

Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya

Muhammad Fiqih Samudera Wardhana¹, Tauran²

^{1,2}Sarjana Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya

ARTICLE INFO

Article history:

Received April 15, 2025

Revised April 24, 2025

Accepted April 30, 2025

Available online May 03, 2025

Keywords:

SAKIP, Pelaporan Kinerja, Sekretariat Daerah, Akuntabilitas Kinerja

Keywords:

SAKIP, Performance Reporting, Regional Secretariat, Performance Accountability



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRAK

Pelaporan kinerja melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan bentuk pertanggungjawaban instansi pemerintah kepada pemerintah pusat atas pencapaian kinerja tahunan. Berdasarkan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014, setiap instansi pemerintah, termasuk perangkat daerah, diwajibkan menerapkan SAKIP. Evaluasi dilakukan untuk memperoleh informasi yang terperinci mengenai implementasi SAKIP. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan SAKIP di Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Teori yang digunakan adalah model implementasi Edward III, yang mengidentifikasi empat variabel utama: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memberikan gambaran yang komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif berperan penting dalam mendukung pelaksanaan SAKIP sesuai dengan target. Selain itu, ketersediaan sumber daya seperti keterlibatan SDM, fasilitas, dan kewenangan berperan besar

dalam keberhasilan pelaksanaan SAKIP. Disposisi, yang mencakup pemahaman, komitmen, dan persepsi positif terhadap kebijakan, turut mempengaruhi kesuksesan pelaksanaan SAKIP. Struktur birokrasi yang terorganisir dengan SOP yang jelas juga berkontribusi pada kelancaran implementasi. Namun, masih terdapat kendala terkait penyajian informasi yang kurang lengkap, yang mengurangi kualitas dan relevansi pelaporan kinerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi SAKIP sangat dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya dan disposisi yang mendukung, serta perlunya peningkatan pemahaman kebijakan untuk efektivitas yang lebih baik.

ABSTRACT

Performance reporting through the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP) represents the responsibility of government agencies to the central government for their annual performance achievements. In accordance with Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 29 Tahun 2014, all government agencies, including regional apparatus, are required to implement this system. The implementation is based on strategic planning outlined in the regulation and further reinforced by Peraturan Menteri PAN-RB No. 88 Tahun 2021. Evaluations are conducted to assess the overall execution of the system. This study examines the implementation of SAKIP at the Regional Secretariat of Surabaya City in the context of performance reporting. The research adopts Edward III's implementation model, which emphasizes four key variables: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. A descriptive qualitative method is used, with data collected through interviews, observations, and documentation to provide a comprehensive analysis. Findings indicate that effective communication plays a crucial role in ensuring successful implementation according to established targets. Additionally, resources such as human resource involvement, availability of facilities, and authority significantly impact execution. Disposition, including understanding, commitment, and a positive attitude toward policy, also contributes to success. A well-structured bureaucracy, supported by clear Standard Operating Procedures, facilitates compliance with regulations. However, challenges persist, particularly in the completeness of information presentation, which affects the quality and relevance of performance reporting. This study concludes that successful SAKIP implementation depends on optimal resource management and strong policy commitment. Therefore, improvements in human resource management and policy comprehension are recommended to enhance the effectiveness of SAKIP at the Regional Secretariat of Surabaya City.

*Corresponding author

Email: muhammadfiqih.21089@mhs.unesa.ac.id, tauran@unesa.ac.id

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara hukum memiliki Undang-Undang Dasar serta berbagai peraturan yang mengatur sistem pemerintahan guna mewujudkan tata kelola yang akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik harus berlandaskan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas. Hal ini sejalan dengan TAP MPR No. XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih serta Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Untuk mewujudkan prinsip tersebut, setiap instansi pemerintah memiliki kewajiban dalam mempertanggungjawabkan kinerjanya, sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Regulasi ini menjadi dasar bagi instansi pemerintah, dalam merancang strategi, mengukur capaian kinerja, menyusun laporan, serta melakukan evaluasi secara berkelanjutan guna meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas kebijakan.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) mengharuskan adanya proses pengukuran kinerja yang sistematis, objektif, dan berbasis data. Merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 53 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Laporan Kinerja (LKj) adalah instrumen utama dalam mewujudkan akuntabilitas pemerintahan.

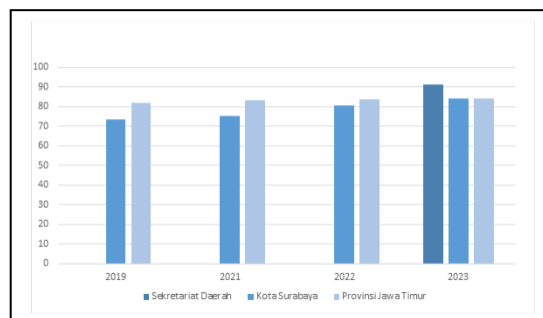
Proses penyusunan laporan kinerja melalui Laporan Kinerja Instansi (LKj) mampu membantu instansi dalam mengidentifikasi secara sistematis faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat pelaksanaan kegiatan. Hasil identifikasi ini menjadi dasar bagi evaluasi internal serta penyusunan rencana aksi di tahun berikutnya guna meningkatkan efektivitas kinerja. Melalui laporan kinerja, perangkat daerah mampu mengevaluasi serta menganalisis efektivitas program yang telah dilaksanakan. Selain itu, laporan ini berperan dalam mengoreksi program yang tidak berjalan optimal serta memberikan arah yang lebih jelas dalam perencanaan kebijakan di masa mendatang.

Komponen-komponen penting dalam pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Sekretariat Daerah Kota Surabaya yang tertuang di Permen PANRB No. 88 Tahun 2021 tentang evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan evaluasi akuntabilitas kinerja internal. Dalam rangka meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, evaluasi terhadap penerapan SAKIP menjadi tolak ukur penting untuk menilai seberapa efektif instansi pemerintah dalam mengelola kinerjanya.

Penerapan kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Sekretariat Daerah Kota Surabaya bertujuan untuk meningkatkan transparansi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja pemerintahan. Proses implementasi SAKIP di lingkungan Sekretariat Daerah melibatkan berbagai aspek, termasuk perencanaan strategis, pengukuran kinerja, pelaporan, serta evaluasi yang berkelanjutan. Evaluasi ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap program dan kegiatan yang dijalankan sesuai dengan target yang telah ditetapkan serta memberikan manfaat bagi masyarakat.

Grafik perbandingan nilai SAKIP antara Sekretariat Daerah Kota Surabaya dan Provinsi Jawa Timur dari tahun 2019 hingga 2023 memberikan gambaran mengenai perkembangan implementasi sistem ini.

Grafik 1. Perbandingan Nilai SAKIP Pemerintah Kota Surabaya Tahun 2023



Sumber: Laporan Kinerja Tahun 2023 Sekretariat Daerah

Berdasarkan grafik tersebut, dapat dilihat perbandingan nilai SAKIP antara Sekretariat Daerah, Kota Surabaya, dan Provinsi Jawa Timur dari tahun 2019 hingga 2023. Pada tahun 2023, Sekretariat Daerah memperoleh nilai tertinggi yaitu 91,0, yang meningkat secara signifikan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Peningkatan ini mengindikasikan komitmen yang kuat dalam meningkatkan kinerja dan transparansi pemerintahan, sehingga dapat mendukung pelaksanaan kebijakan publik yang lebih efektif dan efisien.

