur, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kontribusi Digitalisasi Administrasi terhadap Proses dan Kualitas Pelaporan AKIP Peningkatan Efisiensi Proses Operasional

Hasil analisis tematik yang diperkuat dengan studi waktu dan gerak menunjukkan bahwa digitalisasi administrasi memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan efisiensi proses operasional AKIP. Digitalisasi mampu memangkas *cycle time* pelaporan secara substansial, dari rata-rata 15 hari pada sistem manual menjadi 5–7 hari setelah penerapan sistem digital. Pengurangan waktu paling menonjol terjadi pada tahapan validasi data kinerja, yang sebelumnya membutuhkan 3–4 hari dan berkurang menjadi 1 hari. Selain itu, proses administratif berulang yang pada sistem manual menyita sekitar 70% waktu operator berhasil dieliminasi melalui mekanisme automasi sistem.

Secara rinci, perbandingan rata-rata waktu setiap tahapan proses pelaporan AKIP sebelum dan sesudah digitalisasi disajikan pada Tabel 4.2, yang menunjukkan total pengurangan waktu sebesar 8–10 hari atau setara dengan efisiensi sebesar 53,3%–66,7%.

Dari perspektif manajemen operasi, peningkatan efisiensi ini terjadi melalui beberapa mekanisme utama. Pertama, eliminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, seperti pencetakan dokumen fisik, penandatanganan

manual, serta distribusi dokumen antar unit kerja. Kedua, penyederhanaan alur kerja (*streamlining workflow*) melalui penerapan sistem *single-entry data* yang menjaga konsistensi data dari tahap perencanaan hingga pelaporan. Ketiga, standarisasi format pelaporan digital dan penerapan alur kerja persetujuan otomatis yang mampu mengurangi variasi proses dan intervensi manual.

Efisiensi ini tidak hanya tercermin dalam indikator kuantitatif, tetapi juga dirasakan secara langsung oleh pelaksana di lapangan. Seorang PIC AKIP dari Kejaksaan Negeri Binjai menyatakan bahwa mekanisme *e-approval* memungkinkan proses persetujuan dilakukan secara fleksibel tanpa terhambat keberadaan fisik pimpinan, sehingga waktu penyelesaian laporan menjadi jauh lebih singkat.

Peningkatan Kualitas Output Pelaporan

Selain meningkatkan efisiensi, digitalisasi administrasi juga berdampak positif terhadap kualitas output pelaporan AKIP. Analisis komparatif antara satuan kerja yang telah terdigitalisasi dan yang masih menggunakan sistem manual menunjukkan peningkatan kualitas data yang signifikan. Tingkat akurasi data meningkat dari sekitar 65% menjadi 92%, sementara keterlambatan pelaporan menurun dari 45% menjadi 12%. Kelengkapan dokumentasi juga mengalami peningkatan dari 70% menjadi 95%, yang didukung oleh fitur *automatic reminder* dan *validation rules* dalam aplikasi digital.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan observasi terhadap operator AKIP, ditemukan keterkaitan yang kuat antara dua konstruk utama dalam *Technology Acceptance Model* (TAM), yaitu *Perceived Usefulness* dan *Perceived Ease of Use*, dengan perilaku pengguna serta kualitas output pelaporan. Operator yang memiliki persepsi manfaat tinggi terhadap sistem digital cenderung lebih teliti dalam melakukan input data, aktif memanfaatkan fitur validasi, serta melakukan pengisian data secara berkala sehingga tidak menumpuk di akhir periode. Kondisi ini berdampak langsung pada peningkatan akurasi data dan penurunan keterlambatan pelaporan.

Sementara itu, persepsi kemudahan penggunaan berkontribusi dalam menurunkan resistensi psikologis terhadap sistem, mempercepat adopsi teknologi, serta mengurangi ketergantungan pada bantuan teknis. Dampaknya terlihat pada menurunnya

insiden *human error* dan meningkatnya kelengkapan dokumentasi pelaporan.

