

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mendalam yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya mengenai strategi penguatan kapasitas (*capacity building*) staf dalam penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) program serta dampaknya terhadap kinerja pelayanan di Kantor Kecamatan Bojonegoro, maka penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan fenomenologi interpretif ini menghasilkan beberapa kesimpulan esensial. Kesimpulan-kesimpulan tersebut disusun secara sistematis guna menjawab rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

##### 5.1.1 Strategi Penguatan Kapasitas Staf Berdasarkan Dimensi Merilee S. Grindle

Pelaksanaan strategi penguatan kapasitas staf di Kantor Kecamatan Bojonegoro guna merekonstruksi tata kelola penyusunan LKJIP program pasca-penurunan nilai SAKIP menjadi predikat C pada tahun 2025 telah diimplementasikan melalui tiga dimensi teoretis utama, yaitu :

- a. Dimensi Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development*) : Upaya penguatan pada level individual telah diwujudkan melalui pengikutsertaan staf pelaksana dan operator seksi ke dalam Bimbingan Teknis (Bimtek) intensif, asistensi pengisian indikator kinerja bersama Inspektorat, dan pelatihan aplikasi SAKIP

Online. Kendati demikian, intervensi ini belum sepenuhnya merata akibat adanya fenomena kesenjangan digital (*digital divide*) dan disparitas pemahaman konseptual antara pegawai senior dan junior, sehingga beban teknis operasional penginputan data (*data entry*) pada akhirnya menumpuk pada personel pelaksana yang berstatus Non-ASN.

b. Dimensi Penguatan Organisasi (*Organizational Strengthening*) :

Penguatan pada level organisasional diwujudkan melalui penyediaan sarana prasarana penunjang teknologi informasi yang modular, penyediaan jaringan internet berkecepatan tinggi, serta pembentukan sistem folder data bersama (*shared drive*) untuk mempermudah distribusi data antar-seksi. Namun, penguatan dimensi organisasi ini masih menyisakan celah kelemahan kritis karena belum tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) internal yang mengatur lini masa (*timeline*) dan sanksi administratif yang mengikat secara spesifik bagi seksi teknis yang terlambat menyetorkan data capaian program ke Sub Bagian Program dan Laporan.

c. Dimensi Reformasi Kelembagaan (*Institutional Reform*) : Pemerintah

Kecamatan Bojonegoro telah berupaya melakukan internalisasi regulasi makro, yakni Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 88 Tahun 2021 dan Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 43 Tahun 2022. Langkah transformatif kelembagaan ditunjukkan dengan adanya komitmen kepemimpinan dari Camat melalui kebijakan integrasi kedisiplinan pelaporan data kinerjanya sebagai instrumen prasyarat

dalam pencairan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) sejak awal tahun 2026, yang dirancang untuk mengikis budaya kerja formalitas prosedural akhir tahun menjadi budaya kerja berbasis kinerja (*performance-based bureaucracy*).

### 5.1.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Strategi

Keberhasilan intervensi penguatan kapasitas staf pelaporan di Kantor Kecamatan Bojonegoro secara empiris dipengaruhi oleh dialektika antara faktor akseleratif dan faktor retardatif di lapangan :

- a. Faktor Pendukung : Faktor utama yang mendorong jalannya strategi ini meliputi komitmen manajerial pimpinan yang kuat dari Camat dan Sekretaris Kecamatan dalam mengawal perbaikan nilai akuntabilitas instansi, ketersediaan alokasi anggaran dan prasarana perangkat keras komputer yang memadai, serta tersedianya landasan hukum legal-formal yang jelas berupa Perbup Bojonegoro Nomor 43 Tahun 2022 sebagai pedoman operasional.
- b. Faktor Penghambat : Hambatan laten yang bersifat sistemik berakar pada fenomena beban kerja ganda (*dual-tasking*), di mana operator penyusun laporan di tingkat seksi pelayanan juga dibebankan tugas pelayanan tatap muka langsung dengan masyarakat sehari-hari. Hal tersebut diperparah oleh lemahnya mekanisme koordinasi horizontal antarseksi, belum adanya pembagian peran fungsional perencanaan yang spesifik di tingkat bawah, serta adanya resistensi kultural

sebagian pegawai yang masih memandang dokumen pertanggungjawaban program sekadar sebagai beban administratif penggugur kewajiban tahunan semata.