Di sisi lain, realisasi anggaran yang optimal menjadi salah satu faktor pendukung dalam pencapaian nilai SAKIP yang tinggi. Pengelolaan anggaran yang efisien memastikan bahwa setiap program dan kegiatan yang direncanakan dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi. Hal ini sejalan dengan data realisasi anggaran di Sekretariat Daerah Kota Surabaya:

Tabel 1. Realisasi Anggaran Tahun 2023

Nama Program atau Kegiatan	Alokasi	Realisasi	Capaian
Program Pemerintahan Dan Kesejahteraan Rakyat	113. 769. 152. 952	88. 230. 576. 989	77,55%
Program Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah Kabupaten atau Kota	237. 231. 984. 562	212. 979. 115. 035	89,78%
Program Perekonomian Dan Pembangunan	17. 643. 401. 421	15. 279. 550. 510	86,60%
Jumlah	368. 644. 538. 935	316. 489. 242. 534	85,85%

Sumber: Laporan Kinerja Tahun 2023 Sekretariat Daerah

Pada tabel realisasi anggaran menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam hal pengelolaan anggaran dan pencapaian kinerja. Berdasarkan data realisasi anggaran tahun 2023, dari total anggaran sebesar Rp 368, 644, 538, 935. 85.85% berhasil direalisasikan, yaitu sekitar Rp 316, 489, 242, 534. Angka ini mencerminkan efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan anggaran, yang beriringan dengan peningkatan capaian kinerja di berbagai program prioritas.

Keberhasilan dalam realisasi anggaran juga tercermin dari peningkatan skor SAKIP yang dicapai oleh Sekretariat Daerah Surabaya berdasarkan Laporan Hasil Evaluasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota Surabaya selama 4 taun terakhir Sekretariat Daerah Kota Surabaya menunjukkan perubahan nilai yang sangat signifikan di tahun 2023, Sekretariat Daerah meraih predikat "AA" dengan skor 91.10 yang diberikan oleh KemenPAN-RB.

Kendati demikian, dalam pelaksanaannya ditemukan beberapa hambatan terhadap penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Intansi Pemerintah (SAKIP), seperti dokumen Laporan Kinerja (LKj) yang tidak menyertakan informasi perbandingan realisasi kinerja dengan target jangka menengah atau tahun tahun sebelumnya. Ketidaksesuaian dalam penginputan laporan dikarenakan adanya rotai atau mutasi pegawai, dimana proses tranfer pengetahuan dan pelaksanaan bimbingan teknis kepada pegawai baru belum sepenuhnya optimal.

Permasalahan lainnya dalam implementasi SAKIP berdasrakan wawancara bersama dengan Ibu Fresty selaku Tim Kerja Perencanaan, Pelaporan Kinerja dan Reformasi Birokrasi Sekretariat Daerah Kota Surabaya yang menyampaikan:

“Pada Sekretariat Daerah, khususnya di Bagian Organisasi, sesuai dengan komponen SAKIP, Bagian Organisasi berperan dalam pelaporan kinerja. Untuk pelaporan kinerja ini, kita bertanggung jawab kepada Pemerintah Kota dan Perangkat Daerah. Yang menjadi PR dri kita adalah pelaporan kinerja perangkat daerah yang mana itu masih belun maksimal dlam penyusunannya. Hal ini dikarenakan pada perangkat daerah sering terjadinya mutasi yang begitu cepat, yang artinya pegawai yang bertanggung jawab terhadap pelaporan penyusunan kinerja atau sebagainya bisa jadi berubah. Saat pegawai berubah-ubah, kemungkinan besar poin yang perlu ditonjolkan di pelaporan kinerja yang sebelumnya pegawai terdahulu sudah paham mekanisme SAKIP, bisa jadi pegawai yang baru belum paham mengenai SAKIP. Maka masih diperlukan transfer ilmu pada pegawai. Terkadang, dalam prosesnya masih terjadi kurang sempurna. Apalagi, laporan kinerja yang dipenuhi tidak sekedar berdasarkan PermenPANRB 53 Tahun 2014, namun ada komponen lain.” (wawancara pada 19 November 2024)

Hambatan dari penyelenggaraan SAKIP di lingkup Kota Surabaya adalah penyusunan pelaporan kinerjanya. Dari segi sumber daya masih keterbatasan pada perangkat daerah sehingga menimbulkan keterlambatan pengumpulan laporan. Disisi lain pemahaman parsial pada pegawai terhadap prosedur pelaporan sehingga menimbulkan ketidaktepatan informasi yang disampaikan dalam dokumen laporan hal ini dapat mempengaruhi kontinuitas kualitas kerja.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya dengan menggunakan teori implementasi kebijakan George Edward III. Adapun empat variabel yang perlu diperhatikan dalam implementasi kebijakan diantaranya komunikasi, sumber daya; disposisi; dan struktur birokrasi.

METODE

Penelitian yang digunakan merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Berdasarkan pandangan menurut Creswell (2017) penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang mengeksplorasi dan juga memahami arti makna di beberapa individu atau kelompok terkait suatu permasalahan sosial. Metodologi penelitian kualitatif digunakan dalam menganalisis dan mendeskripsikan fenomena atau objek suatu penelitian melalui interaksi sosial, persepsi individu dan kelompok.

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu:

1. Data primer

Data primer adalah jenis data dan sumber data penelitian merujuk pada data yang didapatkan langsung dari sumbernya dan tanpa perantara lain, baik individu atau kelompok. Data yang diperoleh secara langsung dari hasil wawancara dengan narasumber yakni Staff Bagian Organisasi dan Kepala Asisten Administrasi Umum.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung namun melalui media perantara. Data sekunder diperoleh melalui dokumen atau literatur yang telah ada dan tersusun dalam arsip. Penulis mendapat data melalui laporan kinerja, arsip resmi dan dokumen Renstra untuk memperkuat penelitian ini. Untuk informasi yang didapat dari sumber yang terdapat pada SAKIP Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang meliputi:

1. **Observasi.** Menurut Sugiyono (2018:229) observasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang spesifik jika dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi merupakan pengumpulan data kualitatif yang digunakan penelitian untuk memahami dan mengidentifikasi fenomena sosial. Dengan kegiatan observasi peneliti dapat melakukan pengamatan secara langsung dilapangan sehingga dapat mengetahui situasi kondisi sebenarnya dalam penerapan kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Sekretariat Kota Surabaya.
2. **Wawancara.** Wawancara adalah teknik yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian yang dilakukan komunikasi dua arah untuk mendapatkan informasi dari narasumber yang terpercaya dan berpengalaman. Wawancara juga merupakan percakapan tatap muka antar lawan (face to face) dimana peneliti akan bertanya secara langsung dengan suatu objek yang akan diteliti dan dirancang sebelumnya. Tujuan adanya wawancara ini ialah menemukan sebuah permasalahan lebih terbuka. Pada penelitian ini narasumber yang dipilih adalah pihak staff atau kepala bagian yang ada di Sekretariat Daerah Kota Surabaya.
3. **Dokumentasi.** Pada metode dokumentasi melibatkan pengumpulan informasi dari catatan penting yang berasal dari lembaga, organisasi, atau individu. Dalam penelitian ini, dokumentasi yang diperoleh mencakup dokumen resmi, hasil wawancara, dan foto yang berasal dari wawancara yang dilakukan selama penelitian.