Pembahasan melalui perspektif TAM mengonfirmasi adanya hubungan kausal antara persepsi pengguna terhadap teknologi dengan kualitas implementasi sistem digital AKIP. Temuan ini sejalan dengan pandangan Davis (1989) yang menegaskan bahwa tingkat penerimaan teknologi merupakan prediktor utama keberhasilan implementasi sistem informasi. Persepsi bahwa sistem mudah digunakan dan bermanfaat secara nyata mengurangi beban kognitif operator, meningkatkan kepercayaan diri dalam pengoperasian sistem, serta mendorong penyusunan laporan AKIP yang lebih akurat, lengkap, dan analitis.

Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan dan Kegagalan Pencapaian Target AKIP

Analisis SWOT Terintegrasi dengan Perspektif Manajemen Operasi

Analisis SWOT yang diintegrasikan dengan pendekatan manajemen operasi menunjukkan bahwa keberhasilan dan kegagalan pencapaian target AKIP dipengaruhi oleh konfigurasi faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi secara dinamis. Pada dimensi *strengths*, keberadaan sistem digital yang terstandarisasi seperti SICANA dan SERENATA menjadi pendorong utama peningkatan kinerja AKIP. Kekuatan ini diperkuat oleh kesiapan infrastruktur teknologi pada sekitar 64% satuan kerja serta keberadaan PIC AKIP yang memiliki dedikasi khusus dalam pengelolaan kinerja. Selain itu, praktik terbaik (*best practices*) dari satuan kerja dengan predikat A dan AA memberikan model pembelajaran yang strategis bagi satuan kerja lainnya. Namun demikian, distribusi kekuatan tersebut belum merata, sehingga menimbulkan kesenjangan kapabilitas antarsatuan kerja.

Pada sisi *weaknesses*, kelemahan utama terletak pada aspek sumber daya manusia dan proses operasional. Ketergantungan pada individu tertentu menciptakan titik kegagalan tunggal yang berisiko terhadap keberlanjutan sistem. Dari sudut pandang manajemen operasi, ketidakefisienan proses terlihat pada terjadinya *bottleneck* di tahapan validasi manual serta lemahnya integrasi data antar sistem. Selain itu, variasi kualitas input data dan inkonsistensi penerapan SOP digital menunjukkan adanya masalah pada pengendalian kualitas (*quality control*) dan standardisasi proses.

Dari faktor eksternal, *opportunities* muncul melalui dukungan kebijakan nasional, khususnya

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) serta target nasional pencapaian minimal 97% satuan kerja berpredikat BB. Kebijakan ini memberikan legitimasi, arah strategis, dan tekanan kinerja yang mendorong percepatan transformasi digital. Perkembangan teknologi komputasi awan dan meningkatnya kemampuan digital para pemangku kepentingan juga membuka peluang integrasi sistem yang lebih fleksibel dan efisien.

Sebaliknya, *threats* dihadapi dalam bentuk dinamika regulasi yang cepat, keterbatasan anggaran untuk pembaruan sistem, resistensi terhadap perubahan budaya kerja manual, keterbatasan infrastruktur internet di beberapa wilayah, serta risiko *system overload* akibat peningkatan volume data dan pengguna. Faktor-faktor ini berpotensi menghambat keberlanjutan implementasi digitalisasi AKIP apabila tidak dikelola secara strategis.

Formulasi Strategi Berdasarkan Matriks TOWS

Berdasarkan pemetaan SWOT pada Tabel 4.4, dirumuskan strategi TOWS sebagai bentuk integrasi antara faktor internal dan eksternal. Strategi SO (*Strength–Opportunity*) diarahkan untuk memanfaatkan kekuatan internal guna menangkap peluang eksternal, antara lain melalui optimalisasi sistem SICANA dan SERENATA untuk *real-time monitoring* pencapaian kinerja, pengembangan *dashboard* kinerja terintegrasi berbasis teknologi komputasi awan, serta replikasi praktik terbaik melalui pendampingan dan asistensi dari instansi pembina.

Strategi ST (*Strength–Threat*) difokuskan pada pemanfaatan kekuatan internal untuk memitigasi ancaman eksternal, seperti pengembangan rencana keberlanjutan bisnis dan sistem cadangan data guna mengantisipasi risiko kegagalan sistem, penentuan skala prioritas peningkatan infrastruktur sesuai keterbatasan anggaran, serta penguatan pelatihan silang melalui PIC AKIP untuk menghadapi perubahan regulasi yang cepat.

