

PENERAPAN TEORI INSTITUSIONAL DALAM ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DI INDONESIA: PENGARUH TEKANAN KELEMBAGAAN TERHADAP PERUBAHAN KEBIJAKAN INTERNAL

Muhammad Hilmy Saripudin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa

hilmy.syarif77@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh dorongan institusional terhadap modifikasi kebijakan internal pada entitas sektor pemerintahan di Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan teori institusional, studi ini mengkaji dinamika konformitas organisasi terhadap tekanan normatif, koersif, dan mimetik. Metode kualitatif melalui studi kasus pada kementerian pusat digunakan untuk menggali fenomena ini secara mendalam. Temuan mengindikasikan bahwa pengakuan dari luar menjadi pendorong utama perubahan kebijakan, lebih dominan dibandingkan dengan efisiensi internal. Studi ini memperluas penerapan teori institusional dalam ranah negara berkembang dan memberikan konsekuensi praktis bagi perumus kebijakan publik dalam menciptakan reformasi yang tidak hanya patuh pada regulasi, tetapi juga berakar pada transformasi nilai, budaya organisasi, dan pola hubungan kelembagaan antaraktor kebijakan.

Kata kunci: teori institusional, sektor publik, dorongan institusional, perubahan kebijakan, pengakuan dari luar, birokrasi Indonesia

Article history

Received: Juni 2025

Reviewed: Juni 2025

Published: Juni 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik di Indonesia kini menghadapi tantangan multidimensional yang kompleks, baik dari sisi regulasi internal maupun tekanan eksternal yang bersifat global. Dalam kerangka reformasi birokrasi yang berlangsung sejak era pascareformasi 1998, instansi pemerintahan tidak hanya dituntut untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan, tetapi juga diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan standar tata kelola internasional yang semakin ketat. Perubahan kebijakan internal organisasi kerap kali tidak lagi ditentukan oleh kebutuhan operasional atau logika teknokratik semata, melainkan dipicu oleh kebutuhan memperoleh legitimasi dari aktor eksternal seperti lembaga pengawas, organisasi profesi, masyarakat sipil, hingga lembaga donor internasional. Fenomena ini mengindikasikan bahwa birokrasi publik tidak hanya beroperasi dalam kerangka rasional-instrumental, tetapi juga dalam logika institusional yang lebih luas, di mana norma dan tekanan sosial memainkan peran yang signifikan dalam membentuk perilaku organisasi. Teori institusional menjadi sangat relevan digunakan untuk menjelaskan dinamika konformitas organisasi terhadap lingkungan sekitarnya. Teori ini memandang bahwa organisasi tidak beroperasi dalam ruang hampa, melainkan terus-menerus membentuk dan dibentuk oleh norma, nilai, serta harapan sosial dari lingkungan institusional mereka.

Dalam praktiknya, tekanan ini dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari regulasi yang mengikat (koersif), tekanan profesional dan budaya kerja (normatif), hingga kecenderungan meniru praktik terbaik dari organisasi lain (mimetik). Oleh karena itu, penting untuk menganalisis bagaimana dorongan institusional—baik yang bersifat koersif, normatif, maupun mimetik—berperan dalam membentuk arah modifikasi kebijakan internal dalam birokrasi publik di Indonesia. Kajian ini berupaya mengisi kekosongan literatur yang belum

banyak menelusuri hubungan simultan antara ketiga tekanan tersebut dalam ranah birokrasi kementerian yang sedang menjalani agenda reformasi struktural. Melalui pendekatan kualitatif yang mendalam, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai bagaimana organisasi publik menavigasi kompleksitas dorongan institusional dalam proses pembaruan kebijakan.