Analisis data menurut Sugiyono (2018:482) adalah proses ini mencakup pengumpulan dan penyusunan data secara sistematis dari wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi. Proses analisis data membutuhkan fokus dan upaya intensif baik secara fisik maupun pikiran. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman (2014):

1. **Pengumpulan Data.** Pada proses ini pengumpulan data yang diperoleh dari hasil wawancara berupa rekaman audio yang akan ditranskrip menjadi sebuah teks dan menggunakan hasil foto dari dokumentasi penelitian.
2. **Reduksi Data.** Reduksi data menyajikan data dalam beberapa komponen seperti menggolongkan, mengarahkan dan memilih data yang tak relevan dan mengolah data yang masih mentah ini menjadi lebih tajam tentang hasil pengamatan penelitian.
3. **Penyajian Data.** Penyajian data adalah jenis analisis data yang diinterpretasikan dalam bentuk matrik, grafik, atau diagram. Ini membantu peneliti untuk memvisualisasikan temuan secara jelas dan mempermudah pemahaman serta pengambilan kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan.
4. **Penarikan Kesimpulan.** Kesimpulan yang diambil melalui verifikasi yang berkelanjutan selama proses penelitian. Kesimpulan awal yang dihasilkan masih bersifat sementara dan dapat berubah jika ditemukan bukti kuat yang mendukung dalam proses pengumpulan data berikutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya

Kebijakan dapat diartikan sebagai tindakan yang terencana dan terorganisir dengan baik yang dilakukan oleh pemerintah untuk melibatkan berbagai pihak yang memiliki kepentingan dalam sektor tertentu, dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Sehingga untuk memastikan kebijakan publik berjalan dengan efektif, diperlukan adanya sosialisasi, pelaksanaan yang tepat, serta pengawasan yang berkelanjutan terhadap kebijakan tersebut yang dikutip dari Samodra. W.Dk oleh Mansur (2021). Proses pembentukan kebijakan public adalah suatu rangkaian yang terstruktur dimana terdapat tahapan yang harus dijalani secara sistematis. Setiap tahapan dalam pembuatan kebijakan public memiliki langkah-langkah yang jelas dan saling berhubungan satu sama lain Patarai (2020). Setelah tahapan pembentukan kebijakan publik ditetapkan selanjutnya ialah tahapan implementasi kebijakan publik.

Implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya dilaksanakan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Kebijakan ini menjadi landasan penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, serta berorientasi pada hasil di seluruh instansi pemerintahan. Terdapat tahapan dari pelaksanaan kebijakan SAKIP yang dilakukan Sekretariat Daerah Kota Surabaya, yaitu:

1. Perencanaan Strategis. Perencanaan Strategis adalah dokumen yang disusun oleh pemerintah daerah untuk jangka waktu lima tahun yang berisikan strategi dan arahan sebagai pedoman dalam pembangunan daerah. Penyusunan dokumen perencanaan kinerja perlu dilakukan dengan terintegrasi dan sistematis.
2. Pengukuran Kinerja. Pengukuran kinerja adalah elemen dasar dalam manajemen kinerja, yang bertujuan memastikan peningkatan kualitas pelayanan publik dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi seperti Monev TSPK dan Monev e-performance yang digunakan untuk memonitor dan evaluasi kinerja secara terintegrasi.
3. Pelaporan Kinerja. Penyusunan Laporan Kinerja (LKj) yang disusun oleh pemerintah daerah perlu menyajikan informasi terkait uraian singkat organisasi, rencana strategis, pengukuran kinerja, evaluasi dan analisis kinerja setiap sasaran strategis. Tujuan dari pelaporan kinerja untuk memberikan informasi kinerja secara terukur atas kinerja yang telah dicapai dan upaya perbaikan kesinambungan bagi instansi pemerintah dalam meningkatkan kinerjanya.
4. Evaluasi Kinerja. Evaluasi kinerja dilakukan untuk menilai pelaksanaan program dan kegiatan memastikan kesesuaian antara rencana dan realisasi dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian target. Tujuan evaluasi kinerja pada laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah untuk memberikan kepercayaan terbatas mengenai akurasi, keandalan, dan keabsahan data/informasi kinerja instansi pemerintah yang sehingga dapat menghasilkan laporan kinerja yang berkualitas.

Menurut George C. Edward III dalam Rulinawaty (2018), terdapat empat variable yang menentukan model implementasi kebijakan, yakni: (1) Komunikasi, (2) Sumber daya, (3) Disposisi, dan (4) Struktur Birokrasi.

1. Komunikasi

Menurut Edward III dalam Rulinawaty (2018) komunikasi diartikan sebagai media penyampaian pesan dari pembuat kebijakan kepada implementor kebijakan dalam melakukan tujuan tertentu. Penyampaian pesan yang baik untuk menghindari kesalahpahaman substansi terhadap kebijakan. Pengambil keputusan harus berkomunikasi dengan konsisten, tepat dan jelas kepada para implementor.

Dalam proses implementasi Pelaporan SAKIP pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya komunikasi memegang peran yang penting dalam mendukung tercapainya tujuan dari kebijakan ini diadakan. Untuk mendukung implementasi Pelaporan SAKIP pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya, berbagai pendekatan komunikasi dilakukan dengan terfokus dan terarah melalui tatap muka dan juga melalui non-tatap muka. Komunikasi tatap muka ini dilaksanakan apabila dari salah satu bagian membutuhkan bantuan dalam penyusunan dokumen AKIP sehingga memungkinkan bagi Sekretariat Daerah Kota Surabaya untuk memastikan keselarasan dokumen-dokumen perencanaan, seperti RPJMD, RKPD, dan Renja, dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam kerangka SAKIP. Hal ini juga disampaikan informan selaku Tim Kerja Perencanaan, Pelaporan Kinerja dan Reformasi Birokrasi yaitu Ibu Fresty bahwa:

“Pada Sekretariat Daerah sendiri bagian (Bagian Organisasi) kami yang menjadi koordinator nya karena apa untuk menyusun SAKIP ini peran antarbagian diperlukan soalnya kita perlu merumuskan semua kegiatan mereka lakukan mulai dari tahap perencanaannya sampai di tahap pelaporan. Maka dari itu kayak rapat dan briefing ini memang sering kami lakukan supaya ya enggak jd kerancuan gitu saat

pelaksanaanya. Buat penyampaian komunikasi kami bisa dengan menyebarkan undangan resmi keenam bagian atau via Whatsapp nah untuk rapat bahas SAKIP nya pasti sibuk di awal tahun sama akhir tahun itu paling sibuk buat nyusun lalu setelah disusun juga masih ada pembenahan sebelum dilakukan audit sama Tim evaluatornya.” (Wawancara dengan Ibu Fresty, 13 Januari 2025).

