

Akuntabilitas Kinerja Bidang Pertamanan DISPERKIM Kota Malang dalam Mewujudkan *Good Governance*

Febri Herdiansyah Rahmaddhana ^{a*}, Wike ^b

^{ab} Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 22 Mei 2020

Revisi pertama tanggal: 26 Maret 2021

Diterima tanggal: 29 Maret 2021

Tersedia *online* tanggal: 15 April 2021

Keywords: *good governance, Speklé & Verbeeten, performance accountability*

ABSTRACT

The purpose of this paper is to describe the embodiment of performance accountability in DISPERKIM Parks Sector, Malang City. This paper is also based on the development concept of performance measurement from Speklé & Verbeeten (2014) through three indicators of operational use, incentive use, and explanatory use. The results of this study are: a) Operational use: in organizational operational planning and preparation of budget allocations is strongly influenced by institutional restructuring and the influence of regional heads in determining bureaucratic efficiency; b) Incentive use: the number of employees namely 214 people can only reach the target of 78.45%, so it's not surprising that Malang City still receives accountability reports in the BB category; and c) Explanatory use: in the formulation of strategy and communication's goal, the head of the department and the chief of sector are only limited to reviewing every quarter only, meaning there is no subordinate involvement in the formulation of strategy. For strategy and learning management it's known that Parks Sector minimizes program and activity budgets, so that it's used as a reference in observing budget absorption

INTISARI

Tujuan tulisan ini mendeskripsikan perwujudan akuntabilitas kinerja di DISPERKIM Bidang Pertamanan Kota Malang. Tulisan ini pun berpedoman pada pengembangan konsep pengukuran kinerja dari Speklé & Verbeeten (2014) melalui tiga indikator, yaitu *operational use*, *incentive use*, dan *explanatory use*. Hasil penelitian ini adalah: a) *Operational use*: dalam perencanaan operasional organisasi dan penyusunan alokasi anggaran sangat dipengaruhi oleh restrukturisasi kelembagaan dan pengaruh kepala daerah dalam menetapkan efisiensi birokrasi; b) *Incentive use*: jumlah pegawai sebanyak 214 orang hanya dapat mencapai target 78.45% saja, sehingga tidak mengherankan apabila Kota Malang masih mendapatkan laporan akuntabilitas dengan kategori BB; dan c) *Explanatory use*: dalam perumusan strategi dan komunikasi tujuan, kepala dinas dan kepala bidang hanya sebatas meninjau setiap triwulan saja, berarti belum ada pelibatan bawahan dalam perumusan strategi. Untuk manajemen strategi dan pembelajaran diketahui bahwa bidang pertamanan meminimalkan anggaran program dan kegiatan, sehingga dijadikan acuan dalam mencermati serapan anggaran.

2021 FIA UB. All rights reserved.

1. Pendahuluan

Good governance dimaknai sebagai *minimal state*. *Good governance* telah lama dikampanyekan di Indonesia bahkan sangat populer pada Tahun 1998 hingga Tahun 1999. Kampanye tersebut didasari atas buruknya kinerja birokrasi dan maraknya perilaku korupsi akibat ketidakprofesionalan aparatur negara sehingga membuat roda pemerintahan tidak efektif dan tidak efisien. *Good Governance* menurut Mardiasmo (2006) harus memenuhi lima prinsip dasar yaitu sebagai berikut:

- a) Transparansi (Transparency);
- b) Akuntabilitas (Accountability);
- c) Responsibilitas (Responsibility);
- d) Independensi (Independency); dan
- e) Kesetaraan dan Kewajaran (Fairness).

Adapun penerapan *good governance* di Indonesia, diimplementasikan pada Tahun 2004 dan tercermin pada UU Amandemen Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintah daerah dan secara kongkrit pada UU tersebut terjelaskan pada pasal 58 salah satunya tentang asas akuntabilitas.

Urgensi pada tulisan ini, penulis secara empiris menguji satu prinsip pada *good governance*, yaitu prinsip akuntabilitas dengan menggabungkannya pada konsep pengukuran kinerja yang digagas oleh Speklé & Verbeeten (2014) dengan mengambil lokus di DISPERKIM (Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman) khususnya Bidang Pertamanan Kota Malang. Menurut Mardiasmo (2009, h. 21), akuntabilitas sendiri banyak jenisnya, secara umum akuntabilitas terdiri dari dua jenis yaitu akuntabilitas vertikal dan akuntabilitas horizontal. Implementasinya pada pemerintahan daerah di Indonesia, memiliki tatanan dua pertanggungjawaban yaitu LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) sebagai perwujudan akuntabilitas vertikal yang mengacu pada Instruksi Presiden No. 7 tahun 1999 dan LKPJ (Laporan Keterangan Pertanggungjawaban) sebagai akuntabilitas horizontal yang mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007. Hal ini diterapkan guna meminimalisir adanya pertanggungjawaban satu arah yang memiliki tendensi untuk disalahgunakan.