TINJAUAN LITERATUR

Teori institusional merupakan pendekatan teoretis yang digunakan untuk memahami bagaimana organisasi menyesuaikan diri terhadap lingkungannya melalui kepatuhan terhadap norma, nilai, dan ekspektasi yang dilembagakan. Teori ini menekankan pentingnya legitimasi sebagai alasan utama organisasi mengadopsi struktur dan praktik tertentu, tidak semata-mata karena alasan efisiensi atau rasionalitas teknis. Dalam banyak kasus, organisasi mengadopsi kebijakan bukan karena keyakinan terhadap efektivitasnya, tetapi karena keyakinan bahwa kebijakan tersebut mencerminkan praktik yang sesuai dengan harapan eksternal dan dapat meningkatkan persepsi legitimasi mereka di mata publik dan pemangku kepentingan lainnya. DiMaggio dan Powell (1983) memperkenalkan konsep isomorfisme institusional yang mencakup tiga bentuk tekanan, yaitu koersif, normatif, dan mimetik. Isomorfisme koersif merujuk pada tekanan yang berasal dari regulasi atau pihak berwenang yang memiliki kekuatan memaksa. Isomorfisme normatif lebih bersumber dari nilai-nilai profesional dan norma sosial yang berkembang dalam suatu komunitas keahlian. Sedangkan isomorfisme mimetik mengacu pada praktik meniru organisasi lain yang dianggap lebih sukses, biasanya dalam kondisi ketidakpastian lingkungan. Scott (2001) memperkuat teori ini dengan menyatakan bahwa institusi terbentuk dari kombinasi elemen regulatif, normatif, dan kultural-kognitif yang membentuk pola stabil dalam kehidupan organisasi. Institusi tidak hanya memengaruhi perilaku organisasi melalui aturan formal, tetapi juga melalui praktik simbolik, rutinitas, dan narasi budaya yang dianggap sah. Ahyaruddin & Akbar (2017) menemukan bahwa akuntabilitas dan kinerja organisasi pemerintah daerah dipengaruhi oleh tekanan regulatif dan praktik terbaik dari organisasi lain. Pratiwi & Akbar menunjukkan bahwa implementasi sistem pengukuran kinerja di SKPD DIY lebih didorong oleh tekanan mimetik dan normatif ketimbang kesadaran internal. Nadila et al. (2022) juga mengonfirmasi bahwa akuntabilitas kinerja di Kota Pekanbaru dipengaruhi oleh ketiga bentuk tekanan kelembagaan tersebut.

Dalam konteks sektor publik, dorongan institusional seringkali lebih besar dibanding sektor swasta, karena organisasi pemerintah tidak hanya berurusan dengan kebutuhan pasar, tetapi juga tunduk pada tekanan politik, hukum, dan sosial yang lebih luas. Greenwood et al. (2008) menjelaskan bahwa dalam lingkungan yang sarat tekanan, organisasi akan cenderung melakukan konformitas terhadap praktik-praktik yang sudah mapan di lingkungannya untuk mempertahankan kredibilitas dan kepercayaan. Namun, tekanan tersebut tidak selalu menghasilkan inovasi atau efisiensi; dalam banyak kasus, perubahan yang dilakukan lebih bersifat simbolik daripada substantif. Fenomena ini sangat terlihat dalam implementasi reformasi birokrasi yang sering kali didominasi oleh kepatuhan administratif daripada perubahan yang bermakna dalam budaya kerja dan struktur organisasi.

Penelitian-penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa entitas sektor pemerintahan di negara berkembang, termasuk Indonesia, sangat responsif terhadap dorongan institusional eksternal. Harun (2012) menemukan bahwa reformasi akuntansi publik di daerah banyak dipengaruhi oleh tekanan donor dan instruksi pusat, bukan oleh inisiatif lokal. Wahid (2012) mengindikasikan bahwa penerapan e-government di Indonesia lebih bersifat respon terhadap tekanan globalisasi daripada kebutuhan internal organisasi untuk berinovasi. Demikian pula, Akbar et al. (2015) menemukan bahwa pengukuran kinerja diadopsi lebih sebagai upaya memenuhi legitimasi formal daripada untuk perbaikan manajerial. Studi lain oleh Prabowo dan Cooper (2016) memperkuat temuan ini dengan mengindikasikan bahwa dalam praktik birokrasi