Berdasarkan pernyataan tersebut bahwa penyusunan pelaporan SAKIP pada Sekretariat Daerah melibatkan koordinasi lintasbagian, dengan Bagian Organisasi yang berperan sebagai koordinator utamanya. Proses ini mencakup perumusan kegiatan dari tahap perencanaan strategis hingga tahap pelaporan kinerja. Penyelenggaraan SAKIP di lingkungan Sekretariat Daerah juga melibatkan aktivitas rutin seperti rapat teknis untuk menelaraskan kegiatan antarbagian, terutama di awal dan akhir tahun yang merupakan periode paling intensif dalam penyusunan SAKIP. Komunikasi yang dilakukan juga memanfaatkan media sosial berupa WhatsApp sebagai paltform yang efektif dalam menyampaia kn informasi dengan cepat dan tepat.

Tabel 2. Rapat Koordinasi Pelaporan SAKIP

No	Jenis Koordinasi	Target	Waktu Pelaksana
1.	Rapat koordinasi RB Tematik dengan Kepala Daerah	12 kali	Setiap bulan (Januari-Desember)
2.	Rapat monitoring dan evaluasi LKj Perangkat Daerah	58 PD	Setiap bulan (Januari-Desember)
3.	Rapat koordinasi kelengkapan Data LPPD	1 kali	Februari
4.	Bimtek Evaluasi SAKIP	1 kali	November

Sumber: Sekretariat Daerah Kota Surabaya, 2023

Dari tabel tersebut maka disimpulkan bahwa koordinasi yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kota Surabaya dalam penyusunan pelaporan SAKIP dilakukan terstruktur. Frekuensi rapat koordinasi dalam pelaporan SAKIP menunjukkan cukup baik dalam memastikan kelancaran kebijakan. Bentuk komunikasi pada rapat koordinasi ini menggambarkan bahwa instansi pemerintah mampu menjalankan kebijakan dengan efektif dan terarah.

a. Transmisi

Menurut Edward III dalam Septiana dkk (2023) Transmisi adalah factor utama yang perlu diperhatikan dalam menjalankan kebijakan. Transmisi diartikan sebagai kesadaran bahwa pemberlakuan kebijakan adalah perintah untuk dilaksanakan. transmisi merujuk pada proses pemahaman yang terjadi di antara para pelaksana kebijakan terhadap keputusan yang telah ditetapkan (Rulinawaty, 2018).

Penyampain informasi terkait Pelaporan Kinerja SAKIP di Sekretariat Daerah Kota Surabaya disampaikan melalui media komunikasi seperti WhatsApp, Surat Undangan, dan FGD/Koordinasi kepada para pegawainya. Penggunaan media komunikasi seperti WhatsApp mampu menyampaikan informasi secara efektif dalam waktu yang singkat. Selain itu, koordinasi antar bagian juga semakin memudahkan melalui digitalisasi administrasi dengan aplikasi seperti e-SAKIP, yang memungkinkan akses data secara real-time dan lebih transparan.

Gambar 1. Rapat Desk Penyusunan Laporan Kinerja



Sumber: Dokumentasi Bagian Organisasi, 2024

Adapula penyampaian informasi melalui rapat teknis bersama dengan perangkat daerah lainnya. Informasi yang disampaikan berupa desk penyusunan Laporan Kinerja yang membahas tentang benchmarking dan efisiensi penggunaan sumber daya yang dibutuhkan dalam informasi laporan kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaporan kinerja di Sekretariat Daerah Kota Surabaya telah berjalan dengan baik. Hal ini didukung oleh penyelenggaraan rapat teknis yang secara rutin membahas kendala penyusunan laporan. Dalam rapat ini juga dilakukan pendampingan intensif terhadap perangkat daerah dalam memastikan bahwa laporan kinerja memiliki keselarasan antar target kinerja dan realisasi dilapangan.

b. Kejelasan

Kejelasan informasi memainkan peran yang sangat penting dalam memastikan bahwa setiap tahapan SAKIP di Sekretariat Daerah Kota Surabaya meliputi perencanaan, pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja dapat dilaksanakan secara efektif. Informasi yang jelas dan terstruktur mengenai sasaran kinerja, indikator yang digunakan, serta alokasi anggaran harus disampaikan dengan baik kepada setiap perangkat daerah

Sebagai upaya menciptakan kejelasan dalam penyebaran informasi terkait penyusunan laporan kinerja SAKIP, Bagian Organisasi menghadirkan inovasi “ISOK TAKON BAGIAN ORGANISASI REK!” . Inovasi ini berfungsi sebagai media komunikasi baru yang ditujukan kepada perangkat daerah maupun unit penyelenggara pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.

Gambar 2. Penyuluhan Penyusunan LKJIP



Sumber: Dokumentasi Bagian Organisasi, 2025

Dalam pelaksanaannya bagian organisasi menghimbau untuk seluruh perangkat daerah untuk dapat mengikuti program penyuluhan sebagai upaya untuk meningkatkan keterampilan dan pemahaman pegawai dalam penyusunan laporan kinerja SAKIP. Berikut pernyataan Mas Diky: “Kalau untuk pedoman teknisnya jelas, adanya pedoman teknis buat lebih mudah nyusun laporan sesuai sama standarnya mas. Kayak inovasi ‘Isok Takon Bagor Rek’ buat kita punya ruang untuk nanya langsung semisal ada kurang pahamnya pas waktu nyusun.” (wawancara dengan Mas Diky, 20 Januari 2025)

Hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa kejelasan informasi yang ada di dalam Implementasi kebijakan SAKIP pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya bukan hanya penting untuk kelancaran pelaksanaan kebijakan itu sendiri, tetapi juga untuk memastikan bahwa setiap perangkat daerah memiliki pemahaman yang sama dan dapat bekerja dengan tujuan yang jelas. Program penyuluhan yang diusung oleh Bagian Organisasi membantu upaya dalam memahami penyusunan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) serta media bagi perangkat daerah di lingkup Pemerintah Kota Surabaya mampu menyajikan laporan kinerja yang lebih sistematis dan berbasis data yang valid.

c. Konsistensi

Menurut Rulinawaty (2018) konsistensi berhubungan erat dengan kepastian dan kejelasan instruksi yang harus dijalankan oleh para implementor. Dengan kata lain, setiap perintah yang diterima harus selaras dengan kebijakan yang diterapkan, sehingga tidak menimbulkan kontradiksi dalam proses implementasinya.

Dalam konteks pelaksanaan SAKIP yang dijalankan oleh Sekretariat Daerah Kota Surabaya konsistensi dalam penyelenggaraannya harus tetap terjaga agar sistem dapat berjalan secara optimal. Hal ini telah diatur secara jelas dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi PermenpanRB Nomor 53 Tahun 2014, yang memberikan petunjuk teknis terkait pelaporan kinerja.

