

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN APLIKASI SISTEM
AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI
PEMERINTAH (E-SAKIP)
PADA BAPPELITBANG KOTA BANDUNG**

Oleh:
WIDYA WARDHANI
NPM : 218010027

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Mengikuti Sidang
Tesis dalam Rangka Meraih Gelar Magister Pada
Program Magister Administrasi dan Kebijakan Publik



**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI DAN
KEBIJAKAN PUBLIK PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN APLIKASI SISTEM
AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI
PEMERINTAH (E-SAKIP)
PADA BAPPELITBANG KOTA BANDUNG**

Oleh:
WIDYA WARDHANI
NPM: 218010027

Menyetujui:

Bandung, Juni 2025

Prof. Dr. Iwan Satibi, M.Si.
Ketua Komisi Pembimbing

Prof. Dr. R. Taqwaty Firdausijah, M.Si
Anggota Komisi Pembimbing

SURAT PERNYATAAN

Bersama surat ini, saya menyatakan bahwa:

1. Tesis ini, asli hasil karya tulis saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister atau doktor), baik di Universitas Pasundan maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Tesis ini murni gagasan, rumusan, hasil karya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing dan penguji/pembahas.
3. Tesis ini, di dalamnya tidak memuat karya atau pendapat yang telah ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas sebagai rujukan dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh berdasarkan karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan hukum yang diberlakukan di Perguruan Tinggi ini.

Bandung, Juni 2025
Yang Membuat Pernyataan

Widya Wardhani

ABSTRAK

Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan langkah strategis dalam upaya reformasi birokrasi dan peningkatan transparansi serta akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Untuk mempermudah pelaksanaannya, Kota Bandung berinovasi dengan membangun sebuah aplikasi yang bernama e-SAKIP. Dalam pelaksanaannya Implementasi kebijakan e-SAKIP di Kota Bandung menghadapi berbagai kendala yang dapat diklasifikasikan ke dalam empat faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Berdasarkan permasalahan yang dihadapi, maka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan merumuskan dua hal utama. Pertama, untuk menganalisis implementasi kebijakan e-SAKIP pada Bappelitbang Kota Bandung. Kedua, untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi pelaksanaan implementasi.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pemilihan metode ini didasarkan pada kebutuhan untuk menggali persepsi, pengalaman, dan dinamika antaraktor yang tidak dapat diukur secara kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi e-SAKIP di Bappelitbang telah berjalan cukup optimal. Faktor pendukung keberhasilan meliputi Dukungan komunikasi formal dan informal yang cukup baik, Kejelasan dan konsistensi informasi, pembagian tugas yang terorganisir, sikap pelaksana yang proaktif dan aplikasi yang terus berkembang sesuai kebutuhan. Adapun yang menjadi faktor penghambat yaitu belum tersedianya SOP, kurangnya pembaharuan dan distribusi manual book, belum adanya diklat khusus.

Kata kunci: Implementasi Kebijakan, e-SAKIP, Akuntabilitas Kinerja.

ABSTRACT

The implementation of the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP) is a strategic step in the effort to reform the bureaucracy and improve transparency as well as accountability in government performance. To facilitate its implementation, the City of Bandung has taken the initiative to develop an application called e-SAKIP. In practice, the implementation of the e-SAKIP policy in Bandung faces several challenges, which can be categorized into four main factors: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. Based on these challenges, this study aims to explain and formulate two main objectives. First, to analyze the implementation of the e-SAKIP policy at Bappelitbang Kota Bandung. Second, to identify the supporting and inhibiting factors that influence the implementation process.

This research uses a descriptive method with a qualitative approach. This method was chosen to explore perceptions, experiences, and inter-actor dynamics that cannot be measured quantitatively. Data collection techniques include in-depth interviews, observation, and documentation.

The findings show that the implementation of e-SAKIP at Bappelitbang has been fairly optimal. The supporting factors include adequate formal and informal communication, clarity and consistency of information, well-organized task distribution, proactive implementer attitudes, and an evolving application that continues to adapt to user needs. On the other hand, the inhibiting factors include the absence of a formal SOP, lack of updated and well-distributed user manuals, and the absence of specialized training programs.

Keywords: Policy Implementation, e-SAKIP, Performance Accountability.