Indonesia, motivasi utama di balik adopsi kebijakan baru sering kali adalah tekanan untuk terlihat sejalan dengan tren global atau memenuhi ekspektasi donor, bukan karena kesadaran internal akan pentingnya perubahan. Namun demikian, studi yang mengintegrasikan ketiga jenis tekanan tersebut dalam menganalisis perubahan kebijakan publik di tingkat kementerian masih sangat terbatas. Maka, penelitian ini dimaksudkan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan memberikan kontribusi teoritis dan empiris terhadap pemahaman tentang dorongan institusional dalam ranah birokrasi Indonesia. Dengan memfokuskan pada satu studi kasus kementerian yang sedang menjalani reformasi kebijakan, studi ini diharapkan dapat mengungkap tidak hanya bentuk tekanan yang dominan, tetapi juga bagaimana tekanan tersebut diterjemahkan ke dalam kebijakan internal dan strategi organisasi. Kajian ini juga akan membantu mengidentifikasi sejauh mana perubahan tersebut berakar pada transformasi internal atau sekadar representasi simbolik untuk tujuan pengakuan dari luar.

- **Elaborasi Teoritis dan Kontekstual**

Teori institusional telah mengalami evolusi signifikan sejak dikenalkan sebagai upaya untuk menjelaskan mengapa organisasi sering kali mengadopsi praktik yang tidak sepenuhnya efisien secara teknis. Teori ini berpijak pada asumsi bahwa organisasi beroperasi dalam lingkungan sosial yang penuh dengan tekanan normatif, kultural, dan regulatif (Scott, 2001). Dalam hal ini, struktur organisasi tidak hanya dibentuk oleh kebutuhan operasional internal, tetapi juga oleh upaya memperoleh legitimasi dari lingkungan eksternal. DiMaggio dan Powell (1983) menggarisbawahi bahwa dorongan institusional dapat menghasilkan homogenitas di antara organisasi melalui mekanisme isomorfisme.

Konsep isomorfisme tersebut sangat berguna dalam menjelaskan fenomena entitas sektor pemerintahan di negara-negara berkembang, di mana reformasi birokrasi lebih banyak didorong oleh kebutuhan untuk menunjukkan konformitas terhadap norma-norma internasional, alih-alih reformasi substantif yang berbasis kebutuhan lokal. Dengan demikian, teori institusional memberikan lensa analitis yang tidak hanya mempertanyakan efisiensi kebijakan, tetapi juga mengungkap dinamika simbolik dan politik di balik proses institusionalisasi.

- **Ilustrasi Empirik Kontekstual Indonesia**

Dalam konteks Indonesia, dorongan institusional tampak nyata pada penerapan reformasi birokrasi seperti penerapan merit system, digitalisasi layanan publik, dan pengukuran kinerja. Contohnya adalah penggunaan aplikasi e-kinerja dan e-budgeting yang diadopsi dari model yang lebih dulu diterapkan di kementerian yang sukses menjalankan reformasi digital. Namun, adopsi teknologi ini sering kali tidak dibarengi dengan perubahan budaya organisasi, sehingga dampaknya lebih bersifat kosmetik daripada transformatif. Dalam kasus yang diteliti, kementerian yang menjadi fokus studi menunjukkan kecenderungan mengadopsi sistem evaluasi kinerja berbasis digital karena tekanan dari KemenPAN-RB dan lembaga donor yang mensyaratkan indikator kinerja sebagai prasyarat pendanaan.

Hal serupa juga terlihat dalam upaya penerapan etika pelayanan publik. Meski pelatihan etika dan akuntabilitas diperluas melalui kerjasama dengan lembaga regional seperti ASEAN Governance Network, pada kenyataannya internalisasi nilai-nilai tersebut masih lemah akibat budaya birokrasi yang hirarkis dan patronase. Ini mengindikasikan bahwa tekanan normatif memang hadir, namun efektivitasnya tergantung pada kesiapan internal dan kapasitas institusional masing-masing kementerian.