Akuntabilitas diwujudkan melalui hasil kinerja dari suatu organisasi yang tentu memiliki peranan yang krusial pula dalam upaya mewujudkan akuntabilitas yang baik. Menurut Simanjutak dalam Widodo (2015, h. 131), kinerja merupakan tingkatan pencapaian hasil atas tugas tertentu yang dilaksanakan dan Simanjutak pun mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan definisi akuntabilitas kinerja, penulis juga mengaitkan pada perspektif NPM (*New Public Management*) yang dalam konsepnya menjadi

sebuah elemen perubahan besar untuk mencapai tujuan organisasi sektor publik. Berdasarkan pemikiran Christensen & Laegreid (2014) mengungkapkan bahwa dalam mengimplementasikan NPM memiliki tujuan untuk: a) Meningkatkan efisiensi sektor publik; b) Meningkatkan daya tanggap lembaga publik terhadap klien dan pelanggan mereka; dan c) Meningkatkan akuntabilitas. Terlebih ada elemen penting dalam implementasi NPM yaitu pengukuran kinerja. Melalui Spekle & Verbeeten (2014), ada tiga pengelompokan sistem pengukuran kinerja, yaitu penggunaan operasional (*operational use*), penggunaan insentif (*incentive use*), dan penggunaan eksploratoris (*explanatory use*). Atas dasar tersebut, penulis mengkaji penerapan akuntabilitas kinerja yang ada pada DISPERKIM khususnya Bidang Pertamanan Kota Malang dengan menggunakan tiga indikator tersebut.

Meng-konteks-kan akuntabilitas kinerja diatas dengan permasalahan empiris, SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) yang terimplementasi di Jawa Timur memiliki rapor yang dapat dikategorikan baik, sangat baik, hingga memuaskan dan rapor tersebut didasarkan pada LAKIP. Hal ini berpedoman pada regulasi yang dikeluarkan oleh KEMENPAN-RB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja; pelaporan kinerja dan tata cara *review* atas Laporan Kinerja serta untuk lebih jelasnya peneliti akan memaparkan tabel rapor akuntabilitas yang berkembang dalam kurun waktu Tahun 2017 hingga Tahun 2018, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1 Kategori Akuntabilitas beberapa Kota dan Kabupaten di Jawa Timur pada Tahun 2017 dan 2018

No	Kota/ Kabupaten	Tahun	
		2017	2018
1	Kabupaten Tuban	-	B
2	Kabupaten Lamongan	BB	A
3	Kabupaten Bojonegoro	B	B
4	Kabupaten Madiun	-	BB
5	Kabupaten Pacitan	B	B
6	Kabupaten Banyuwangi	A	A
7	Kota Malang	BB	BB
8	Kabupaten Tulungagung	BB	BB
9	Kabupaten Ngawi	BB	A
10	Kabupaten Probolinggo	BB	BB
11	Kota Blitar	BB	BB
12	Kabupaten Pasuruan	BB	BB
13	Kabupaten Sidoarjo	BB	A
14	Kabupaten Gresik	BB	A
15	Kabupaten Bondowoso	BB	BB
16	Kota Kediri	BB	BB
17	Kabupaten Situbondo	CC	BB
18	Kota Probolinggo	-	BB
19	Kota Surabaya	-	BB

Sumber: Hasil analisis, 2020

Kota Malang dalam tabel diatas memperoleh kategori BB pada Tahun 2017 sampai Tahun 2018. Berdasarkan kategori tersebut dapat diketahui bahwa ada penyebab atau faktor yang mempengaruhi mengapa kategori penilaian SAKIP Kota Malang tidak naik menjadi A pada Tahun 2018. Tidak dipungkiri pula kota ini juga merupakan salah satu daerah diantara banyak daerah di Jawa Timur yang ikut andil dalam mengimplementasikan *good governance*. Kota Malang pun mendapat predikat akuntabilitas sangat baik (BB) pula dari KemenPAN RB. Untuk lebih rincinya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2 Kategori LAKIP Kota Malang pada Tahun 2018-2019

No	Keterangan	Kategori
1	Akuntabilitas Kinerja Instansi Tahun 2018	BB
2	Akuntabilitas Kinerja Instansi Tahun 2019	BB

Sumber: Pemkot Malang, 2020

Hal ini membuktikan bahwa secara aktual Kota Malang telah mencapai tata kelola pemerintahan yang baik dari Tahun 2018 hingga Tahun 2019, namun belum bisa sampai memuaskan. Tentu hal tersebut menjadi menarik untuk dikaji terutama dalam hal ini penulis mengambil lokus pada tataran OPD (Organisasi Perangkat Daerah), yaitu DISPERKIM (Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman) khususnya pada bidang pertamanan. Sehingga dalam konteks ini penulis menggambarkan ketidakmeningkatan penilaian akuntabilitas kinerja diwakili dari kondisi pengorganisasian salah satu OPD tersebut.