Selanjutnya, strategi WO (*Weakness–Opportunity*) dirancang untuk memanfaatkan peluang eksternal dalam mengatasi kelemahan internal. Strategi ini meliputi penyusunan SOP digital terintegrasi berbasis kebijakan SPBE untuk menghilangkan *bottleneck* proses, pelaksanaan program pelatihan literasi digital secara masif dengan dukungan Kementerian

PANRB, serta pembangunan sistem pengendalian kualitas terotomasi berbasis teknologi awan guna mengurangi variasi kualitas input data.

Adapun strategi WT (*Weakness–Threat*) bersifat defensif dengan tujuan meminimalkan kelemahan internal sekaligus menghindari ancaman eksternal. Strategi ini diwujudkan melalui pembentukan tim respons cepat untuk mengantisipasi risiko kegagalan sistem dan ketergantungan individu, pengembangan mekanisme berbagi sumber daya antar satuan kerja dalam kondisi keterbatasan anggaran, serta penerapan sistem *reward and punishment* untuk mengurangi resistensi budaya kerja manual dan meningkatkan konsistensi kualitas pelaporan.

Implikasi Manajemen Operasi

Dari perspektif manajemen operasi, hasil analisis SWOT–TOWS ini mengungkap beberapa implikasi strategis, yaitu adanya kendala kapasitas operasional pada sekitar 36% satuan kerja, keberadaan *process bottlenecks* pada tahapan validasi yang memerlukan *process redesign*, tingginya variabilitas kualitas yang menuntut standardisasi dan pengendalian mutu, serta kesenjangan integrasi teknologi yang memerlukan strategi implementasi bertahap.

Secara keseluruhan, analisis SWOT yang terintegrasi dengan manajemen operasi memberikan dasar yang komprehensif dalam merumuskan strategi transformasi digital AKIP yang tidak bersifat parsial maupun reaktif. Keempat strategi TOWS membentuk hubungan sinergis dan siklus perbaikan berkelanjutan, di mana strategi SO menciptakan momentum peningkatan kinerja, strategi ST membangun ketahanan sistem, strategi WO memperbaiki kelemahan fundamental, dan strategi WT memastikan keberlanjutan implementasi. Dengan pendekatan ini, digitalisasi AKIP diposisikan sebagai strategi proaktif dan berkelanjutan dalam mendukung pencapaian target kinerja organisasi.

Analisis Root Cause dengan Diagram Fishbone

Analisis *root cause* menggunakan *diagram fishbone* mengidentifikasi empat kategori utama penyebab ketidakcapaian target AKIP, yaitu manusia, metode, material/teknologi, dan lingkungan. Analisis *root cause* menggunakan *diagram fishbone* menunjukkan bahwa ketidakcapaian target AKIP pada satuan kerja di Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara disebabkan oleh kombinasi faktor manusia, metode, material/teknologi, dan lingkungan. Dari sisi manusia, disparitas literasi digital menjadi

kendala utama. Sebagian pegawai memiliki kemampuan dasar, sebagian lain membutuhkan pendampingan, sementara sebagian kecil menunjukkan resistensi terhadap digitalisasi. Kondisi ini berdampak pada variasi kualitas implementasi, akurasi data, dan waktu penyusunan laporan. Untuk mengatasinya diperlukan *capacity building* berjenjang dan pelatihan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan digital masing-masing satker.

Faktor metode menjadi penghambat karena banyak satker belum memiliki SOP yang terstandarisasi dan mekanisme validasi yang seragam. Perbedaan interpretasi pedoman dan proses kerja manual menyebabkan inkonsistensi *output*, *bottleneck* dalam validasi, dan fluktuasi akurasi data. Solusi yang diusulkan meliputi *process redesign*, penerapan SOP digital terintegrasi, dan standardisasi prosedur kerja untuk memastikan keseragaman hasil pelaporan.

Dari sisi material dan teknologi, keterbatasan infrastruktur dan fasilitas IT menjadi kendala signifikan. Beberapa satker mengalami bandwidth terbatas, tidak memiliki sistem cadangan, dan sering menghadapi gangguan operasional. Hal ini memengaruhi kelancaran input dan pengolahan data, sehingga diperlukan strategi peningkatan infrastruktur, perencanaan upgrade prioritas, dan pengembangan sistem backup untuk menjaga kontinuitas layanan.