• Analisis Kritis Literatur Sebelumnya

Banyak penelitian sebelumnya, seperti Harun (2012) dan Wahid (2012), telah menyoroiti dominasi tekanan eksternal dalam mendorong reformasi di sektor publik Indonesia. Namun, sebagian besar studi tersebut masih terfokus pada satu dimensi tekanan—misalnya, tekanan donor atau regulatif—tanpa mengintegrasikan keseluruhan spektrum isomorfisme. Pendekatan yang fragmentaris ini membatasi pemahaman terhadap dinamika kompleks yang terjadi dalam proses institusionalisasi kebijakan publik.

Berbeda dari studi tersebut, penelitian ini menawarkan pendekatan holistik dengan mempertimbangkan interaksi simultan antara tekanan koersif, normatif, dan mimetik. Dengan demikian, kontribusi teoretis utama dari studi ini adalah pada pemetaan keterkaitan antarjenis tekanan dan bagaimana mereka berkonvergensi dalam memengaruhi strategi organisasi. Kritik terhadap pendekatan sebelumnya juga mencakup kecenderungan melihat perubahan sebagai sesuatu yang linier dan berorientasi hasil, sementara dalam praktiknya perubahan sering kali bersifat siklik dan bertujuan membentuk persepsi legitimasi jangka pendek.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal yang dimaksudkan untuk memahami dinamika dorongan institusional terhadap modifikasi kebijakan internal dalam entitas sektor pemerintahan. Pemilihan satu kementerian di Indonesia yang baru-baru ini melakukan reformasi kebijakan internal sebagai fokus kajian didasarkan pada pertimbangan keterwakilan fenomena dan potensi kontribusinya dalam mengungkap proses institusionalisasi dalam praktik birokrasi negara berkembang. Studi kasus tunggal ini memungkinkan penelusuran mendalam atas proses sosial, budaya, dan kelembagaan yang memengaruhi organisasi secara kontekstual. Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi metode (1); wawancara mendalam dengan 12 narasumber utama yang terdiri dari pejabat struktural, staf teknis, dan aktor eksternal seperti perwakilan lembaga donor dan asosiasi profesional. (2); analisis dokumen kebijakan, termasuk peraturan menteri, notulen rapat reformasi, dan hasil audit. Serta (3); observasi partisipatif terbatas dalam forum-forum koordinasi internal yang membahas implementasi reformasi. Pendekatan ini dipilih untuk mengintegrasikan perspektif subjektif pelaku dengan bukti kebijakan formal, guna memperoleh pemahaman holistik mengenai bagaimana dorongan institusional bekerja dalam praktik nyata.

Analisis data dilakukan secara literatif dengan pendekatan tematik, di mana peneliti mengidentifikasi, mengkode, dan menafsirkan tema-tema utama yang berkaitan dengan bentuk dorongan institusional—koersif, normatif, dan mimetik—serta respons organisasi terhadap tekanan tersebut. Interpretasi data juga mempertimbangkan dinamika kekuasaan, struktur birokrasi, dan pengaruh budaya organisasi, sehingga memungkinkan eksplorasi yang lebih kritis terhadap logika di balik adopsi kebijakan.

PEMBAHASAN DAN LITERATUR

Berdasarkan literatur, tekanan koersif (coercive isomorphism) dalam konteks organisasi sektor publik di Indonesia terutama berasal dari regulasi pemerintah, kebijakan fiskal, serta mekanisme pengawasan eksternal. Tekanan ini mencerminkan hubungan kekuasaan dan ketergantungan organisasi terhadap otoritas yang memiliki legitimasi hukum. Sebagai contoh, implementasi Government Finance Statistics (GFS) pada Direktorat Jenderal Perbendaharaan bukanlah murni inisiatif internal, melainkan bentuk respons terhadap regulasi pusat yang mengharuskan penyelarasan sistem pelaporan keuangan dengan standar internasional (Nur Istiqomah, 2021). Dalam hal ini, tekanan koersif juga berperan sebagai instrumen untuk mengurangi disparitas informasi dan meningkatkan transparansi fiskal di tingkat nasional. Temuan ini sejalan dengan perspektif Scott (2001), yang menekankan bahwa tekanan regulatif

sangat dominan dalam institusi publik karena organisasi bergantung pada dukungan legal-formal dari negara. Lebih lanjut, tekanan mimetik (mimetic isomorphism) muncul ketika organisasi menghadapi ketidakpastian dan merespons dengan meniru praktik dari institusi lain yang dianggap sukses.