Pada DISPERKIM khususnya bidang pertamanan sebagai salah satu OPD yang juga memengaruhi akuntabilitas kinerja Kota Malang, dikaji adanya perencanaan hingga manajemen strategi menjadi dasar suatu instansi dalam mencapai visi organisasi untuk melayani masyarakat terutama dalam pelayanan fasilitas RTH (Ruang Terbuka Hijau) dan taman kota. Diketahui bahwa taman-taman di Kota Malang mulai ada perkembangan dalam kurun waktu lima tahun terakhir, yaitu dari Tahun 2013 sampai Tahun 2018. Salah satu taman yang berkembang adalah Taman Kunang-kunang, Taman Malabar/ Nivea, Taman Merjosari, Alun-alun, Taman Mojolangu, dan Taman Dieng. Tentu yang menjadi pertanyaan apakah taman-taman tersebut memiliki *outcome* atau dampak yang nyata bagi masyarakat dan apakah pengembangan taman tersebut sesuai dengan apa yang dibutuhkan masyarakat? Tentu apabila didasarkan pada pelayanan publik kepada masyarakat jawabannya harus memiliki dampak yang nyata untuk jangka panjangnya dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.

Perlu diketahui bahwa fungsi taman tidak hanya sebagai penghias kota atau pendingin suhu kota, tetapi layaknya juga perlu sebagai tempat edukasi terhadap masyarakat di dalamnya. Faktanya, RTH dan taman kota pada kurun waktu Tahun 2013 hingga Tahun 2016 menjadi tempat yang digemari masyarakat asli atau luar kota yang berdomisili di Kota Malang. Tetapi ironinya pada Tahun 2017 hingga Tahun 2018, taman-taman tersebut mulai sepi, ditinggalkan masyarakat, hingga ada yang dijadikan tempat yang kurang baik untuk masyarakat. Hal ini juga diikuti dengan adanya penurunan kualitas dari perawatan taman-taman tersebut seperti banyaknya fasilitas pendukung taman yang tidak terawat, penerangan yang kurang mendapatkan perhatian hingga sampah yang kerap kali berserakan dimana-mana. Tidak heran beberapa masyarakat yang mulai enggan ke taman dan tidak banyak yang menggunakan taman.

Tidak dapat dipungkiri DISPERKIM khususnya bidang pertamanan menjadi eksekutor dalam pengembangan taman-taman tersebut. Sehingga sangat perlu untuk mengkaji seperti apa perencanaan hingga manajemen strategi dinas dalam motifnya membangun RTH khususnya taman kota. Pada akhirnya, penulis mengkontekstkan tulisan ini dengan mengaitkan konsep yang dikembangkan oleh Speklé & Verbeeten (2014) seperti yang telah dijelaskan sebelumnya untuk mendeskripsikan upaya Bidang Pertamanan DISPERKIM dalam mencapai *good governance*.

2. Teori

2.1 Good Governance

United National Development Program (UNDP, 1997) mendefinisikan *governance* sebagai “penggunaan wewenang ekonomi, politik dan administrasi guna mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkat”. Menurut Stoker (1998), *governance* adalah perkembangan dari model pemerintahan terbatas antara sektor publik & sektor swasta yang telah kabur. Selanjutnya, UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 20 ayat 1; a) Azas kepastian hukum; b) Azas tertib penyelenggara negara; c) Azas kepentingan umum; d) Azas keterbukaan; e) Azas proporsionalitas; f) Azas profesionalitas; g) Asas akuntabilitas; h) Azas efisiensi; dan i) Azas efektivitas.

2.2 New Public Management

Paradigma OPA (*Old Pulic Administration*) telah dikritik oleh paradigma NPM (*New Public Management*) karena dalam hal ini, secara konseptual OPA berbeda dengan NPM. NPM muncul sebagai paradigma yang mengacu pada sekelompok ide dan praktik kontemporer untuk menggunakan pendekatan-pendekatan dalam sektor swasta pada organisasi sektor publik. NPM adalah

suatu sistem manajemen desentral dengan perangkat-perangkat manajemen baru seperti *controlling*, *benchmarking*, dan *lean management* (Denhardt & Denhardt, 2003).