### 5.1.3 Dampak Strategi Penguatan Kapasitas terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Berdasarkan parameter pengukuran kinerja sektor publik menurut Mahmudi (2015), dinamika penguatan kapasitas staf di Kantor Kecamatan Bojonegoro terbukti memberikan implikasi kausal yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kualitas output birokrasi dan mutu pelayanan publik, yang dijabarkan ke dalam aspek-aspek berikut :

- a. Peningkatan Responsivitas : Intervensi *capacity building* berhasil meningkatkan ketanggapan dan kecepatan aparatur dalam memproses data pelaporan serta merespons perbaikan draf dari Inspektorat Kabupaten. Implikasi konkretnya tecermin dari reduksi masa keterlambatan penyerahan dokumen LKJIP secara drastis, dari semula terlambat 14 hari kerja pada pertengahan tahun 2025 menjadi hanya 2 hari kerja pada siklus pelaporan Triwulan I tahun 2026.
- b. Optimalisasi Efektivitas Substansi : Kapasitas aparatur yang meningkat mengubah kualitas narasi dokumen pelaporan program. LKJIP tidak lagi disajikan secara kering berupa angka penyerapan kas anggaran kuantitatif semata (*output-oriented*), melainkan telah bergeser ke arah pemaparan analisis kendala operasional yang komprehensif, evaluasi deviasi target fisik lapangan, dan perumusan

rekomendasi perencanaan taktis berbasis dampak kemanfaatan publik (*outcome-oriented*).

- c. Penguatan Akuntabilitas dan Transformasi Manajerial : Produk dokumen LKJIP yang kredibel telah berhasil ditransformasikan fungsinya dari dokumen formalitas pasif menjadi instrumen manajerial aktif. Data akuntabilitas kinerja yang akurat kini dimanfaatkan langsung oleh Camat sebagai basis rujukan utama dalam proses pengambilan keputusan strategis (*evidence-based policy*), mengevaluasi titik-titik sumbatan (*bottlenecking*) pada unit seksi teknis yang berkinerja rendah, serta menyusun formulas kebijakan penataan ulang personel loket pelayanan publik secara berkala demi menjamin kepuasan masyarakat.

## 5.2 Saran

Berlandaskan pada kesimpulan penelitian yang telah dirumuskan di atas, maka peneliti mengajukan beberapa saran strategis yang bersifat aplikatif (praktis-kebijakan) serta akademis. Rekomendasi ini ditujukan untuk mengakselerasi keberlanjutan strategi penguatan kapasitas staf serta memelihara stabilitas akuntabilitas kinerja di Kantor Kecamatan Bojonegoro :

### 5.2.1 Saran Praktis dan Kebijakan (*Practical and Policy Recommendations*)

- a. Formulasi SOP Sinkronisasi Data Internal yang Mengikat : Pemerintah Kecamatan Bojonegoro, khususnya di bawah koordinasi Sekretaris Kecamatan dan Sub Bagian Program dan Laporan,

disarankan segera menyusun dan mengesahkan Standar Operasional Prosedur (SOP) internal yang mengatur secara eksplisit mengenai batas waktu (*deadline*) kontribusi data horizontal antarseksi teknis. SOP tersebut wajib dilengkapi dengan klausul mekanisme insentif dan sanksi (*reward and punishment*) administratif yang tegas dan terintegrasi secara formal dengan sistem evaluasi kinerja perilaku pegawai harian.

- b. Mitigasi Beban Kerja Ganda melalui Klasterisasi Operator : Untuk mengatasi hambatan beban kerja ganda (*dual-tasking*) staf pelaksana seksi teknis, Camat disarankan mengeluarkan Surat Keputusan (SK) khusus yang menunjuk dan menetapkan satu orang personel sebagai operator fungsional perencanaan dan pelaporan data terpadu di setiap seksi. Personel yang ditunjuk tersebut harus dilepaskan secara proporsional dari tugas pelayanan loket tatap muka harian pada jam-jam krusial penyusunan draf laporan, sehingga fokus kerja dalam melakukan kompilasi dan verifikasi data fisik program tidak terdistorsi oleh tuntutan pelayanan publik langsung.
- c. Penyelenggaraan Pelatihan Berkelanjutan Berbasis Kesenjangan Kompetensi : Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Kecamatan Bojonegoro perlu merancang program pelatihan teknologi informasi dan literasi aplikasi e-SAKIP yang bersifat asimetris dan personal. Pendekatan kepelatihan tidak boleh disamaratakan; bagi pegawai senior yang mengalami kendala adaptasi teknologi (*digital divide*),

perlu diberikan skema pendampingan melekat secara personal (*one-on-one coaching*) oleh staf muda yang lebih terlatih secara digital, guna menjamin proses transfer pengetahuan konseptual regulasi berjalan secara harmonis dan tidak terputus.

- d. Optimalisasi Sistem Folder Data Bersama (*Shared Drive*) Menuju e-Kecamatan : Manajemen data kinerja harus ditingkatkan statusnya dari folder penyimpanan data pasif menjadi ekosistem basis data digital yang dinamis. Sub Bagian Proglap disarankan membangun sistem dasbor pelaporan internal sederhana yang dapat diperbarui secara mingguan oleh masing-masing operator seksi, sehingga proses pemantauan kemajuan (*progress tracking*) target realisasi fisik dan realisasi anggaran belanja dapat dipantau oleh pimpinan secara *real-time* tanpa harus menunggu instruksi rapat pleno bulanan.

