

## **BAB V**

### **SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

#### **1.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan hal-hal berikut ini.

1. Dalam mekanisme pengelolaan keuangan daerah ditemukan paling kurang 24 kegiatan yang membentuk transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah melalui 4 tahapan mekanisme di Kabupaten Kulon Progo. Temuan tersebut telah memberi pemahaman bahwa keterkaitan setiap item kegiatan akan terlihat membentuk model pengelolaan keuangan daerah yang transparan dan akuntabel baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, maupun dalam tahap pelaporan dan pertanggungjawaban.
  - a. Model pengelolaan keuangan daerah yang transparan berdasarkan 4 mekanisme tersebut secara umum dapat dilihat dari 2 indikator yaitu dalam tahap sosialisasi informasi yaitu adanya mekanisme yang menjamin sistem keterbukaan dan standarisasi. Keterbukaan tersebut dibangun dan dilaksanakan dengan sistem informasi *e-planning* seperti sistem informasi “RencanaKu”, “AspirasiKu”, dan Website yang bisa diakses oleh sebagian besar masyarakat. Standarisasi penyebaran informasi juga didukung dengan fasilitas jawaban atas pertanyaan-pertanyaan publik tentang semua kebijakan dan pelayanan seperti dalam acara rutin “Forum Serap Aspirasi Kamisan” dan “Bupati Menyapa.” Dengan demikian unsur transparansi dalam setiap mekanisme ini adalah

keputusan disusun sesuai standar dan target, lalu di-*publish* dan bisa diperbandingkan sehingga masyarakat mengetahui apa yang direncanakan dan dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Kulon Progo secara detil dan masyarakat diberi hak untuk mengusulkan apa yang mereka butuhkan.

- b. Sementara untuk model pengelolaan keuangan daerah yang akuntabel berdasarkan 4 mekanisme tersebut dapat dilihat dari setiap prosesnya yaitu adanya mekanisme yang menjamin bahwa pembuatan keputusan dibuat tertulis dan tersedia bagi siapa saja yang membutuhkan dan dilaksanakan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar, lengkap, dan konsisten dalam mencapai prioritas dan target yang ditetapkan. Standarisasi pelaporan hasil kerja juga dipertanggungjawabkan dan diawasi melalui sistem yang menjamin terhindarnya penyimpangan dalam kegiatan melayani misalnya melalui aplikasi “MonevKu”. Dengan demikian pemerintah Kabupaten Kulon Progo telah membangun akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan daerah dengan menciptakan lingkungan kerja yang penuh komitmen dan tanggungjawab dengan cara menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas yang dikelola dengan diiringi mekanisme supervisi dan monitoring, sehingga hasil kerjanya mudah diakses dan didasari data yang lengkap, jelas, dan tidak menyesatkan.
2. Pemerintah Kabupaten Kulon Progo memiliki budaya kerja pengelolaan keuangan daerah yang kuat. Budaya kerja tersebut telah membentuk pedoman dalam berperilaku. Wujud nyata keberadaan budaya dalam mengelola keuangan daerah

tersebut terlihat dari adanya beberapa karakteristik yang antara lain seperti kepemimpinan yang kuat, punya inovasi, inisiatif individu yang tinggi, toleransi terhadap risiko, terdapat pengarahan dan pengawasan memadai, dan adanya sistem penghargaan kinerja. Bupati Hasto Wardoyo berperan besar sebagai *culture creator* dengan membawa seperangkat nilai-nilai transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah dengan menurunkannya kepada setiap pejabat dan staf di Kabupaten Kulon Progo. Hal ini disimpulkan berdasarkan 5 temuan budaya kerja transparansi dan akuntabilitas dalam mengelola keuangan di daerahnya yaitu:

- a. Senang keterbukaan dan sosialisasi informasi;
  - b. Pola komunikasi dan koordinasi yang aspiratif;
  - c. Berorientasi dan berkomitmen melayani;
  - d. Tim yang solid tanpa ego sektoral; dan
  - e. Taat aturan dan lebih loyal kepada organisasi
3. Berdasarkan hasil temuan penelitian dengan menggunakan proses SECI, pengetahuan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Kulon Progo terbentuk dari budaya kerja yang sudah dikembangkan sejak kepemimpinan Bupati Hasto Wardoyo pada awal tahun pemerintahannya yaitu sejak tahun 2012. Pengetahuan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah di Kabupaten Kulon Progo tercipta melalui proses belajar yang diajarkan dan disebarakan melalui pengalaman dan keahlian yang berbentuk tasit. Hal ini bisa dibuktikan melalui setiap tahapan proses SECI yaitu:

- a. Pada tahap sosialisasi, yaitu ketika para partisipan diminta untuk menelusuri kembali keadaan pengelolaan keuangan daerah sebelum menjadi baik seperti sekarang ini, semua partisipan menyatakan bahwa sejak tahun 2012 pengelolaan keuangan daerah penuh dengan riwayat kelam yang membuat posisi Kabupaten Kulon Progo sebagai kabupaten paling jelek saat itu dalam hal pengelolaan keuangan. Hal ini terjadi ketika saat itu aset tetap Kabupaten Kulon Progo masih amburadul, pembuatan kebijakan pengelolaan keuangan daerah yang baik masih bersifat wacana, para pejabat dan pegawai masih sibuk mencari dan menambah pengetahuan melalui pembelajaran, dan pembukuan daerah masih manual sehingga tidak mendapatkan opini terbaik dari Badan Pemeriksa Keuangan.
- b. Pada tahap eksternalisasi, yaitu ketika Bupati selaku penanggungjawab pengelola keuangan daerah mulai berbenah. Para pejabat dan pegawai pengelola keuangan diinstruksikan untuk melakukan bimbingan teknis pengelolaan keuangan, dilakukan rapat-rapat dan pertemuan yang membahas permasalahan yang sedang terjadi, melakukan konsultasi rutin dengan pihak luar yang terkait, dan mulai mewujudkan cita-cita dan komitmen untuk menjadi yang terbaik melalui penciptaan berbagai *branding* sebagai penyemangat kerja.
- c. Pada tahap kombinasi, yaitu proses mengimplementasikan semua rencana dan komitmen terbaik yang telah dicanangkan untuk dilaksanakan melalui pemanfaatan hasil-hasil penelitian dan informasi eksternal, membuat berbagai

macam aturan turunan dari pemerintah pusat menjadi peraturan daerah dan peraturan bupati di bidang pengelolaan keuangan, dan melakukan studi banding untuk mencontoh hasil pengelolaan keuangan daerah lain yang lebih maju. Semua hasil-hasil tersebut dikombinasikan sehingga memunculkan berbagai ide-ide baru dan pengetahuan tekini yang berguna untuk mengelola keuangan daerah.

- d. Pada tahap internalisasi, yaitu proses memberi efek dan benefit dari hasil usaha dan komitmen yang telah dibangun selama 2 periode pemerintahan yang secara positif mempengaruhi kinerja pemerintahan dalam pengelolaan keuangan daerah. Pengetahuan dan pengalaman yang telah dimiliki memungkinkan para pengelola keuangan untuk menghadapi situasi yang berbeda dengan meraih predikat prestisius dan memperkenalkan ide-ide konstruktif dan memiliki stok pengetahuan pengelolaan keuangan yang mumpuni yang telah ditransformasikan melalui *sharing* pengalaman dengan daerah lain, ketersediaan data dan akses informasi yang mudah, dan pembaruan pelatihan dan pembelajaran yang berkesinambungan.

## **1.2 Implikasi dan Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki implikasi teoritis dan praktis, baik dari sisi transparansi dan akuntabilitas maupun dari sisi proses transfer pengetahuannya. Selain implikasi juga terdapat beberapa keterbatasan, yang diringkas berikut ini.

### **1.2.1 Implikasi Teoritis**

Model transfer pengetahuan SECI adalah model yang umum digunakan untuk mengetahui proses belajar suatu organisasi, namun penggunaan setiap prosesnya dipengaruhi oleh konteks budaya kerja masing-masing daerah terutama sifat ketugasan masing-masing personal di setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan dukungan kepemimpinan yang membatasi jarak antara staf dan pejabat dalam berbagi pengetahuan. Misalnya dengan adanya pelantikan para pejabat yang sering dimutasi membuat mereka berada pada posisi sulit terutama yang memegang posisi penting sehingga mereka tidak mau membagi pengetahuan secara informal karena tekanan rahasia jabatan, takut melakukan kesalahan, mereka sangat berhati-hati melakukan apa yang diminta pimpinan untuk didokumentasikan, dan tidak memberikan umpan balik dari apa yang diperoleh dari pimpinannya. Hal ini bisa dibuktikan dari adanya beberapa kegiatan dalam proses SECI. Pada tahap sosialisasi, eksternalisasi, dan kombinasi, pengetahuan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan di Kabupaten Kulon Progo terbentuk dengan baik, namun pada tahap internalisasi yang sebagian besar kegiatannya belum terinternalisasi membentuk pengetahuan transparansi dan akuntabilitas yang baru dengan baik.