Dari penjelasan NPM diatas, selanjutnya Speklé & Verbeeten (2014) memberi gagasan dalam menguji NPM menggunakan pengukuran kinerja yang secara jelas terdapat tiga indikator dalam mencapai *output* dan *outcome*. Untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut:

- a) Penggunaan Operasional (*operational use*): Dalam *operational use*, sistem pengukuran kinerja menjadi acuan dalam menyusun rencana operasional organisasi, menyusun alokasi anggaran, pemantauan, dan penyediaan informasi sehingga pada akhirnya dapat membantu para manajer atau supervisor dalam mengambil sebuah keputusan;
- b) Penggunaan Insentif (*incentive use*): Penggunaan sistem pengukuran kinerja *incentive use*. Artinya, tujuan insentif tidak lain adalah salah satu upaya organisasi untuk menyamakan sebuah tujuan yang akan dicapai, yakni tujuan individu dengan tujuan organisasi; dan
- c) Penggunaan Eksplorasi (*explanatory use*): pengukuran kinerja *explanatory use*. Artinya adalah penggunaan sistem pengukuran kinerja untuk tujuan eksplorasi secara bertahap mengarah pada kerangka acuan untuk mencapai kinerja yang memuaskan serta menjelaskan bagaimana kinerja yang memuaskan tersebut dapat dicapai.

2.3 New Public Service

Pada NPS (*New Public Service*), konsep kepentingan publik merupakan hasil dialog berbagai nilai yang ada di tengah kehidupan masyarakat. Sehingga nilai-nilai seperti keadilan, transparansi dan akuntabilitas merupakan dasar nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam pelayanan publik. Secara fundamnetal pemerintah dituntut untuk memandang masyarakatnya sebagai warga negara yang membayar pajak, tetapi seharusnya warga negara tidak hanya dipandang sebagai objek yang perlu dilayani dengan standar tertentu saja, tetapi lebih dari itu, mereka merupakan pemilik (*owner*) pemerintah yang memberikan pelayanan tersebut. Penciptaan pemerintahan yang lebih baik pun diperjelas dengan gagasan Bourgon (2007) yang menggunakan konsep kewarganegaraan demokratis untuk membuka perspektif baru, yang mana peran dari administrator publik tidak terbatas hanya menanggapi tuntutan pengguna. Sumbangsihnya pendekatannya pada NPS terdiri dari empat dasar yaitu:

- a) Membangun hubungan kolaboratif dengan warga dan kelompok masyarakat;
- b) Mendorong tanggung jawab bersama;

- c) Menyebarkan informasi untuk meningkatkan wacana publik dan untuk menumbuhkan pemahaman bersama tentang isu-isu publik; dan
- d) Mencari peluang untuk melibatkan warga dalam kegiatan pemerintah.

2.4 Akuntabilitas

Akuntabilitas didefinisikan oleh Romzek & Dubnick (1998) dalam Akbar, Pilcher, & Perrin (2012) sebagai hubungan diantara individu atau agen untuk menunjukkan kinerja kepada pihak pemberi amanah. Akuntabilitas merupakan salah satu unsur dari perwujudan *good governance* yang sedang dilakukan di Indonesia, karena menurut Suyanto (2010) akuntabilitas merupakan kunci dari konsep *good governance*, untuk mendukung hal tersebut diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, dan terukur, dan berlangsung secara berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggungjawab serta bebas dari kolusi, korupsi, dan nepotisme. Sehingga dapat dipahami bahwa akuntabilitas merupakan serangkaian tanggungjawab yang terukur dari pelaksanaan program/kegiatan yang telah di implementasikan oleh pemerintah sebagai pemegang amanah dari masyarakat dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang akan dikembangkan adalah metode penelitian kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Untuk Fokus dari penelitian ini adalah untuk melihat perwujudan *good governance* terutama dengan memfokuskan pada indikator yang dikembangkan oleh Speklé & Verbeeten (2014), yaitu sebagai berikut:

- a) *Operational use*, yaitu dengan wujud perencanaan operasional organisasi, penyusunan alokasi anggaran, pemantauan, dan penyediaan informasi pada DISPERKIM (Bidang Pertamanan Kota Malang);
- b) *Incentive use*, yaitu dengan pencapaian target (target setting), Insentif atau pemberian dorongan pada pegawai, dan umpan balik (reward) informasi tentang kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi di DISPERKIM Bidang Pertamanan Kota Malang; dan
- c) *Explanatory use*, yaitu dengan penggunaan interaktif yang sesuai dengan perumusan strategi dan komunikasi tujuan, manajemen strategi dan pembelajaran, serta peran pengambilan keputusan strategis di DISPERKIM Bidang Pertamanan Kota Malang.