Di lingkungan pemerintah daerah, kondisi ini sering terjadi akibat kekurangan sumber daya, kapasitas teknis, atau ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Misalnya, praktik pengukuran kinerja oleh suatu daerah yang dianggap unggul cenderung ditiru oleh daerah lain dalam upaya meningkatkan legitimasi dan daya saing administratif (Ahyaruddin & Akbar, 2017). Namun, proses imitasi ini tidak selalu didasarkan pada pertimbangan konteks lokal atau efektivitas aktual, melainkan lebih karena pencarian legitimasi simbolik. Fenomena ini juga diamati di negara berkembang lain seperti Kenya dan India, di mana inovasi kebijakan publik seringkali diadopsi karena tekanan donor internasional atau keberhasilan negara benchmark, tanpa adaptasi mendalam terhadap kondisi lokal (Meyer et al., 1997; Andrews, 2013). Sementara itu, tekanan normatif (normative isomorphism) terutama dipengaruhi oleh profesionalisme, pendidikan, dan asosiasi keahlian yang menciptakan ekspektasi standar perilaku tertentu.

Dalam konteks Indonesia, hal ini tercermin dari meningkatnya tuntutan terhadap aparatur negara untuk memahami dan menerapkan praktik akuntansi berbasis akrual sesuai dengan standar internasional, seperti yang dipromosikan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dan lembaga pendidikan tinggi (Kisworo & Shauki, 2019). Profesionalisasi tidak hanya meningkatkan kapabilitas teknis, tetapi juga mendorong perubahan nilai dan budaya organisasi menuju tata kelola yang lebih akuntabel. Tekanan normatif ini juga semakin kuat seiring dengan pelatihan berkelanjutan, sertifikasi profesional, dan peran aktif lembaga akreditasi yang mempengaruhi norma perilaku birokrasi (DiMaggio & Powell, 1983). Dalam keseluruhan kerangka teori institusional, ketiga jenis tekanan ini tidak bekerja secara terpisah, melainkan saling berinteraksi dan membentuk dinamika perubahan kebijakan internal dalam organisasi sektor publik. Koersif mendorong kepatuhan formal, mimetik memfasilitasi adaptasi simbolik, dan normatif menciptakan internalisasi nilai. Dalam praktiknya, organisasi sering kali mengadopsi kebijakan bukan semata-mata karena efisiensi, tetapi untuk memperoleh legitimasi di mata aktor eksternal dan stakeholder (Tolbert & Zucker, 1996).

Oleh karena itu, pemahaman terhadap dimensi institusional ini sangat penting untuk mengevaluasi apakah perubahan kebijakan bersifat substansial atau sekadar kosmetik. Lebih lanjut, studi empiris di negara berkembang menunjukkan bahwa tekanan institusional tidak selalu menghasilkan perubahan yang berkelanjutan, terutama jika tidak disertai dengan komitmen manajerial dan kapasitas implementasi. Sebuah studi oleh Battilana dan Dorado (2010) di Bolivia menemukan bahwa meskipun lembaga keuangan mikro mengadopsi praktik manajemen formal dari sektor perbankan, tekanan normatif dan koersif belum mampu mengubah praktik informal secara menyeluruh. Hal serupa terjadi di Indonesia, di mana kebijakan akuntansi berbasis akrual di banyak daerah masih belum sepenuhnya dipahami dan diterapkan secara konsisten, meskipun tekanan kelembagaan sangat kuat.