RINGKESAN

Palaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pamaréntahan (SAKIP) téh mangrupa léngkah strategis dina usaha ngaréformasi birokrasi jeung ningkatkeun transparansi ogé akuntabilitas kinerja instansi pamaréntahan. Pikeun ngagampangkeun palaksanaanana, Kota Bandung ngalakukeun inovasi ku ngawangun hiji aplikasi nu dingaranan e-SAKIP. Dina palaksanaanana, implementasi kawijakan e-SAKIP di Kota Bandung nyanghareupan sababaraha hambatan nu bisa diklasifikasikeun kana opat faktor utama, nyaéta komunikasi, sumber daya, disposisi, jeung struktur birokrasi. Dumasar kana masalah éta, panalungtikan ieu boga dua tujuan utama: kahiji, pikeun nganalisis implementasi kawijakan e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung; kadua, pikeun ngaidentifikasi faktor-faktor nu ngadukung jeung nu ngahambat palaksanaan éta kawijakan.

Metode panalungtikan nu dipaké nyaéta metode deskriptif kalawan pendekatan kualitatif. Metode ieu dipilih pikeun ngagali persepsi, pangalaman, jeung dinamika antara aktor nu teu bisa diukur sacara kuantitatif. Teknik ngumpulkeun data dilakukeun ku cara wawancara jero, observasi, jeung studi dokumentasi.

Hasil panalungtikan nunjukkeun yén implementasi e-SAKIP di Bappelitbang geus lumangsung cukup optimal. Faktor-faktor nu ngadukung di antarana nyaéta komunikasi formal jeung informal nu cukup, informasi nu écés jeung konsisten, pembagian tugas nu teratur, sikap palaksana nu proaktif, sarta aplikasi nu terus dikembangkeun nurutkeun kana kabutuhan pamaké. Sedengkeun faktor-faktor nu jadi hambatan téh nya éta can aya SOP husus, manual book nu kurang apdet jeung nyebarna can merata, ogé can aya diklat husus pikeun para palaksana.

Kecap Konci: *Implementasi Kawijakan, e-SAKIP, Akuntabilitas Kinerja.*

KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum wa rahmatullahi wa barakaatuh.

Segala puji kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunianya sehingga penyusunan tesis yang berjudul “**Implementasi Kebijakan Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung**”, dapat diselesaikan oleh peneliti. Shalawat beserta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta para keluarga, sahabat dan seluruh umatnya hingga akhir zaman.

Peneliti sungguh menyadari bahwa banyak pihak yang telah turut serta dalam memberikan masukan dan saran dalam penyusunan tesis ini, sebab tanpa bantuan banyak pihak tidak akan dapat menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini kami ingin mengungkapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. H. Azhar Affandi, S.E., M.Sc., Selaku Rektor Universitas Pasundan, yang telah memperkenankan peneliti belajar di Universitas ini dan memberikan arahan, dorongan dan dukungan morilnya kepada peneliti.
2. Prof. Dr. H. Bambang Heru P., M.Si., Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Pasundan, yang telah memberikan arahan, dorongan dan dukungan morilnya kepada peneliti.
3. Prof. Dr. H. Iwan Satibi, M.Si. Ketua Progam Studi Magister Ilmu Administrasi Publik sekaligus dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan penuh kesabaran dalam memberikan arahan, dorongan dan tidak bosan-bosannya memberikan dukungan morilnya kepada peneliti.
4. Prof. Dr. R. Taqwaty Firdausijah, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu baik siang maupun malam dan penuh kesabaran dalam memberikan arahan, dorongan dan dukungan morilnya kepada peneliti.
5. Para dosen dan staf pengajar Program Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik yang telah memberikan ilmunya dan bantuan fasilitas sehingga dapat terselesainya Usulan Penelitian ini.

6. Keluarga tercinta, terutama kepada ayahanda (Alm.) dan ibunda yang senantiasa memberikan doa dan restu, serta kepada suami dan anak-anak saya atas dukungan moril, pengertian, dan kesabaran yang luar biasa selama proses penyusunan tesis ini.
7. Teman-teman seangkatan pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik Program Pascasarjana Universitas Pasundan yang telah memberikan dorongan guna penyelesaian tesis ini.
8. Kepada para narasumber yang telah meluangkan waktu, memberikan informasi, serta berbagi pengetahuan dan pengalaman yang sangat berharga dalam mendukung kelancaran penelitian ini.
9. Teman-teman di Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan (Bappelitbang) Kota Bandung yang telah memberikan dorongan guna penyelesaian Usulan Penelitian ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu yang turut serta memberikan bantuan dari awal hingga akhir penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan, mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki. Meskipun demikian, peneliti telah berupaya secara optimal untuk menyelesaikan penelitian ini dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan masukan, kritik, dan saran yang bersifat membangun guna perbaikan di masa mendatang. Besar harapan peneliti, semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat, baik bagi peneliti sendiri maupun bagi semua pihak yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Bandung, Juni 2025