Lokasi Penelitian ini adalah pada lingkup PEMKOT Malang. Untuk situs penelitian, yaitu pada DISPERKIM (khususnya Bidang Pertamanan Kota Malang). Mengenai jenis data peneliti merujuk pada Saifuddin (2007, h. 91)

dengan menggunakan data primer berupa wawancara langsung (*purposive sampling*) pada narasumber terkait dan data sekunder berupa laporan kinerja, jurnal, artikel, dan berita media. Untuk teknik analisis data menggunakan Miles, Huberman, & Saldana (2014, h. 14), yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan kesimpulan: penarikan/ verifikasi.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Operational Use

Perencanaan Bidang Pertamanan DISPERKIM dalam menyesuaikan dengan RPJMD diwujudkan dengan tujuan atau sasaran peningkatkan kualitas, kuantitas, dan ketersediaan Ruang Terbuka Hijau (RTH) pada taman kota, hutan kota, dan jalur hijau dalam kurun waktu Tahun 2013 hingga Tahun 2018. Input dari perencanaan tersebut pada Tahun 2013 didasarkan pada kondisi awal 2,04% persentase luasan RTH publik dari luas wilayah kota/ kawasan perkotaan dan 5% persentase taman kota yang aktif di Kota Malang. Untuk *output* realisasi pada Tahun 2018 tercapai sebesar 8,17 % untuk persentase luasan RTH Publik dari luas wilayah kota/ kawasan perkotaan dan 22,76% untuk persentase taman kota yang aktif di Kota Malang. Sedangkan untuk *outcome* tidak ada pemaparan yang cukup kongkrit. Karena jawaban dari bidang pertamanan sendiri selaku pemerintah pun memiliki jawaban yang sangat normatif dan tidak secara detail menjelaskan seperti apa penjabaran dari *outcome* setelah direncanakan yang sedemikian rupa dari Tahun 2013 hingga Tahun 2018.

Untuk penganggaran, bidang pertamanan memiliki laporan secara keseluruhan pada Tahun 2018 sebesar Rp. 20,247,593,700,- dan realisasinya menjadi Rp. 19.716.879.950,-. Realisasi anggaran jika dibandingkan dengan *output*, memang telah tercatat tetapi tidak cukup jelas apa saja yang sudah terbangun/ terlaksana dan dimana saja spesifik lokasinya. Sehingga dari sini dapat diketahui bahwa dalam angka dan laporan *output* akuntabel. Lalu untuk *outcome* juga sama, penjabarannya normatif. dan dampak yang diukur pun tidak jelas jangka waktunya berapa lama dan lebih diperuntukkan untuk siapa saja. Sehingga dari sini dapat diketahui bahwa *outcome* dari bidang pertamanan tidak berbanding lurus dengan anggaran.

Beralih ke pemantauan, Bidang Pertamanan DISPERKIM memiliki masalah terbatasnya jumlah personil untuk memantau seluruh taman kota, sehingga menyebabkan terabaikannya taman-taman di wilayah pinggiran kota. Beberapa taman yang luput dari pemantauan adalah di wilayah Gadang, Pandanwangi, Kacuk, Mojolangu, dan taman dekat pabrik rokok Grendel. Jumlah dan kualitas personil yang kurang, perlu menjadi bahan evaluasi Bidang Pertamanan DISPERKIM.

Selanjutnya mengenai penyediaan informasi, Bidang Pertamanan melalui DISPERKIM memiliki pusat informasi *online* satu pintu, yaitu melalui *website* yang dikelola oleh Diskominfo Kota Malang. Sehingga segala informasi dan pengaduan masyarakat hanya dapat diakses melalui *website*. Tetapi kelemahannya, *website* tersebut seringkali terlambat *update* informasi dan banyak masyarakat yang kurang menggunakan *website* tersebut sebagai tempat pengaduan. Maka tidak heran pengaduan masyarakat terutama pengguna fasilitas taman sering tidak tersampaikan dengan baik. Selain itu sebagai media penunjang, Bidang Pertamanan menggunakan sosial media seperti *facebook*, *twitter*, dan *instagram*. Tetapi *platform* tersebut tidak semuanya maksimal dan hanya *facebook* yang dinilai paling bisa menjangkau masyarakat. Oleh sebab itu, perlunya Bidang Pertamanan DISPERKIM dalam memaksimalkan *platform* tersebut untuk benar-benar menyerap aspirasi dan informasi dari masyarakat dan jika perlu dikembangkan lagi.

4.2 Incentive Use

Target *setting* yang dimiliki bidang pertamanan sejaitnya menyesuaikan pada RENSTRA dan mengejar capaian kinerja sasaran hingga Tahun 2018, yaitu meningkatnya kualitas, kuantitas, & ketersediaan RTH pada taman kota, hutan kota, dan jalur hijau dengan dua indikator kerja utama. Untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Target Capaian Kinerja Sasaran Tahun 2017-2018

Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Capaian
Persentase luasan RTH Publik dari luas wilayah kota / kawasan perkotaan	8,17 %	8,17 %	100 %
Persentase Taman Kota yang Aktif di Kota Malang	40 %	22,76 %	56,9 %
Rata-rata			78.45 %

Sumber: Pemkot Malang, 2019

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sasaran dan indikator kinerja secara keseluruhan Tahun 2017 hingga Tahun 2018 rata-rata mencapai 78,45 % dengan rincian yang terealisasi dari persentase luasan RTH publik dari luas wilayah kota/ kawasan perkotaan mencapai 8,17% dan persentase taman kota yang aktif di Kota Malang realisasinya jauh dari target, yaitu sebesar 22,76 %. Sehingga dapat diketahui bahwa jumlah pegawai pun hanya dapat mencapai target kurang lebih 70 % saja dari dua indikator kinerja utama. Maka jika

dikontekskan pada taman kota, sejatinya dapat dicerminkan bahwa banyak target yang tidak tercapai dengan banyaknya taman yang tidak terkelola dan terawat dengan baik.