Berdasarkan temuan dari Laporan Hasil Evaluasi (LHE) tahun 2019 yang diterbitkan oleh Inspektorat Kota Surabaya juga menunjukkan adanya tantangan dalam aspek pelaporan kinerja. Salah satu catatan penting yang disampaikan adalah bahwa pada komponen pelaporan kinerja, khususnya dalam

penilaian subkomponen penyajian informasi kinerja pada LKj IP, belum terdapat perbandingan yang memadai antara capaian kinerja dengan target yang ditetapkan dalam Rencana Strategis (Renstra).

Lebih lanjut, konsistensi yang ditekankan dalam pelaporan kinerja terletak pada format yang harus sesuai dengan peraturan yang berlaku, yaitu PermenPAN-RB Nomor 53 Tahun 2014. Tantangan pada aspek konsistensi perlunya penguatan dalam metode penyajian informasi kinerja, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih holistik dan informatif mengenai capaian kinerja pemerintahan daerah.

2. Sumber Daya

Sumber daya memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Tanpa adanya sumber daya yang memadai, kebijakan yang telah disusun tidak akan dapat mencapai hasil yang optimal. Menurut George Edward III, ada empat elemen utama sumber daya yang berperan dalam mendukung implementasi kebijakan, yaitu:

a. Sumber Daya Manusia

Menurut Edrward III dalam Rulinawaty (2018) kualitas sumber daya manusia menjadi unsur yang sangatlah penting dalam memberlakukan suatu kebijakan. Suatu kebijakan yang akan dilaksanakan tidak lepas dari dukungan para individu dan staff yang mempunyai kualifikasi sesuai dengan keterampilan dan kompetensi yang dimilikinya sesuai dengan kebutuhan.

Ketersediaan sumber daya manusia dalam pelaksanaan kebijakan SAKIP di Sekretariat Daerah Kota Surabaya sangat penting dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Tabel 3. SDM Berdasarkan Golongan Pada Sekda Kota Surabaya

No	Golongan	Laki-Laki	Perempuan
1	Golongan IV	2	4
2	Golongan III	83	78
3	Golongan II	42	39
4	Golongan I	0	0
5	Non ASN/ Tenaga Kontrak	385	118
Jumlah		248	503

Sumber: Renstra Sekda 2021-2026 Kota Surabaya

Berdasarkan data dalam tabel sumber daya manusia pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya sendiri terdiri dari 248 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 503 Tenaga Kontrak yang tersebar di seluruh unit bagian. Sumber daya manusia yang dimiliki Sekretariat Daerah Kota Surabaya memiliki komposisi berdasarkan golongan yang masing-masing memiliki peran dan tanggung jawab berbeda sesuai dengan jenjang jabatan dan kualifikasinya.

Dari hal tersebut selaku pelaksana Tim Kerja Perencanaan, Pelaporan Kinerja, dan Reformasi Birokrasi yaitu Bapak Magis memberikan tanggapan demikian:

“kualitas SDM di Sekda sendiri saya katakan sudah lebih cukup baik sih karena setiap tugas yang diemban tentu sudah disesuaikan sama kualifikasi tiap pegawainya atau tingkat jabatannya. Jadi, masing-masing orang ditempatkan sesuai kemampuannya. Nah, kalau bicara soal operasional pelaksanaan SAKIP, mestinya juga ditangani oleh SDM yang punya kualifikasi cukup, karena kan ini menyangkut perencanaan, pelaksanaan, sampai evaluasi kinerja yang sistematis. Makanya kualitas SDM itu nomer satu pelaksanaan sistem seperti SAKIP ini kan nggak bisa sembarangan. Kalau SDM-nya nggak siap, ya pasti hasilnya juga nggak maksimal.” (wawancara dengan Bapak Magis, 13 Januari 2025)

Sekretariat Daerah Kota Surabaya menerapkan prinsip-prinsip secara profesional dengan manajemen ASN berbasis sistem merit, penetapan ukuran kinerja individu, monev kinerja individu secara berkala, pemberian reward dan punishment berdasarkan kinerja, dan pengembangan kompetensi karier ASN.

Dalam pelaksanaannya, Sekretariat Daerah Kota Surabaya tentunya memiliki kendala yang kerap muncul dalam implementasi SAKIP, yaitu prses mutasi jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. Hal ini disampaikan oleh Bu Fresty selaku Ahli Analisis Kebijakan Muda bahwa:

“Kalau di Sekda mutasi tuh nggak cuma di satu perangkat daerah aja, hampir semua OPD ngalamin hal yang sama. Nah, masalahnya waktu pegawai baru masuk, mereka pasti butuh adaptasi, apalagi dituntut buat cepat paham sistem yang ada. Nggak gampang, Mas, soalnya pegawai sebelumnya biasanya udah lama megang tugas itu, jadi udah ngerti banget seluk-beluknya. Kita sih udah cobaantisipasi pakai sistem pendampingan. Jadi sebelum pegawai lama mutasi, biasanya ada masa transisi buat transfer informasi. Tapiya kalau waktu transisinya pendek, ya pasti tantangannya tetap ada.” (Wawancara dengan Ibu Fresty, 6 Januari 2025)

Berdasarkan keterangan diatas, bahwa Sekretariat Daerah Kota Surabaya masih memiliki kendala pada sumber daya manusia. Meskipun rotasi jabatan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan mengoptimalkan fungsi-fungsi organisasi, proses adaptasi pegawai baru sering kali memerlukan waktu, terutama jika waktu transisi terbatas.

b. Sumber Daya Wewenang

Menurut Edward III dalam Rulinawaty (2018) Wewenang terbentuk sebagai bagian dari jangkauan tugas yang dijalankan oleh implementor kebijakan. Tanggung jawab wewenang berbeda-beda tiap program yang akan dijalankan. Kewenangan harus memiliki legitimasi yang jelas dan bersifat formal.

Dalam konteks implementasi kebijakan SAKIP di Sekretariat Daerah Kota Surabaya, kewenangan tersebut diberikan kepada pegawai melalui Surat Keputusan (SK) yang diterbitkan dalam Surat Keputusan Walikota Surabaya Nomor 188.45/381/436.1.2/2021. SK tersebut mengatur mengenai tim yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan SAKIP, dengan penjelasan terkait tugas, fungsi, dan susunan anggota tim yang terlibat dalam proses tersebut.

Selain itu, penerapan SAKIP pada Sekretariat daerah Kota Surabaya sesuai dengan teori model implementasi kebijakan Edward III. Para pelaksana atau pegawai menjanakan tugas nya sesuai dengan Keputusan Walikota Surabaya Nomor 188.45/381/436.1.2/2021 yang menyatakan bahwa “Tugas dan tanggung jawab Tim Penyelenggara SAKIP secara rinci serta pedoman penyelenggaraan SAKIP sesuai Bidang sebagaimana dimaksud pada Diktum Ketiga akan dituangkan dalam bentuk Instruksi Kerja oleh Sekretaris Daerah Kota Surabaya.” Ini berarti Sekretariat Daerah berkewajiban untuk menjalankan perintah tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku.

c. Sumber Daya Informasi

Menurut Edward III dalam Rulinawaty (2018) Informasi adalah bagaimana para pelaksana menagkap dan memahami tentang apa yang dilakukan saat kebijakan tersebut dijalankan. Bentuk dari informasi memiliki peran yang sangat penting dalam implementasi kebijakan dan menentukan sejauh mana kesungguhan pelaksana dalam menjalankan tugas.