Lingkungan organisasi juga menjadi faktor penentu, di mana budaya kerja konvensional dan preferensi dokumen fisik menciptakan resistensi terhadap transformasi digital. Akibatnya, beberapa pegawai masih menggunakan sistem ganda dan partisipasi pelatihan terbatas. Untuk itu, diperlukan program manajemen perubahan, transformasi budaya organisasi, dan program adaptasi digital agar seluruh pegawai terdorong untuk mengadopsi sistem digital secara efektif.

Hubungan kausal antar kategori terlihat jelas: literasi digital yang rendah mempersulit pegawai mengikuti prosedur standar, keterbatasan teknologi memaksa penggunaan metode solusi alternatif, dan budaya kerja konvensional membentuk *mindset* resisten yang mempengaruhi perilaku adaptasi teknologi. Berdasarkan temuan ini, rekomendasi strategis menekankan intervensi holistik yang mencakup keempat kategori, pendekatan berjenjang sesuai kematangan digital satker, monitoring progres transformasi secara berkelanjutan, dan fleksibilitas penerapan solusi sesuai kondisi

spesifik. Analisis *root cause* ini menjadi dasar penting untuk merancang strategi perbaikan yang tepat sasaran dan berkelanjutan dalam upaya mencapai target AKIP 97% satker berpredikat minimal BB.

Analisis Technology Acceptance Model (TAM)

Berdasarkan analisis *Technology Acceptance Model* (TAM), ditemukan pola penerimaan teknologi di lingkungan Kejaksaan terkait penggunaan aplikasi digital SICANA dan SERENATA. SICANA digunakan untuk perencanaan kinerja, sedangkan SERENATA difokuskan pada evaluasi dan tindak lanjut capaian kinerja. Penerimaan teknologi ini sangat dipengaruhi oleh persepsi pegawai terhadap manfaat aplikasi dalam meningkatkan kualitas perencanaan, pengukuran, dan evaluasi kinerja. Selain itu, persepsi mengenai kemudahan penggunaan fitur-fitur aplikasi turut menentukan sejauh mana pegawai mampu mengoperasikan sistem secara efektif.

Adopsi teknologi digital dalam pelaksanaan AKIP tidak hanya bergantung pada persepsi manfaat (*perceived usefulness*) dan kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*), tetapi juga dipengaruhi oleh pengalaman sebelumnya dalam menggunakan sistem digital, dukungan organisasi, ketersediaan infrastruktur teknologi, serta kualitas pelatihan dan sosialisasi yang diterima pegawai. Faktor-faktor ini secara bersama-sama menentukan kecepatan dan efektivitas adopsi aplikasi digital sebagai bagian dari implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan penguatan manajemen kinerja. Dengan demikian, TAM menjadi kerangka yang efektif untuk memahami perilaku pegawai dalam menerima dan memanfaatkan sistem digital, sekaligus menjadi dasar bagi strategi peningkatan kemampuan dan literasi digital di satuan kerja.

Sintesis dan Pembobotan Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi Digitalisasi AKIP

Berdasarkan integrasi temuan dari analisis SWOT, diagram *Fishbone*, dan *Technology Acceptance Model* (TAM), dilakukan sintesis dan pembobotan terhadap faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilan implementasi digitalisasi AKIP. Pembobotan ini ditentukan berdasarkan frekuensi kemunculan faktor dalam wawancara, observasi, serta relevansinya terhadap capaian target AKIP pada satuan kerja dengan predikat tinggi (AA/A/BB).

Hasil sintesis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komitmen pimpinan menjadi

faktor paling dominan, dengan bobot kontribusi sebesar 35%. Pada satuan kerja berpredikat tinggi, seperti Kejaksaan Negeri Medan dan Binjai, komitmen pimpinan tercermin melalui alokasi waktu rutin untuk monitoring digital minimal dua kali sebulan, pengambilan keputusan cepat terkait kebutuhan teknis dan pelatihan, serta keteladanan dalam penggunaan sistem digital. Sebaliknya, pada satker dengan predikat rendah, lemahnya komitmen pimpinan menjadi akar masalah resistensi perubahan serta alokasi sumber daya yang tidak memadai.