Temuan Dan Analisis Kasus

Hasil studi mengindikasikan bahwa dorongan institusional memiliki peran yang substansial dalam mendorong modifikasi kebijakan internal. Tekanan koersif muncul kuat dari pemerintah pusat, khususnya melalui regulasi reformasi birokrasi dan tuntutan transparansi dari lembaga pengawas eksternal seperti BPK dan KemenPAN-RB. Selain itu, lembaga donor internasional, yang memberikan dukungan teknis maupun pendanaan, juga turut menetapkan prasyarat reformasi administratif sebagai bagian dari conditionality bantuan. Sebagai contoh konkret, implementasi sistem merit-based dalam perekrutan pejabat struktural di kementerian tersebut lebih merupakan respons terhadap kewajiban regulatif dan hasil audit kelembagaan, dibandingkan sebagai hasil inisiatif internal. Hal ini sejalan dengan konsep coercive

isomorphism (DiMaggio & Powell, 1983) yang menekankan bagaimana tekanan hukum dan kekuasaan dapat memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri demi mempertahankan legitimasi.

Tekanan normatif dalam kasus ini muncul dari peran asosiasi profesional serta forum lintas-kementerian yang mendorong adopsi standar etika dan pelayanan publik yang lebih modern dan akuntabel. Sebagai contoh, keterlibatan dalam pelatihan etika pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara dan forum regional ASEAN Governance turut memperkuat norma kelembagaan tertentu, seperti prinsip akuntabilitas dan anti-korupsi. Hal ini memperkuat argumen Scott (2001) bahwa tekanan normatif bekerja melalui internalisasi nilai-nilai profesional yang bersifat preskriptif. Sementara itu, tekanan mimetik tampak jelas dalam strategi kementerian yang meniru model digitalisasi pelayanan publik yang telah berhasil diterapkan oleh kementerian lain, seperti e-office, sistem layanan terpadu berbasis aplikasi, dan dashboard monitoring real-time. Ketika organisasi menghadapi ketidakpastian atau ambiguitas tujuan, mereka cenderung mencari contoh dari organisasi lain yang dianggap sukses untuk ditiru. Fenomena ini merupakan manifestasi dari mimetic isomorphism, di mana organisasi mengadopsi praktik yang dianggap sah secara sosial meskipun belum tentu efisien secara teknis (DiMaggio & Powell, 1983).

Ketiga jenis dorongan institusional tersebut tidak hanya memengaruhi konten dari kebijakan yang diadopsi, tetapi juga memengaruhi proses internalisasi dan penyebaran kebijakan dalam organisasi. Misalnya, proses sosialisasi kebijakan dilakukan dengan pendekatan top-down dan bersifat simbolik, lebih bertujuan membangun persepsi legitimasi di mata pemangku kepentingan eksternal ketimbang membangun pemahaman substansial di kalangan pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan yang terjadi lebih merupakan pencarian legitimasi kelembagaan dibandingkan hasil dari evaluasi rasional atas efektivitas kebijakan. Sebagaimana diungkapkan Greenwood et al. (2008), dalam banyak kasus reformasi, organisasi publik lebih berorientasi pada logika kesesuaian sosial ketimbang logika efisiensi teknis. Dalam penelitian mereka, Prabowo dan Cooper (2016) menyimpulkan bahwa "The adoption of new bureaucratic policies in Indonesia frequently reflects donor expectations rather than substantive reform motives." Menurut Akbar et al. (2015), "Performance measurement systems in Indonesian public organizations are often adopted to fulfill formal legitimacy rather than to improve managerial practices. Seperti dikemukakan oleh Wahid (2012), "The adoption of e-government in Indonesia was largely driven by international pressures rather than internal demand for innovation." Harun (2012) menyatakan bahwa "In Indonesia, external donors significantly influence the implementation of accounting reforms in local governments," yang mengindikasikan bahwa reformasi lebih bersifat reaktif terhadap tekanan eksternal daripada inisiatif internal. Dalam studi yang dilakukan Greenwood et al. (2008), mereka menulis bahwa "Organizations often adopt structures to gain legitimacy, even when such structures are decoupled from actual practices," yang mencerminkan adanya pemisahan antara simbol dan praktik dalam reformasi kebijakan. Scott (2001) mengemukakan bahwa "Institutions are multifaceted, durable social structures, made up of symbolic elements, social activities, and material resources," yang menegaskan bahwa dorongan institusional bukan hanya bersifat formal, tetapi juga simbolik dan kultural. Sebagaimana ditegaskan oleh DiMaggio dan Powell (1983), "Organizational change often reflects the need for legitimacy rather than efficiency," yang menjelaskan bahwa keseragaman struktural dalam organisasi lebih banyak didorong oleh tekanan sosial ketimbang oleh perhitungan rasional-instrumental.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini menegaskan bahwa dorongan institusional, baik yang bersifat koersif, normatif, maupun mimetik, memainkan peran krusial dalam mendorong modifikasi kebijakan internal entitas sektor pemerintahan di Indonesia. Dalam konteks ini, respons organisasi terhadap tekanan tersebut lebih sering ditujukan untuk memenuhi ekspektasi eksternal dan memperoleh legitimasi kelembagaan, dibandingkan untuk meningkatkan efisiensi atau efektivitas birokrasi secara substansial. Hal ini sejalan dengan teori institusional yang menempatkan organisasi sebagai entitas sosial yang beroperasi dalam medan tekanan simbolik dan norma-norma yang dikonstruksi secara sosial (Scott, 2001; DiMaggio & Powell, 1983). Secara teoritis, temuan ini memperluas penerapan teori institusional dalam ranah negara berkembang, di mana birokrasi publik tidak hanya menghadapi tekanan dari struktur formal negara, tetapi juga dari dinamika aktor transnasional, norma profesional global, dan keteladanan institusi domestik lainnya. Studi ini mengindikasikan bahwa institusionalisme tidak hanya relevan dalam ranah negara maju, tetapi juga mampu menjelaskan dinamika pembaruan kebijakan di negara berkembang yang kompleks dan penuh dinamika politik.