Informasi terkait pelaporan SAKIP di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Surabaya akan disampaikan melalui Bimbingan Teknis (BIMTEK) dan rapat koordinasi lintas bagian, khususnya dalam tahap penyusunan pelaporan kinerja. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh Ibu Fresty sebagai berikut:

“seperti yang saya sampaikan juga buat mastikan semua pihak itu paham SAKIP nya kegiatan kayak BIMTEK atau rapat lain-lain itu ada yah bahas alur-alur SAKIP kegiatan seperti itu penting yah jadi bukan formalitas yang penting kita ngadain rapat tiap bulannya gitu. Nah, kl untuk akses informasi sih di Surabaya ini juga sudah ada aplikasi yang mendukung pengerjaan SAKIP, salah satunya kayak e-planning. Untuk dokumen-dokumen terkait SAKIP, ya itu yang saya pakai, dokumen yang ada di e-planning. Selain itu, ada juga aplikasi lain yang sangat membantu, seperti e-monev, eperkin, elkj, dan esakip. Aplikasi itu memang digunain buat SAKIP sih.” (Wawancara dengan Ibu Fresty, 6 Januari 2025)

Dukungan sistem aplikasi seperti ePlanning untuk membantu mengintegrasikan dokumen seperti RPJMD, Renstra, dan Renja yang menjadi pedoman untuk menyusun arah kebijakan dan target setiap program kerja. Alur dari proses aplikasi ePlanning mencakup permasalahan, penyusunan pohon kinerja, cascading dan dilanjut dokumen perencanaan.

Secara keseluruhan adanya dukungan teknologi ini, pengelolaan sumber daya informasi di Sekretariat Daerah Kota Surabaya dapat dikatakan cukup baik, karena mampu memfasilitasi proses implementasi SAKIP secara efektif dan terarah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dengan ini diharapkan bahwa sumber daya informasi dapat dimanfaatkan secara lebih efisien, sehingga proses pelaporan kinerja menjadi lebih akurat.

d. Sumber Daya Fasilitas

Menurut Edward III dalam Rulinawaty (2018) Fasilitas yang dimaksud adalah sarana dan prasarana fisik yang berperan dalam mendukung implementasi kebijakan. Pelaksanaan kebijakan membutuhkan dukungan fasilitas yang memadai agar proses penerapannya berjalan lancar.

Dalam konteks pelaksanaan SAKIP di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Surabaya, sarana dan prasarana memiliki peran penting dalam mendukung proses perencanaan, pelaporan, pengukuran, serta evaluasi kinerja. Pemanfaatan perangkat lunak dan perangkat keras menjadi yang penting dalam pengelolaan kinerja.

Tabel 4. Aset Sekretariat Daerah Kota Surabaya

No.	Keterangan	Jumlah	Satuan
1	Komputer	383	Unit
2	Laptop	70	Unit
3	Servevr	36	Unit

4	Printer	149	Unit
5	Scanner	45	Unit
6	Monitor LCD	24	Unit
7	Hardisk	329	Unit
8	LCD Projector	47	Unit

Sumber: Sekretariat Daerah Kota Surabaya, 2024

Dalam observasi yang dilakukan terhadap fasilitas pendukung penyusunan laporan kinerja dalam implementasi SAKIP di Sekretariat Daerah Kota Surabaya menunjukkan kesiapan yang baik dan memadai. Aplikasi berbasis digital dan sistem pengarsipan dokumen ditilah telah diterapkan untuk mempermudah proses pencatatan dan laporan kinerja. Selain itu, perlengkapan penunjang seperti computer, meja, kursi, printer, dan alat tulis kantor (ATK) tersedia dalam jumlah yang cukup dan layak untuk digunakan. Meskipun fasilitas yang ada sudah memadai, pemanfaatannya tetap perlu dioptimalkan dengan memastikan perawatan rutin pada perangkat keras seperti komputer dan printer agar tetap berfungsi secara maksimal

3. Disposisi/Sikap Pelaksana

Menurut Edward III dalam Septiana (2023) disposisi atau sikap pelaksana mencerminkan respon dari implementor terhadap kebijakan yang diberlakukan apakah menunjukkan dukungan dalam pelaksanaannya atau justru menghadapi kendala dalam proses penerapan. Disposisi tersebut tidak hanya menjadi pedoman pelaksanaan, tetapi juga berperan dalam membentuk persepsi positif para pelaksana terhadap kebijakan yang diterapkan.

a. Persepsi

Persepsi menurut Greeberg (2005). Persepsi merujuk kepada cara implementor melihat dan memahami kebijakan yang akan dilaksanakan. persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan individu dalam menafsirkan tentang sebuah objek disekitarnya (Gibson dalam Apriyanti, 2022).

Dalam pelaksanaan Kebijakan SAKIP di Sekretariat Daerah Kota Surabaya, terlihat bahwa perspektif yang dibangun sangat positif. Para pegawai tidak hanya menerima, tetapi juga melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan dengan penuh tanggung jawab. Hal ini sejalan dengan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang SAKIP, yang menegaskan bahwa “Akuntabilitas Kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan Program dan Kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran/target Kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik.”

Sehingga mereka menyadari bahwa penerapan dari sistem ini sesuai dengan peraturan yang berlaku dan menjadi acuan dalam pelaksanaan tugas serta tanggung jawab mereka. Pernyataan ini turut disampaikan oleh Bu Fresty selaku Analisis Kebijakan Muda, yakni:

“Untuk pegawainya sih, mereka menjalankan mekanisme sistem ini dengan baik, ya, sesuai yang diperintahkan oleh atasan dan berdasarkan peraturan yang ada, seperti PermenPANRB dan Perpres. Kalau nggak dilaksanakan, ya pasti ada konsekuensinya, dong. Tentunya akan ada punishment sesuai aturan yang berlaku seperti pemotongan hasil tunjangan atau mungkin mengundurkan diri dari jabatannya.” (wawancara dengan Ibu Fresty, 13 Januari 2025)

Pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya persepsi yang dibangun memiliki kecenderungan positif. Salah satu faktor yang memengaruhi hal ini adalah adanya peraturan yang mengatur implementasi kebijakan tersebut. Pegawai secara tidak langsung mengikuti proses implementasi kebijakan SAKIP karena bersifat wajib sesuai dengan peraturan yang berlaku. Penolakan terhadap pelaksanaan kebijakan ini dapat berakibat pada pemberian sanksi sesuai ketentuan.

b. Komitmen

Komitmen menurut Greeberg (2005) menggambarkan tingkat dari kesungguhan atau dedikasi dari implementor dalam melaksanakan kebijakan. Komitmen yang dimaksud adalah dedikasi yang diberikan pegawai untuk bersungguh-sungguh bekerja dan bentuk kesetiaan untuk terlibat membantu organisasi, serta kebanggaan hasil kerja nya yang membuahkan kualitas baik dan optimal bagi suatu organisasi (Darmawan, 2016).