Kesiapan infrastruktur teknologi mendapat bobot 25% dan menjadi fondasi penting bagi keberhasilan digitalisasi. Satker dengan infrastruktur memadai, meliputi hardware, jaringan, dan aplikasi, menunjukkan siklus pelaporan 40–60% lebih cepat dibandingkan satker dengan keterbatasan infrastruktur, yang rentan terhadap *bottleneck* proses dan peningkatan tingkat kesalahan.

Faktor kompetensi dan literasi digital SDM memiliki bobot 20%, menekankan pentingnya kemampuan operator dalam mengoperasikan aplikasi SICANA dan SERENATA serta memahami alur logika AKIP. Satker yang menerapkan program pelatihan berjenjang dan pelatihan silang menunjukkan tingkat adopsi sistem dan akurasi data yang lebih tinggi, mencapai $\geq 90\%$.

Standarisasi proses dan prosedur juga memiliki bobot 20%, karena konsistensi dalam SOP digital, mekanisme validasi, dan alur kerja terintegrasi terbukti mampu mengurangi variasi output dan meminimalkan *human error*. Keberadaan SOP digital yang jelas berkontribusi langsung pada efisiensi waktu dan peningkatan skor evaluasi AKIP.

Hambatan utama yang teridentifikasi meliputi disparitas literasi digital antara satker perkotaan dan terpencil, ketergantungan pada operator tertentu yang menciptakan titik kegagalan tunggal, integrasi sistem yang belum optimal sehingga muncul *data silo*, serta budaya kerja manual yang mengakar dengan preferensi dokumen fisik dan proses paraf manual.

Dengan demikian, strategi percepatan pencapaian target AKIP minimal 97% menekankan penguatan kepemimpinan digital sebagai penggerak utama, yang didukung secara simultan oleh pemenuhan infrastruktur, peningkatan kapasitas SDM, dan penertiban proses kerja. Pendekatan terintegrasi ini memastikan transformasi digital tidak hanya efisien, tetapi juga berkelanjutan dan berorientasi hasil.

Strategi Pencapaian Target 97% Berbasis Analisis Manajemen Operasi

Berdasarkan analisis manajemen operasi, strategi pencapaian target 97% satker BB dalam implementasi AKIP dirumuskan melalui matriks TOWS, menghasilkan portofolio intervensi yang menyeluruh dan terstruktur. Strategi SO diarahkan pada optimalisasi sistem yang sudah ada dengan memanfaatkan SICANA dan SERENATA untuk pemantauan real-time serta implementasi dashboard kinerja terintegrasi. Strategi ini juga menekankan penyelarasan roadmap digital dengan kebijakan nasional SPBE, sehingga upaya transformasi digital sejalan dengan regulasi dan target nasional.

Strategi WO menitikberatkan pada peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan literasi digital secara masif, pembentukan jaringan juara digital, serta standarisasi proses dengan penyusunan SOP digital terintegrasi dan penerapan sistem manajemen mutu. Strategi ST menekankan mitigasi risiko melalui pembentukan tim respons cepat untuk gangguan sistem, penerapan rencana kelangsungan usaha, serta manajemen pengetahuan berbasis dokumentasi praktik terbaik. Sementara itu, strategi WT berfokus pada optimalisasi sumber daya, seperti prioritasasi *upgrade* infrastruktur kritis, skema berbagi sumber daya antar satker, dan manajemen perubahan melalui program adaptasi bertahap disertai insentif untuk memudahkan adopsi digital.

Roadmap implementasi disusun dalam tiga fase yang saling terkait. Fase pertama, pembangunan fondasi (bulan 1–3), menitikberatkan pada penilaian kesiapan operasional digital, penyusunan SOP digital terintegrasi, pelatihan literasi digital dasar, dan *upgrade* infrastruktur prioritas. Fase kedua, transformasi proses (bulan 4–9), mengimplementasikan alur kerja digital terstandarisasi, meluncurkan *dashboard* pemantauan digital, membentuk jaringan digital utama, serta mengoptimalkan pemanfaatan kapasitas SDM. Fase terakhir, keunggulan keberlanjutan (bulan 10–12), menargetkan implementasi penuh proses tanpa kertas, mekanisme perbaikan berkelanjutan, penilaian kematangan digital, serta transfer pengetahuan untuk penskalaan ke satker lain. Setiap fase dilengkapi dengan indikator kinerja terukur untuk memastikan akuntabilitas dan efektivitas implementasi.

