

BAB VII

PENUTUP

7.1 Simpulan

Sejak tahun 2014, Pemerintah Kota Malang telah melaksanakan SAKIP sesuai dengan PERPRES No. 29 tahun 2014. Pelaksanaan SAKIP ini merupakan salah satu upaya pencapaian tujuan pembangunan yang dituangkan dalam RPJMD Kota Malang tahun 2013-2018. Perumusan RPJMD tersebut tidak terlepas dari rumusan rencana pembangunan nasional karena Pemerintah Kota Malang memandang bahwa apa yang menjadi kebijakan pusat merupakan kewajiban yang harus diikuti, termasuk dalam peningkatan akuntabilitas kinerja.

Upaya pembenahan implementasi SAKIP di Pemerintah Kota Malang telah menghasilkan beberapa perubahan yang mengarah ke pelaksanaan yang lebih baik, yaitu (1) pembenahan nomenklatur telah meningkatkan proses perencanaan karena tidak lagi terjadi tumpang tindih kegiatan antara OPD satu dengan lainnya, (2) perubahan indikator kinerja telah dilaksanakan berdasarkan *outcome* dimana sebelumnya hanya berdasarkan *output*, (3) peningkatan integrasi antara dokumen perencanaan dengan penganggaran, (4) pengembangan penyusunan perjanjian kinerja sampai eselon empat.

Proses institusionalisasi SAKIP yang terjadi di Pemerintah Kota Malang menunjukkan terjadinya gejala *institutional isomorphism*. Pada penelitian ini, *coercive isomorphism* merupakan pendorong utama dilaksanakannya SAKIPA adalah karena desakan hukum berupa PERPRES No. 29 tahun 2014 beserta petunjuk pelaksanaannya. Para aktor memaknai desakan dari otoritas yang lebih tinggi sebagai kewajiban yang harus dilaksanakan.

Selain *coercive isomorphism*, hasil penelitian menunjukkan bukti bahwa perubahan yang terjadi karena adanya *normative isomorphism* (keterlibatan para profesional) dan *mimetic isomorphism* (upaya mengimitasi organisasi lain). *Normative isomorphism* ditunjukkan dengan adanya keterlibatan KEMENPAN-RB, Biro Organisasi Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan PT. Jakarta Traspac dalam upaya peningkatan kemampuan internal organisasi. *Mimetic isomorphism* ditunjukkan dengan adanya upaya peniruan pelaksanaan penyusunan perjanjian kinerja pada seluruh ASN dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Penelitian ini menunjukkan bahwa berbagai tekanan dan kendala teknis maupun non teknis tanpa diikuti dengan peningkatan komitmen pimpinan membuat implementasi SAKIP rentan terjadi *decoupling*. Tujuan SAKIP yang dicanangkan oleh Walikota Malang untuk merubah *mindset* ASN menjadi visioner masih belum tercapai karena OPD masih belum sepenuhnya merubah *mindset output* menjadi *outcome*. “Budaya lama PNS” yang identik dengan minim inovasi dan cenderung melakukan pengulangan-pengulangan sesuai dengan rutinitas yang sebelumnya terjadi masih terjadi.

7.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti mengakui bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Peneliti menyadari bahwa terdapat banyak keterbatasan dalam penelitian ini baik karena keterbatasan pengetahuan peneliti maupun keterbatasan dalam proses pelaksanaan penelitian yang di hadapi di lapangan. Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu: *pertama*, informan dalam penelitian ini lebih pada pelaksana teknis kebijakan, bukan dari sisi pengambil kebijakan. Peneliti mengalami kesulitan untuk mengakses sampai tingkat pengambil kebijakan sehingga hanya

berinteraksi dengan para aktor dari pelaksana yang mewakili tiap-tiap tahapan implementasi SAKIP dan tidak banyak menggali dari sudut pandang pengambil kebijakan seperti Walikota, Wakil Walikota maupun Sekretaris Daerah. Keterbatasan *kedua*, peneliti banyak mengeksplorasi implementasi SAKIP pada tingkat kota. Peneliti tidak mengkonfirmasi kembali implementasi SAKIP pada tingkat OPD. Beberapa kendala yang dihadapi oleh Pemerintah Kota Malang menunjukkan bukti lemahnya pembenahan SAKIP di tingkat OPD.

Keterbatasan *ketiga*, peneliti tidak mendapatkan data aplikasi SIMRENDA karena akses terhadap aplikasi tersebut telah ditutup dan pegawai yang bertanggungjawab di BARENLITBANG tidak dapat membukanya. Hal ini membatasi peneliti dalam melakukan perbandingan data antara aplikasi yang lama dengan yang baru sehingga peneliti hanya menggunakan informasi dari hasil wawancara dan data dari aplikasi perencanaan pembangunan tanpa melakukan membuka aplikasi SIMRENDA. Peneliti menyadari selain keterbatasan-keterbatasan yang telah disebutkan di atas, masih terdapat banyak kemungkinan keterbatasan penelitian yang belum disadari oleh peneliti.

7.3 Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi hasil penelitian ini berkaitan dengan pembenahan SAKIP pada tingkat OPD. Besarnya dukungan yang telah diberikan oleh pimpinan daerah yang di *back up* oleh beberapa *leading sector* seperti BARENLITBANG, Bagian Organisasi, dan Inspektorat, jika tidak di dukung dengan komitmen dari seluruh OPD maka akan terjadi praktik kepura-puraan. Perubahan *mindset* OPD dari berorientasi kinerja dari *output* menjadi *outcome* akan meningkatkan kinerja yang sesungguhnya bukan hanya *copy paste*, sehingga OPD tidak berorientasi semata pada pemenuhan legitimasi syarat-syarat administratif namun sebagai

upaya mencapai efisiensi, efektifitas, dan ekonomis dalam pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

1.4. Saran

Penerapan SAKIP yang berlangsung di Pemerintah Kota Malang menunjukkan adanya keterlibatan aspek perilaku ASN dalam mendukung keberhasilan suatu kebijakan, khususnya pada tingkat OPD. Dengan demikian, merupakan hal yang menarik jika peneliti lainnya ingin melaksanakan penelitian kembali di lingkungan pemerintah daerah maka dapat melakukan beberapa perbaikan, yaitu: pertama, jika penelitian kembali dilaksanakan di Pemerintah Kota Malang maka dapat melakukan pengembangan penelitian sampai dengan tingkat pengambil kebijakan dan OPD bukan hanya pada tingkat kota. *Kedua*, peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian sejenis pada pemerintah daerah yang lainnya, mengingat PERPRES No. 29 tahun 2014 merupakan peraturan yang baru diterapkan pada instansi pemerintah sehingga merupakan hal yang baru untuk dapat dieksplorasi lebih mendalam. Selain itu, karakteristik yang berbeda-beda pada tiap instansi pemerintah akan menghasilkan temuan yang berbeda pula.