Untuk insentif pada pegawai yang bertugas untuk mewujudkan target dan sasaran dipenjelasan sebelumnya, maka didapatkan data sebagai berikut:

Tabel 4 Daftar Jumlah Pegawai di Bidang Pertamanan

Jumlah PNS		77
Golongan	I	19
	II	48
	III	10
	IV	0
CPNS		0
PTT		2
TPOK		135
Jumlah		214

Sumber: Pemkot Malang, 2018

Berdasarkan jumlah diatas dapat diketahui bahwa keseluruhan jumlah pegawai di Bidang Pertamanan adalah 214 orang, sehingga semestinya turut memengaruhi hasil dari output kinerja organisasi dan *outcome* yang harus dicapai. Ironinya, jumlah pegawai yang begitu banyak tidak sesuai dengan insentif dan *reward* yang didapatkan masing-masing pegawai. Untuk ASN (Aparatur Sipil Negara), insentif hanya sebatas mendapatkan tunjangan yang disesuaikan pada Peraturan Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2017 saja, selebihnya soal *reward* diwujudkan dengan adanya promosi jabatan atau karir sesuai dengan PP 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS dan perubahannya pada PP No 17 Tahun 2020. Lalu untuk PTT (Pegawai Tidak Tetap) dan TPOK (Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan), tunjangan tidak ada sama sekali, hanya gaji bulanan saja yang didapat. Lalu untuk *reward* pun juga tidak ada sama sekali, maka tidak mengeherankan kinerja dari sumberdaya manusia yang tersedia tidak maksimal dan tidak kompetitif. Hal ini tentu menjadi permasalahan dari tahun ke tahun karena pada akhirnya yang bekerja lebih keras akan dinilai sama dengan pegawai yang bekerja apa adanya.

Maka dapat digarisbawahi korelasi antara semangat untuk kompetitif pegawai dengan agenda target *setting* yang telah ditentukan cukup berbanding lurus. Tidak adanya insentif dan *reward* (penghargaan) pada pegawai turut memengaruhi pencapaian target dan sasaran yang tidak tercapai pada tabel yang penulis sajikan. Terlebih jumlah pegawai yang mencapai 214 orang belum begitu jelas standar ukurannya dari bidang pertamanan apakah jumlah tersebut sebanding dengan luasan taman-taman kota yang perlu dirawat. Tentu saja artinya Bidang Pertamanan DISPERKIM tidak akuntabel/ tidak dapat mempertanggungjawabkan dengan baik apa yang

direncanakan pada Tahun 2013 dengan realisasi yang ada pada Tahun 2018.

4.3 Explanatory Use

Perumusan strategi dan komunikasi tujuan (bermuara pada *goal*) yang ada pada Bidang Pertamanan DISPERKIM sejatinya secara normatif, yaitu meningkatkan kualitas, kuantitas, dan ketersediaan RTH termasuk taman kota di Kota Malang. Dalam realitanya perumusan strategi diwujudkan dengan teknik koordinasi yang saling *back-up* dengan perantara sosial media *whats app*. Hal ini mengacu pada penilaian bawahan sebagai berikut:

“Iya, kalo ada apa-apa ya dibicarakan bersama. Ada pemberitahuan dari dinas kemudian kami floorkan ke semua untuk laporan kegiatan lapangan, bentuknya seperti pengumuman aja. kalo pns.nya, strukturalnya yang musyawarah, nanti kalo stafnya kan tinggal menerima dari hasil rapat itu. Ya kan apa yang kami sampaikan itu yang dikerjakan kan ada porsinya masing-masing. Struktural itu kepala bidang, kepala seksi, kepala UPT” (Senin, 4 Mei 2020: 13.25 WIB).”

Penjelasan diatas memaparkan bahwa koordinasi dan komunikasi ditentukan sesuai porsinya dengan melibatkan pegawai struktural yang mengikuti rapat dan para bawahan menerima informasi dari hasil rapat tersebut. Sehingga dari informasi tersebut, menurut seluruh dari pegawai Bidang Pertamanan, model komunikasi semacam ini dinilai efektif dan efisien.