Hasil yang diharapkan dari penerapan strategi ini mencakup pengurangan *cycle time*

pelaporan sebesar 70%, penurunan *error rate* data sebesar 80%, peningkatan produktivitas SDM hingga 50%, serta pengurangan biaya operasional sebesar 40%. Dari perspektif strategis, *outcome* yang diharapkan meliputi tercapainya target 97% satker BB, transformasi budaya kerja digital, peningkatan akuntabilitas kinerja, dan terwujudnya keunggulan operasional yang berkelanjutan. Pengukuran dampak dilakukan melalui *balanced scorecard* yang mencakup perspektif finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Keberlanjutan implementasi memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan pendukung teknis, seperti infrastruktur TI yang kuat dan arsitektur sistem terintegrasi; pendukung organisasi, berupa komitmen kepemimpinan dan SDM yang kompeten; serta penggerak proses, yaitu alur kerja yang efisien dan manajemen kinerja yang efektif. Mekanisme perbaikan berkelanjutan diterapkan melalui siklus tinjauan berkala, putaran umpan balik dari pengguna, dan penyesuaian strategi adaptif berdasarkan perubahan kondisi. Sistem manajemen pengetahuan memastikan pembelajaran institusional serta pembangunan kapasitas yang berkelanjutan, sehingga strategi transformasi digital AKIP tidak hanya efektif, tetapi juga tahan lama dan adaptif terhadap dinamika institusi.

PENUTUP

Berdasarkan analisis yang komprehensif, penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi digitalisasi administrasi AKIP di Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara telah memberikan dampak positif yang signifikan terhadap proses dan kualitas pelaporan, meskipun masih dihadapkan pada sejumlah tantangan yang kompleks dan memerlukan penanganan strategis.

Digitalisasi administrasi melalui penerapan sistem SICANA dan SERENATA telah mendorong transformasi efisiensi operasional dan peningkatan kualitas *output*. Dari sisi operasional, digitalisasi mampu menurunkan *cycle time* pelaporan dari rata-rata 15 hari menjadi hanya 5–7 hari kerja. Proses validasi data yang sebelumnya memakan waktu 3–4 hari dapat diselesaikan hanya dalam satu hari melalui mekanisme *e-approval*, sementara aktivitas tidak ada nilai tambah seperti pencetakan dokumen dan distribusi fisik berhasil dieliminasi secara signifikan pada satker terdigitalisasi. Sementara itu, kualitas

output pelaporan juga meningkat, ditandai dengan akurasi data yang naik dari 65% pada proses manual menjadi 92% pada sistem digital, keterlambatan pelaporan turun dari 45% menjadi 12%, dan standarisasi format laporan telah diterapkan di 85% satker. Analisis *Technology Acceptance Model* (TAM) menunjukkan bahwa persepsi manfaat (*Perceived Usefulness*) dan kemudahan penggunaan (*Perceived Ease of Use*) sistem secara positif memengaruhi kecepatan adopsi teknologi oleh operator dan kualitas hasil pelaporan.

Keberhasilan implementasi digitalisasi AKIP ditentukan oleh empat faktor kunci yang memiliki bobot berbeda, yaitu kepemimpinan dan komitmen pimpinan (35%), kesiapan infrastruktur teknologi (25%), kompetensi dan literasi digital SDM (20%), serta standarisasi proses dan prosedur (20%). Analisis akar masalah menggunakan diagram Fishbone mengungkap kendala pada empat kategori utama. Faktor manusia terkait disparitas literasi digital antar satker (64% siap, 36% membutuhkan pendampingan), faktor metode terkait inkonsistensi SOP dan bottleneck pada proses validasi manual, faktor material/teknologi terkait keterbatasan infrastruktur dan ketidadaan backup system, serta faktor lingkungan berupa budaya kerja manual yang mengakar dan resistensi terhadap perubahan.