Komitmen pegawai di Sekretariat Daerah Kota Surabaya terbentuk melalui berbagai faktor yang saling mendukung. Salah satunya adalah peran pimpinan dalam memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai penyusunan laporan kinerja SAKIP. Selain itu, adanya Perjanjian Kinerja yang secara jelas merinci target dan tanggung jawab masing masing pegawai turut berkontribusi dalam memperkuat komitmen mereka. Tidak hanya itu, pemberian insentif atau tunjangan kinerja juga berperan sebagai faktor pendorong yang meningkatkan kepatuhan serta motivasi pegawai dalam menjalankan tugas.

Gambar 3. Rekap Rapor Ikhtisar Sekretariat Daerah Kota Surabaya 2023

No	Pegawai	Nilai Kinerja Individu			Nilai Perilaku Kerja										NAPK
		B	M	W	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1	NOER OEMARJATI, S.Sos., M.Si 198901271388092902	99,00	100,00	100,00	93,00	92,80	93,10	93,00	92,90	93,05	93,05	93,00	93,05	93,05	93,00
2	DEWI NUR JANNAH, S.KM 198209182011012008	100,00	100,00	100,00	94,05	94,00	94,00	94,10	93,80	94,00	93,85	93,95	93,80	93,50	93,90
3	IDHA RINATA SOEMARTONO, SE 197412241994032002	99,00	100,00	100,00	85,00	84,95	84,15	85,00	85,10	85,10	85,10	85,10	85,10	85,10	84,97
4	ESTY NAYADIAH, ST, M.Si, M.Sc 198106222005012013	100,00	100,00	100,00	94,20	93,85	94,15	94,15	93,90	93,60	94,20	93,90	94,10	93,85	93,99
5	ASTRIED PAMELLA CHOLFAH, S.Sos. 199705082020122002	100,00	100,00	100,00	86,50	88,90	88,90	86,50	88,90	88,90	88,90	87,70	84,10	84,10	87,34
6	NADILA AGITA VIONITA, S.Sos 199706092022042001	100,00	100,00	100,00	84,65	87,90	87,90	89,75	89,80	89,90	86,70	89,90	87,50	89,70	88,37
7	NUR KHAFID 197508101998031004	100,00	100,00	100,00	87,30	89,65	88,50	91,00	90,95	88,60	91,00	91,80	88,60	86,20	89,36
8	HARI TRIONO, S.Sos, MA 197711032001121902	97,00	100,00	100,00	93,90	93,90	93,90	93,90	93,90	93,90	93,90	93,90	93,90	93,90	93,90
9	ULFA MELINDA PUTRI, S.Si 199405192020122003	97,00	100,00	100,00	86,25	86,30	88,00	84,70	85,10	85,95	85,00	85,85	85,20	85,50	85,78

Keterangan

Nilai Kinerja Individu

1. B ⇒ Penilaian Aspek Biaya,
2. M ⇒ Penilaian Aspek Mutu,
3. W ⇒ Penilaian Aspek Waktu,

Nilai Perilaku Kerja

1. A ⇒ Berorientasi Pelayanan, B ⇒ Akuntabel, C ⇒ Kompeten, D ⇒ Harmonis, E ⇒ Loyak, F ⇒ Adaptif, G ⇒ Kolaboratif, H ⇒ Komitmen, I ⇒ Pengambilan Keputusan, J ⇒ Kepemimpinan,
2. NAPK ⇒ Nilai Akhir Perilaku Kerja,

Sumber: Sekretariat Daerah Kota Surabaya, 2024

Secara keseluruhan, komitmen di Sekretariat Daerah Kota Surabaya menunjukkan kinerja yang cukup baik dan profesional. Faktor kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk budaya kerja yang berorientasi pada tanggung jawab dan dedikasi. Selain itu, adanya dukungan berupa insentif dan tunjangan kinerja (Tukin) turut berkontribusi dalam meningkatkan motivasi pegawai untuk tetap berkomitmen dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian menyoroti bahwa komitmen pegawai di Sekretariat Daerah Kota Surabaya telah berjalan dengan baik. Hal ini tercermin dalam Rapor Nilai Kinerja Individu, di mana indikator capaian kinerja menunjukkan hasil yang cukup tinggi, dengan nilai yang berada di atas 85,00. Secara khusus, komitmen dalam perilaku kerja menunjukkan nilai mayoritas tinggi, mencerminkan keseriusan pegawai dalam mengimplementasikan kebijakan yang telah ditetapkan.

c. Pemahaman

Pemahaman yang mendalam terhadap kebijakan dan sistem kerja yang diterapkan menjadi salah satu faktor kunci dalam keberhasilan implementasi SAKIP di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Terdapat berbagai kegiatan yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kota Surabaya dalam rangka mendukung implemementasi pelaporan kinerja SAKIP. Kegiatan tersebut mencakup pemahaman teknis, pemahaman konseptual dan pemahaman normatif. Berikut pernyataan Bu Fresty:

“Untuk memastikan pemahaman antar pegawai, Sekretariat Daerah sudah menyediakan berbagai pelatihan dan diklat. Misalnya, ada BIMTEK, kegiatan peer teaching, serta FGD yang diselenggarakan oleh KemenPANRB. Selain itu, ada juga monev SAKIP yang rutin dilakukan dan kunjungan kerja untuk pendalaman lebih lanjut terkait SAKIP.” (Wawancara dengan Ibu Fresty, 13 Januari 2025)

Gambar 4. Booth Teaching Pemkot. Surabaya

No	Keterangan	Jumlah	Satuan
1	Komputer	383	Unit
2	Laptop	70	Unit
3	Servevr	36	Unit
4	Printer	149	Unit
5	Scanner	45	Unit
6	Monitor LCD	24	Unit
7	Hardisk	329	Unit
8	LCD Projector	47	Unit

Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2024

Kegiatan yang dilaksanakan tentu tidak terlepas dari proses pemantauan, salah satunya dilakukan oleh KemenPANRB melalui kunjungan ke Pemerintah Kota Surabaya. Kunjungan tersebut bertujuan untuk menilai sejauh mana pelaksanaan SAKIP berjalan sesuai dengan ketentuan dan tujuan yang telah ditetapkan. Pemantauan dari KemenPARB guna memberikan saran dan rekomendasi terkait pelaksanaan komponen SAKIP pada pelaporan kinerja di Sekretariat Daerah Kota Surabaya.