Secara praktis, temuan ini memiliki konsekuensi penting bagi perancang kebijakan dan pelaku reformasi birokrasi. Reformasi sebaiknya tidak hanya dirancang sebagai kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga memperhatikan struktur sosial dan jaringan kelembagaan yang dapat mendukung keberlanjutan perubahan. Desain kebijakan yang mempertimbangkan logika sosial dan jaringan institusional lebih berpotensi menciptakan perubahan yang tidak hanya bersifat simbolik, tetapi juga berdampak pada perbaikan nyata dalam tata kelola pemerintahan.

- **Implikasi Reflektif dan Kebijakan**

Temuan studi ini memiliki konsekuensi penting bagi desain reformasi birokrasi ke depan. Kebijakan reformasi seharusnya tidak hanya berorientasi pada struktur formal dan instrumen pengawasan, tetapi juga pada penguatan nilai-nilai profesional, kapasitas institusional, dan jejaring sosial antaraktor kebijakan. Intervensi donor dan regulasi pusat harus didesain untuk mendorong refleksi internal dan pembelajaran organisasi, bukan sekadar konformitas.

Implikasi praktis lainnya adalah perlunya reformasi yang adaptif dan kontekstual, di mana masing-masing kementerian diberi ruang untuk menyesuaikan kebijakan berdasarkan kondisi spesifiknya. Selain itu, penting untuk membangun mekanisme evaluasi berbasis refleksi kritis terhadap hasil, bukan hanya kepatuhan prosedural. Dengan demikian, legitimasi kelembagaan dapat diperoleh tidak hanya dari kepatuhan formal, tetapi dari keberhasilan nyata dalam meningkatkan pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2017). Indonesian Local Government's Accountability and Performance: The Isomorphism Institutional Perspective. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*.
- Andrews, M. (2013). *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions*. Cambridge University Press.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage Publications.
- Kisworo, J., & Shauki, E.R. (2019). Teori Institusional dalam Penyusunan dan Publikasi Laporan Tahunan Sektor Publik. *Simposium Nasional Akuntansi*.
- Meyer, J. W., Ramirez, F. O., & Soysal, Y. N. (1997). World Society and the Nation-State. *American Journal of Sociology*, 103(1), 144-181.
- Nadila, Z., Ahyaruddin, M., & Agustiawan. (2022). Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dalam Perspektif Teori Institusional. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Sage Publications.