Menuju ke manajemen strategi dan pembelajaran, sejatinya Bidang Pertamanan sudah cukup baik dalam menyiasati anggaran, tetapi memang tidak selaras dengan hasil yang di targetkan. Hal tersebut terbukti dengan pemaparan berikut dari koresponden:

“Endak sih, biasanya kita ada laporan triwulan 1, 2, 3, triwulan.an itu akhirnya menjadi laporan tahunan. Yang biasanya *follow up* biasanya dari unit-unit kerja. Siapa eksekutor? yaitu Kepala Dinas (menirukan gaya kepala dinas). Sebelum berjalan, kamu punya rencana apa? Target mau dikerjakan dibulan ini ini ini, ini akan selese dalam skian bulan. Tribulan 2 ini ini ini akan selese dalam sekian hari, ini sekian ini sekian” (Kamis, 21 November 2019: 08.45 WIB).

Secara nyata dalam pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa kinerja dalam merealisasikan anggaran memang didasarkan pada pelaporan capaian-capaian yang terlaksana selama tiga bulan dan dari kepala dinas pun berusaha mengorganisir agar target yang ditentukan terealisasi. Tetapi ketika pernyataan tersebut dikorelasikan dengan data capaian realisasi Tahun 2018 yang bidang pertamanan lakukan, hal tersebut belum maksimal. Artinya, masih ada permasalahan diinternal

bidang pertamanan yang belum ditemukan solusinya. Seperti jumlah petugas dilapangan pun masih kurang apabila didasarkan pada pendapat masyarakat yang merasa taman-taman kota hanya tertentu saja yang dirawat. Tentu dapat dijadikan pembelajaran untuk menentukan sumberdaya manusia yang ada dibidang tersebut agar dapat lebih realistis dalam mengukur kinerja dan *output* maupun *outcome* target yang ingin dicapai. Tentunya juga perlu mengevaluasi alat ukur dalam mengkaji sumberdaya, efektivitas, dan efisiensi program serta anggarannya.

Selanjutnya mengenai peran pengambilan keputusan strategi, bidang pertamanan layaknya instansi pemerintahan lainnya masih menggunakan pola *top-down* yang artinya masih bernuansa *weberian*. Model hirarkis sejatinya memang cukup baik dalam pengambilan keputusan terpusat jika menyoal program dan anggaran. Hal ini beralasan karena agar keputusan yang dirasa tidak se-visi dan se-misi dapat diminimalisir dan pada akhirnya tujuan akan tercapai. Tetapi dalam eksekusi dilapangan, memang semuanya tergantung pada kecakapan sumberdaya manusia yang ada dilapangan. Pada Bidang Pertamanan DISPERKIM, peran pengambilan keputusan sepenuhnya diambil oleh kepala dinas, sehingga sebesar apapun keinginan dan kuasa kepala bidang tidak akan memengaruhi keputusan kepala dinas tersebut.

Perlu digarisbawahi dengan adanya bukti paparan koresponden masyarakat yang beropini bahwa taman-taman di Kota Malang tidak semuanya terawat dan hanya taman-taman tertentu seperti Taman Ijen, Alun-alun, Taman Kertanegara, dan Taman Tugu yang seringkali mendapat perhatian dalam perawatan. Selebihnya masih tidak maksimal, terlebih taman-taman yang dikunjungi masyarakat. Artinya ada pengkhususan taman tertentu saja yang diputuskan oleh bidang pertamanan untuk dirawat. Pemaparan koresponden tersebut adalah sebagai berikut:

“Ada tuh contoh kota sebelah taman Bungkul Surabaya... Nampak bersih, teratur, terawat. Coba deh searching kelebihan taman bungkul. Yang di kalukukan oleh pemerintah dengan kolaborasi... Kayanya kolaborasi di Kota Malang belum maksimal... Walaupun beberapa taman dikota malang itu CSR, namun kurang inovatif dan perawatan.” (Selasa, 14 April 2020: 15.15 WIB).

Dari pemaparan diatas dapat diketahui apabila bidang pertamanan kekurangan dalam hal personel dilapangan, semestinya harus ada peran pengambilan keputusan strategi seperti berkolaborasi dengan masyarakat atau komunitas yang sering mengunjungi taman-taman yang kurang mendapat perhatian. Tentu dengan begitu apa yang ditargetkan oleh bidang pertamanan tidak lagi gagal dan secara tidak langsung apabila diambil keputusan strategi tersebut dengan