### **1.2.2 Implikasi Praktis**

Impikasi praktis terhadap hasil penelitian ini bisa diterapkan oleh pemerintah daerah lainnya. Transparansi dan akuntabilitas yang dipraktikkan di Kabupaten Kulon Progo hanya cocok untuk daerah lain yang memiliki karakteristik dan budaya kerja yang sama. Jika tidak sama, diperlukan suatu perubahan paradigma yang memberikan

kemungkinan ditemukannya terobosan atau pemikiran baru, di luar kebiasaan/rutinitas yang ada. Selain itu untuk mencapai transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah yang baik di setiap pemerintah daerah, diperlukan upaya luar biasa untuk menata ulang proses birokrasi dan aparaturnya dari tingkat tertinggi hingga terendah.

### **1.2.3 Keterbatasan Penelitian**

Walaupun penelitian ini telah dilakukan dengan berbagai strategi triangulasi dan diperpanjang beberapa bulan untuk mengantisipasi ketercukupan data dan peneliti terus berusaha seoptimal mungkin untuk lebih menyempurnakan hasil penelitian ini, namun dalam pelaksanaannya strategi dan perpanjangan waktu tersebut dirasa belum cukup. Peneliti masih terkendala dengan berbagai bentuk kelemahan dan kekurangan yang tidak dapat dihindari. Teknik wawancara dan dokumentasi merupakan sumber data utama dalam penelitian ini. Tidak dilakukan observasi yang mendalam karena keterbatasan waktu penelitian. Observasi merupakan teknik yang tepat untuk memperkuat hasil wawancara dan dokumentasi yang telah dilakukan, sehingga dengan adanya strategi tersebut budaya dan proses belajar transparansi dan akuntabilitas yang diteliti benar-benar valid. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dilakukan secara komprehensif baik dari sisi waktu maupun dari strategi pengumpulan datanya pada objek budaya kerja yang lebih mendalam.

### **1.3 Saran**

1. Kurangnya dukungan fasilitas diskusi informal antara staf dengan pejabat yang secara negatif mempengaruhi proses berbagi pengetahuan karena kurangnya

kepercayaan dan rasa takut membuat kesalahan. Oleh karena itu pemerintah Kabupaten Kulon Progo harus mempertimbangkan membuat perubahan untuk mendukung interaksi informal, seperti menyeimbangkan antara waktu formal bekerja dengan waktu acara sosial di luar tempat kerja pada waktu-waktu tertentu. Hal ini bermanfaat bagi staf untuk menjadi lebih dekat dengan para pejabat sehingga mampu membangun kepercayaan dan mengurangi rasa takut membuat kesalahan sehingga akan mendorong mereka untuk berbagi pengetahuan.

2. Penerapan waktu rotasi pejabat yang terlalu cepat dan sering tidak sesuai kompetensi jabatannya berpengaruh negatif ke semua pekerjaan baik secara individu maupun secara kolektif sehingga mengurangi waktu tatap muka antara pejabat baru dengan staf atau sebaliknya dan dengan demikian proses berbagi pengetahuan menjadi tidak optimal. Pemerintah Kabupaten Kulon Progo diharapkan lebih banyak merotasi pejabat lintas bidang/bagian daripada lintas SKPD. Kalau pun terpaksa lintas SKPD, harus diterapkan sama untuk jumlah pekerjaan yang lebih banyak. Rotasi jabatan yang lebih lama memberikan manfaat terhadap pejabat untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaan kepada pegawai lainnya. Oleh karena itu disarankan, durasi rotasi tidak singkat tetapi lebih panjang. Durasi jabatan yang ideal mungkin adalah 2 tahun untuk mendapatkan dan mentransfer pengalaman ke bidang lain.
3. Kurangnya program pelatihan pegawai dan kurangnya kesempatan yang diberikan untuk menimba ilmu pengetahuan yang disebabkan oleh kurangnya

anggaran pendidikan dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap proses berbagi pengetahuan. Kurangnya pegawai pengganti dan minimnya kaderisasi juga mendukung tidak tercapainya angka indeks pendidikan pegawai yang memadai. Oleh karena itu Pemerintah Kabupaten Kulon Progo disarankan untuk menerapkan sistem manajemen pengetahuan yang komprehensif. Salah satu cara mengelola pengetahuan tersebut adalah pengambilan pengetahuan para ahli baik dari dalam maupun dari luar organisasi harus didokumentasikan dengan baik. Para pejabat atau staf yang telah mengikuti diklat dan bimtek diwajibkan membuat laporan tertulis selama program pelatihannya dan dibuatkan database yang dikelola secara optimal.