Meskipun dalam memberikan pemahaman pegawai dilakukan dengan kegiatan pelatihan dan pemantauan, namun masih terdapat kendala tidak semua pegawai dapat sepenuhnya mengimplementasikan pemahaman yang didapat dengan baik. Faktor lain seperti, mutasi dan pergantian pegawai yang tidak diiringi dengan proses transfer informasi yang baik, sehingga pegawai baru memerlukan waktu lebih lama untuk menyesuaikan diri dengan tanggung jawab dan sistem kerja yang berlaku.

4. Struktur Birokrasi

Menurut Edward III dalam Septiana (2023) Struktur birokrasi memiliki peran sentral dalam pelaksanaan kebijakan, karena yang paling sering terlibat dalam proses kebijakan. Sistem birokrasi berjalan dengan kaku dan bersifat hierarkis.

a. Standard Operating Procedure (SOP)

Menurut Edward III dalam Rulinawaty (2018) Standard Operating Procedure (SOP) merupakan elemen mendasar dalam struktur birokrasi yang bertujuan untuk memberikan panduan kerja yang sistematis, seragam, dan akuntabel bagi seluruh elemen organisasi. Definisi lain mengenai SOP menurut Istyadi Insani dalam Junita (2017) adalah dokumen pedoman yang berisi instruksi tertulis dan dibakukan sebagai proses administrasi.

Dalam konteks pengelolaan administrasi pemerintahan, pengadaan SOP dilakukan berdasarkan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh Kementerian PAN-RB, dengan improvisasi sesuai kebutuhan lokal. Hal ini tercermin dalam implementasi di berbagai unit kerja, termasuk penerapan SOP untuk penyusunan laporan kinerja di lingkup pemerintahan daerah.

Pada proses pengadaan SOP diawali dengan analisis kebutuhan operasional, di mana masing-masing unit kerja mengidentifikasi prosedur yang memerlukan standar tertentu agar pelaksanaan tugas dapat berjalan secara efektif dan efisien. Sebagai contoh, SOP penyusunan laporan kinerja diintegrasikan dengan penggunaan aplikasi e-SAKIP. Berikut pernyataan Bu Dewi terkait hal tersebut:

“Adanya SOP itu bukan buat cuma buat aturan yang harus diikuti, tapi lebih ke bagaimana kita memastikan setiap prosedur bisa berjalan lebih lancar dan efisien. Misalnya, dalam hal penyusunan laporan kinerja, kalau SOP-nya mengharuskan kita menggunakan aplikasi e-SAKIP, itu justru bisa memudahkan kita supaya data yang dilaporkan tetap konsisten dan minim kesalahan. Jadi, bukan cuma formalitas, tapi memang benar-benar memudahkan pekerjaan kita sehari-hari, mas.” (Wawancara dengan Ibu Dewi, 13 Januari 2025)

Selain itu, pengadaan SOP memiliki pengaruh dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Hal tersebut tidak hanya memastikan standar operasional yang jelas, tetapi juga mendukung integrasi data dalam penyusunan laporan kinerja. Berikut pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Bapak Magis:

“Kalau soal SOP ya mas, yang paling penting dan paling jelas itu adalah bagaimana kita mengintegrasikannya dengan alat atau sistem yang udah kita gunakan. Kalau kita pakai e-SAKIP untuk pelaporan kinerja, ya SOP-nya harus jelas nyambung dengan aplikasi tersebut. Dengan begitu, nggak cuma memastikan data yang kita input sesuai standar, tapi juga membuat proses pelaporan lebih praktis dan terhindar dari kesalahan teknis yang bisa bikin repot di kemudian hari. Jadi adanya SOP itu juga sekaligus membuat kita memakai sumber daya yang kita punya dengan optimal.” (Wawancara dengan Bapak Magis, 13 Januari 2025)

Keberhasilan implementasi kebijakan SAKIP tentunya tidak terlepas dari penerapan SOP yang disesuaikan dengan kebutuhan operasional dalam penyusunan laporan kinerja pada Sekretariat Daerah Kota Surabaya. Di sisi lain faktor keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh penerapan SOP yang berlaku. Tetapi juga bagaimana kebijakan SAKIP dapat dijalankan dengan baik sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

b. Fragmentasi

Menurut Edward III dalam Rulinawaty (2018) tanggung jawab dalam suatu kebijakan tidak hanya terpusat dari satu instansi melainkan tersebar berbagai organisasi. Definisi Fragmentasi dalam struktur birokrasi sering kali dianggap sebagai tantangan, terutama dalam hal koordinasi antarunit kerja yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda.

Penyusunan pelaporan kinerja sebelumnya disusun secara terpisah oleh masing-masing unit kerja. Hal ini sering kali menyebabkan redundansi data dan ketidakonsistenan informasi. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, implementasi sistem terpusat seperti e-SAKIP, e-Planning, dan e-LKj telah dilakukan. Sistem ini memungkinkan seluruh bagian maupun sub bagian mengakses data yang sama secara real-time, sehingga meminimalkan potensi kesalahan dan meningkatkan transparansi.

Selanjutnya, fragmentasi dengan pihak eksternal, seperti Inspektorat, menjadi elemen penting dalam evaluasi dan pengawasan hasil kerja. Inspektorat tidak hanya memastikan laporan memenuhi standar regulasi tetapi juga memberikan masukan konstruktif untuk perbaikan kualitas. Evaluasi yang diberikan membantu setiap unit memahami area yang perlu ditingkatkan tanpa perlu revisi berulang. Integrasi digital dan komunikasi yang efektif dalam fragmentasi internal dan eksternal telah membawa perubahan signifikan dalam efisiensi kerja birokrasi.

SIMPULAN

Simpulan menyajikan ringkasan dari uraian mengenai hasil dan pembahasan, mengacu pada tujuan penelitian. Berdasarkan kedua hal tersebut dikembangkan pokok-pokok pikiran baru yang merupakan esensi dari temuan penelitian.

SARAN

Saran disusun berdasarkan temuan penelitian yang telah dibahas. Saran dapat mengacu pada tindakan praktis, pengembangan teori baru, dan/atau penelitian lanjutan.

REFERENSI

- De Porter, Bobbi dan Hernacki, Mike. 1992. Quantum Learning. Membiasakan Belajar Nyaman dan Menyenangkan. Terjemahan oleh Alwiyah Abdurrahman. Bandung: Penerbit Kaifa.
- Sujimat, D. Agus. 2000. Penulisan karya ilmiah. Makalah disampaikan pada pelatihan penelitian bagi guru SLTP Negeri di Kabupaten Sidoarjo tanggal 19 Oktober 2000 (Tidak diterbitkan). MKKS SLTP Negeri Kabupaten Sidoarjo
- Suparno. 2000. Langkah-langkah Penulisan Artikel Ilmiah dalam Saukah, Ali dan Waseso, M.G. 2000. Menulis Artikel untuk Jurnal Ilmiah. Malang: UM Press.
- UNESA. 2000. Pedoman Penulisan Artikel Jurnal, Surabaya: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Surabaya.
- Wahab, Abdul dan Lestari, Lies Amin. 1999. Menulis Karya Ilmiah. Surabaya: Airlangga University Press.
- Winardi, Gunawan. 2002. Panduan Mempersiapkan Tulisan Ilmiah. Bandung: Akatiga.