keterlibatan masyarakat dan komunitas, maka akan mengedukasi sekaligus menyadarkan masyarakat untuk peduli terhadap lingkungan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan upaya perwujudan *good governance* yang dalam hal ini mengkaji pada DISPERKIM khususnya Bidang Pertamanan Kota Malang, maka didapatkan gambaran bahwa indikator *operational use* dinilai masih kurang, karena dari aspek perencanaan pemantauan dan penyediaan informasi pada masyarakat belum maksimal. Padahal apabila dilihat dari penyusunan alokasi anggaran sudah cukup baik, karena anggaran yang didapatkan dengan realisasinya memberikan saldo akhir atau SiLPA (sisa anggaran). Selain itu pada indikator *incentive use*, bidang pertamanan sejatinya telah memiliki target *setting*, tetapi tidak dibarengi dengan adanya kuantitas dan kualitas dari sumber daya pegawai yang memadai, terlebih dengan adanya ketimpangan kesejahteraan dan pengembangan pegawai dilihat dari pemberian insentif maupun *reward* (penghargaan) terutama bagi pegawai PTT (Pegawai Tidak Tetap) dan TPOK (Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan). Selain itu dengan adanya ketimpangan kesejahteraan dan pengembangan pegawai cukup membatasi daya kompetitif pegawai yang pada akhirnya membuat target yang ingin direalisasikan tidak tercapai, ditambah jumlah pegawai yang kurang sebanding dengan luasan taman kota yang harus dirawat.

Terakhir pada *indikator explanatory use* dapat ditarik kesimpulan bahwa perumusan strategi dan komunikasi tujuan dinilai berhasil berhasil, tetapi untuk manajemen strategi kurang baik serta banyak pembelajaran yang perlu diambil pada Bidang Pertamanan DISPERKIM. Sedangkan untuk peran pengambilan keputusan strategi adalah bergantung pada kepala dinas, karena hak prerogatif sepenuhnya ada ditangan kepala dinas, sehingga intervensi terbesar pun berasal dari aktor tersebut. Sehingga tidak mengherankan jika pola *top-down* dalam pengambilan keputusan tidak dapat serta merta dilakukukan oleh kepala bidang pertamanan.

Secara keseluruhan artinya ketika konsep Speklé & Verbeeten (2014) yang menjadi acuan diujicobakan ke Bidang Pertamanan DISPERKIM Kota Malang, belum seluruhnya dapat diwujudkan oleh dinas terkait. Masih ada beberapa hal yang perlu dievaluasi diperiode selanjutnya agar internal organisasi dan tujuan sasaran perlu lebih cermat diukur agar dapat berkontribusi dengan baik terhadap pelayanan publik. Maka disimpulkan, perihal akuntabilitas kinerja, DISPERKIM khususnya bidang pertamanan masih belum dapat mengimplementasikan *good governance* dengan salah satu poinnya yaitu akuntabilitas kinerja. Untuk saran dari penulis, kedepannya DISPERKIM khususnya bidang

pertamanan perlu untuk meninjau lokasi taman-taman terlebih dahulu baru merencanakan dengan matang. Selain itu perlu pengukuran yang baik dalam mewujudkan perencanaan seperti mengukur sumberdaya, *input*, *output*, dan *outcome* apa yang realistis untuk dicapai serta kolaborasi dengan pihak-pihak yang mampu mewujudkan visi bidang pertamanan, sehingga nantinya akan dapat meningkatkan pelayanan publik secara optimal.

Daftar Pustaka

- Akbar, Rusdi., Pilcher, Robyn.A., & Brian Perrin. (2012). Performance measurement in Indonesia: the case of local government. *Pacific Accounting Review*, 24(3), 262-291. DOI: 10.1108/01140581211283878
- Azwar, Saifuddin (2007). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Bourgon, Jocelyne. (2007). Responsive, Responsible and Respected Government: Towards a New Public Administration Theory. *International Review of Administrative Sciences*, 73(1), 7-26. DOI: 10.1177/0020852307075686
- Christensen, Tom., & Lægreid, Per. (2014). Performance and Accountability—A Theoretical Discussion and an Empirical Assessment. *Public Organization Review*, 15(2), 1-19.
- Denhardt, J.V. & Denhardt, R.B. (2003). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: M.E. Sharpe.
- Mardiasmo (2009). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi
- Miles, M.B., Huberman, A.M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, a Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications.
- Pemkot Malang. (2018). *LAKIP KOTA MALANG TAHUN 2017*. Malang: Pemkot Malang. Diakses dari <https://malangkota.go.id/lakip-kota-malang/>
- Pemkot Malang. (2019). *LAKIP KOTA MALANG TAHUN 2018*. Malang: Pemkot Malang. Diakses dari <https://malangkota.go.id/lakip-kota-malang/>
- Pemkot Malang. (2020). *LAKIP KOTA MALANG TAHUN 2019*. Malang: Pemkot Malang. Diakses dari <https://malangkota.go.id/lakip-kota-malang/>
- Speklé, Roland.F., & Verbeeten, Frank H.M. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*, 25(2), 131-146. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>
- Stoker, G. (1998) Governance as Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50, 17-28. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00106>
- Suyanto. (2010). *Menyoal Desentralisasi Fiskal: Mempertanyakan Akuntabilitas Keuangan Pemerintahan Daerah*. Jakarta: STIA-LAN.
- Widodo, Suparno. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.