Strategi pencapaian target 97% satker BB diformulasikan melalui matriks TOWS terintegrasi, menghasilkan portofolio tindakan prioritas yang mencakup empat jenis strategi. Strategi SO (*Strength-Opportunity*) menitikberatkan pada optimalisasi sistem existing dan pembangunan dashboard kinerja terintegrasi. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) fokus pada peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan literasi digital masif serta standarisasi SOP digital. Strategi ST (*Strength-Threat*) menekankan mitigasi risiko melalui pembentukan tim respons cepat dan implementasi *Business Continuity Plan* (BCP), sedangkan strategi WT (*Weakness-Threat*) diarahkan pada optimalisasi sumber daya melalui skema berbagi sumber daya antar satker dan penerapan program *reward and punishment* untuk mengelola kelemahan di tengah ancaman.

Roadmap implementasi disusun dalam tiga fase yang saling berkesinambungan, yaitu Fase Fondasi (bulan 1–3), Fase Transformasi Proses (bulan 4–9), dan Fase Keunggulan Berkelanjutan (bulan 10–12), dengan target peningkatan efisiensi proses sebesar 70% dan penurunan *error rate* data hingga 80%. Keseluruhan strategi dan

roadmap ini menunjukkan bahwa digitalisasi administrasi AKIP tidak hanya meningkatkan kecepatan dan akurasi pelaporan, tetapi juga memperkuat budaya kerja digital, mendorong akuntabilitas kinerja, dan menciptakan pondasi keberlanjutan operasional yang terukur di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sumatera Utara.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, K. (2024). Pengaruh sistem akuntansi pemerintah daerah, pengendalian intern, dan transparansi terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah daerah di Kabupaten Gresik. *Journal of Economic Business and Accounting (Costing)*, 7(2), 3162–3174.
<https://doi.org/10.31539/costing.v7i2.8876>
- Atan, R., & Yahya, F. (2015). Accrual accounting change: Malaysian public sector readiness. *Journal of Management Research*, 7(2), 459.
<https://doi.org/10.5296/jmr.v7i2.6978>
- Aziza. (2023). *Metodologi Penelitian 1: Deskriptif Kuantitatif*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/371988490_Metodologi_Penelitian_1_Deskriptif_KuantitatifResearchGate
- Hakim, D. K. (2024). Pelatihan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah berbasis elektronik kepada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintahan Banjarnegara. *Jurnal Pengabdian Teknik dan Sains*, 4(1), 51–58.
<https://doi.org/10.30595/jpts.v4i1.21307>
- Ilham, A. A. (2024). Digitalisasi administrasi di MI. *Jurnal Mappesona*, 7(2), 70–78.
<https://doi.org/10.1177/0020852314546580>
- Jacobus, D. A., Pangemanan, F. N., & Waworundeng, W. (2023). Implementasi kebijakan elektronik sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (E-Sakip) dalam peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Manado. *Jurnal Eksekutif*, 3(1).
- Lisa, I. (2022). Analysis of performance accountability principles in the implementation of the performance accountability system government institutions in Rokan Hilir regency Indonesia. *International Journal of Health Sciences*, 7399–7412.
<https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns5.11623>
- Prabowo, T., Leung, P., & Guthrie, J. (2017). Reforms in public sector accounting and budgeting in Indonesia (2003–2015): Confusions in implementation. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 29(1), 104–137.
<https://doi.org/10.1108/jpbafm-29-01-2017-b005>
- Yunia, D., & Muttaqin, G. (2022). The influence of the quality of financial reports on the performance of public sector organizations. *JAK (Jurnal Akuntansi) Kajian Ilmiah Akuntansi*, 9(2), 205–216.
<https://doi.org/10.30656/jak.v9i2.4606>
- Suparno. (2022). Peran komitmen pimpinan dalam implementasi AKIP.
- Wardhana, A., & Iba, Z. (2023). *Statistik deskriptif & inferensial, statistik parametrik & non-parametrik*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/382052378_Statistik_Deskriptif_Inferensial_Statistik_Parametrik_Non-ParametrikResearchGate
- Wospakrik, S., Paranoan, N., & Pasae, Y. (2025). Analisis penerapan SAKIP dalam mewujudkan good governance di Inspektorat Provinsi Papua Tengah. *Blantika: Multidisciplinary Journal*, 3(5), 211–220.
<https://doi.org/10.57096/blantika.v3i5.344>