Peneliti

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	i
SURAT PERNYATAAN.....	ii
ABSTRAK.....	iii
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Kegunaan Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PROPOSISI	13
2.1 Kajian Pustaka.....	13
2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu	13
2.1.2 Konsep Administrasi Publik	21
2.1.2.1 Administrasi Dalam Arti Luas Dan Sempit.....	24
2.1.2.2 Pengertian Administrasi Negara	24
2.1.2.3 Ruang Lingkup Administrasi Publik	27
2.1.3 Konsep Kebijakan Publik	29
2.1.3.1 Pengertian Kebijakan Publik	29
2.1.3.2 Proses Kebijakan Publik	33
2.1.4 Konsep Implementasi Kebijakan	37
2.1.4.1 Pengertian Implementasi Kebijakan	37
2.1.4.2 Model Implementasi Kebijakan	40
2.1.5 Konsep e-government	59
2.1.6 Program Aplikasi e-SAKIP	71
2.1.7 Hubungan Landasan Teori Secara Keseluruhan	76
2.2 Kerangka Berpikir	77
2.3 Proposisi.....	81

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....	82
3.1 Objek Penelitian	82
3.2 Metode Penelitian.....	83
3.2.1 Pendekatan dan Metode.....	83
3.2.2 Operasional Parameter	85
3.2.3 Teknik Pengumpulan Data.....	87
3.2.4 Informan	90
3.2.5 Analisis Data.....	92
3.2.6 Pemeriksaan Keabsahan Data.....	96
3.2.7 Jadwal Penelitian	102
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	103
4.1 Hasil Penelitian	103
4.2 Pembahasan.....	111
4.2.1 Implementasi Kebijakan Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung	112
4.2.2 Faktor-faktor Yang Menjadi Pendukung Dan Penghambat Dalam Pelaksanaan Implementasi Aplikasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung.....	170
4.2.2.1 Faktor Pendukung	171
4.2.2.2 Faktor Penghambat.....	173
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	174
5.1 Kesimpulan	174
5.2 Saran	176
DAFTAR PUSTAKA	180
LAMPIRAN PANDUAN WAWANCARA.....	184
DOKUMENTASI.....	189

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Hasil Evaluasi SAKIP Kota Bandung Tahun 2022 - 2024.....	6
Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu	18
Tabel 3. 1 Operasional Parameter	86
Tabel 3. 2 Informan Penelitian	91
Tabel 3. 3 Jadwal Penelitian	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Proses Kebijakan Publik Menurut Willian Dunn	36
Gambar 2. 2 A Model of The Policy Implementation Process	44
Gambar 2. 3 Model Pendekatan Van Meter dan Van Horn	46
Gambar 2. 4 Model Implementasi Kebijakan menurut Sabatier dan Mazmanian	47
Gambar 2. 5 Model Implementasi Kebijakan menurut Brian W. Hoogwood & Lewis A. Gun.....	49
Gambar 2. 6 Model Implementasi Goggin, Bowman dan Lester	50
Gambar 2. 7 Model Implementasi Kebijakan menurut Grindle	52
Gambar 2. 8 Model Pendekatan George C. Edward III	54
Gambar 2. 9 Skema e-government	65
Gambar 2. 10 Tampilan Publik Aplikasi e-SAKIP	74
Gambar 2. 11 Ruang Lingkup Teori	76
Gambar 2. 12 Model Kerangka Pemikiran.....	79
Gambar 3. 1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif	94
Gambar 4. 1 Tampilan Menu Visi	107
Gambar 4. 2 Menu Target Indikator Program Aplikasi e-SAKIP.....	108
Gambar 4. 3 Menu Capaian Kinerja Sasaran Triwulanan.....	110

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Panduan Wawancara	184
----------------------------------	-----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang pesat telah mendorong berbagai sektor untuk bertransformasi secara digital, termasuk sektor pemerintahan. Salah satu bentuk transformasi digital dalam pemerintahan adalah penerapan *electronic government* atau *e-government*. Konsep *e-government* merujuk pada pemanfaatan teknologi informasi, khususnya internet dan sistem digital, untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik serta tata kelola pemerintahan. Pemerintahan yang baik ditandai dengan akuntabilitas, transparansi, dan kinerja yang terukur. Dalam menghadapi tantangan tata kelola pemerintahan modern, diperlukan sistem yang mampu memantau dan mengevaluasi pelaksanaan program secara objektif dan berkelanjutan. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan menerapkan sistem berbasis teknologi informasi yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan kinerja.

Di Indonesia, penerapan *e-government* telah menjadi salah satu prioritas strategis dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih, transparan, dan melayani. Hal ini tercermin dalam berbagai kebijakan nasional seperti Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang mendorong integrasi dan interoperabilitas sistem informasi antar instansi pemerintah. *E-government* tidak

hanya sebatas digitalisasi layanan, namun juga mencakup perubahan mendasar dalam cara kerja birokrasi, termasuk pengambilan keputusan berbasis data dan pelayanan yang berorientasi pada masyarakat.