### 5.2.2 Saran Akademis (*Academic Recommendations*)

1. Perluasan Metode dan Lokus Penelitian Komparatif : Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji tema sejenis dalam ranah Ilmu Administrasi Publik, disarankan untuk memperluas cakupan lokus penelitian dengan menggunakan metode campuran (*mixed-methods*) atau kuantitatif eksplanatori. Studi komparatif dapat dilakukan dengan membandingkan efektivitas strategi *capacity building* antara kecamatan urban yang memiliki nilai SAKIP tinggi dengan kecamatan rural yang memiliki nilai SAKIP rendah, guna

menghasilkan model generalisasi teori yang lebih kuat dan berdimensi makro.

## 2. Eksplorasi Dimensi Budaya Organisasi dan Kepemimpinan :

Mengingat penelitian ini menemukan adanya faktor resistensi kultural pegawai terhadap transformasi sistem pelaporan berbasis kinerja, maka disarankan bagi penelitian akademis di masa depan untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai variabel budaya organisasi (*organizational culture*) dan gaya kepemimpinan transformatif (*transformational leadership*) selaku variabel moderating yang menjembatani hubungan antara investasi penguatan kapasitas dengan luaran akuntabilitas publik.

### **JADWAL PENELITIAN**

Jadwal penelitian disusun untuk memastikan pelaksanaan penelitian berjalan secara terstruktur, tepat waktu, dan sesuai dengan tahapan yang telah direncanakan. Jadwal ini mencakup seluruh proses mulai dari penyusunan proposal, pengumpulan data, analisis, hingga penyelesaian skripsi. Penyusunan jadwal mengikuti pedoman Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bojonegoro yang menekankan pentingnya perencanaan waktu yang realistis dan terukur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agussani. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur*. Penerbit Rajawali Pers: Jakarta.
- Bastian, Indra. 2013. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Salemba Empat: Jakarta.
- Dwiyanto, Agus. 2012. *Manajemen Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press: Yogyakarta.
- Grindle, Merilee S. 1997. *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sector*. Harvard University Press: Cambridge.
- Hadari, Nawawi. 2012. *Evaluasi dan Analisis Kebijakan Publik*. Penerbit Gama Media: Yogyakarta.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Sektor Publik*. Edisi 3. ERA Nusa Aksara: Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Akuntabilitas Keuangan Daerah*. Andi Offset: Yogyakarta.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis*. Sage: California.
- Molen, van der P. & Laman, A.M. 2008. *Good Governance*. Penerbit Kanisius: Yogyakarta.
- Mulyadi. 2011. *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat: Jakarta.
- Osborne, David & Gaebler, Ted. 1992. *Reinventing Government*. Plume: New York.
- Parasuraman, Zeithaml, & Berry. 1988. *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale*. *Jurnal Marketing*.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta: Bandung.
- Subiyantoro, Edi. 2010. *Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Gava Media: Yogyakarta.
- Thoha, Miftah. 2010. *Manajemen Pemerintahan*. Kencana : Jakarta.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Perubahan*. Rajawali Pers : Jakarta.
- Arifin,Zainal. 2020. "Pengaruh Kompetensi Aparatur terhadap Kualitas Pelayanan Publik". *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 15(2), hlm. 45-60.
- Haryanto, Budi.2019. "Analisis Kualitas Laporan Pertanggungjawaban Program Pemerintah Daerah". *Jurnal Akuntansi Publik*, Vol. 12(1), hlm. 23-38.
- Kurniawan, Rudi.2021. "Capacity Building Aparatur dalam Reformasi Birokrasi". *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Vol. 18(3), hlm. 112-130.
- Lestari, Dewi. 2022. "Implementasi Akuntabilitas Kinerja di Pemerintah Daerah". *Jurnal Governance*, Vol. 10(2), hlm. 67-82.

- Nugroho, Eko. 2018. "Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah". *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, Vol. 9(1), hlm. 34-49.
- Pratiwi, Sari. 2023. "Evaluasi Sistem Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah". *Jurnal Kebijakan Publik*, Vol. 14(1), hlm. 15-29.
- Rahman, Faisal. 2020. "Strategi Penguatan Kapasitas SDM Aparatur Daerah". *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 16(2), hlm. 78-95.
- Sari, Putri. 2021. "Hubungan Kualitas LKJIP dengan Kepuasan Masyarakat". *Jurnal Pelayanan Publik*, Vol. 11(3), hlm. 56-72.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 *tentang Pemerintahan Daerah*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang *Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang *Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 88 Tahun 2021 tentang *Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 43 Tahun 2022 tentang *Penguatan Kapasitas Aparatur*.
- Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bojonegoro. 2024. *Buku Pedoman Penulisan Skripsi FISIP Unigoro*.
- Kementerian Dalam Negeri. 2023. *Pedoman Teknis Penyusunan Laporan Kinerja Instansi Daerah*.
- Badan Kepegawaian Negara. 2022. *Panduan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*.
- Kecamatan Bojonegoro. 2025. *Laporan Pertanggungjawaban Kinerja Tahun 2025*.