E-government adalah penyelenggaraan pemerintahan dengan menggunakan teknologi informasi dan telekomunikasi untuk meningkatkan kinerja pemerintah. Serta memenuhi kebutuhan masyarakat akan transparansi dan akuntabilitas informasi keuangan pemerintah dengan tujuan mencapai *good governance*. Menurut Bastian (2003) *e-government* dapat digolongkan kedalam 4 tingkatan yaitu:

1. Tingkat pertama adalah pemerintah mempublikasikan informasi melalui website.
2. Tingkat kedua adalah interaksi antara masyarakat dan kantor pemerintah melalui email.
3. Tingkat ketiga adalah Masyarakat pengguna dapat melakukan transaksi dengan kantor pemerintah secara timbal balik.
4. Tingkat terakhir adalah integrasi di seluruh kantor pemerintahan, dimana masyarakat dapat melakukan transaksi dengan seluruh kantor pemerintah yang telah mempunyai pemakaian database bersama.

Seperti yang diketahui bahwa penerapan *e-government* tidak hanya dilakukan pada tatanan pemerintah pusat, akan tetapi, penerapan *e-government* juga diimplementasikan pada pemerintah daerah, salah satunya yaitu Kota Bandung yang merupakan salah satu kota yang sudah menerapkan *e-government* pada proses kegiatan pemerintahannya.

Pemerintah daerah saat ini berlomba-lomba mengembangkan sistem informasi penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka penyediaan layanan informasi kepada masyarakat secara cepat, mudah, dan wajar. Penerapan *e-government* dianggap dapat mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan efektif, efisien, partisipatif, transparan dan akuntabel. Perkembangan teknologi dan informasi membuka kesempatan yang lebih luas kepada publik untuk berkontribusi melalui ruang-ruang publik yang disediakan di berbagai aspek pembangunan. Dengan *e-government* diharapkan partisipasi publik tidak hanya sebatas pada perencanaan yang merupakan tahapan awal pembangunan, akan tetapi dapat berkontribusi lebih dengan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan penilaian kinerja pembangunan.

Pemerintahan yang baik dan bersih (*good and clean governance*) menjadi cita-cita utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia. Salah satu pilar penting dalam mewujudkan hal tersebut adalah melalui peningkatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Akuntabilitas ini diwujudkan melalui sistem yang dapat memantau, mengukur, dan mengevaluasi kinerja secara sistematis dan terstruktur.

Dalam rangka meningkatkan pelaksanaan pemerintah yang berdayaguna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab, telah diterbitkan Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Pelaksanaan lebih lanjut didasarkan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Untuk mempermudah pelaksanaannya maka pada level pemerintahan daerah, Kota Bandung berinovasi dengan membangun sebuah aplikasi yang bernama e-SAKIP (aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah secara elektronik) yang bertujuan untuk memudahkan proses monitoring dan evaluasi dan pelaporan.

Pemerintah Kota Bandung telah menjadi percontohan bagi beberapa kabupaten/kota dalam hal SAKIP, salah satunya seperti Pemerintah Kota Denpasar, Pemerintah Kabupaten Tabanan, Pemerintah Kabupaten Ngawi, dan Pemerintah Kota Bogor. Pemerintah Kota Bandung membangun e-SAKIP yang diberi nama SILAKIP. Pengembangan SILAKIP yang signifikan sesuai kebutuhan pemerintah mampu mewujudkan Pemerintah Kota Bandung dalam memperoleh skor A pada evaluasi SAKIP tahun 2015, dan skor A tersebut berhasil dipertahankan hingga 2018. Tetapi di tahun 2019 Pemerintah Kota Bandung mengalami penurunan dalam penilaian SAKIP dan mendapatkan kategori BB. Dijelaskan lebih lanjut dalam LKPJ Walikota Bandung, penurunan ini diakibatkan oleh penerapan SAKIP OPD di lingkungan Pemerintah Kota Bandung belum optimal, masih ada Perangkat Daerah yang belum mengisi capaian kinerja triwulan melalui e-SAKIP, dan kompetensi SDM yang menangani implementasi SAKIP masih perlu ditingkatkan lagi.

Aplikasi e-SAKIP ini pelaksanaan kebijakannya sesuai dengan Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 069 Tahun 2019 Tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Rencana Strategis, Indikator Kinerja Utama, Rencana Kinerja Tahunan, Perjanjian

Kinerja, Indikator Kinerja Individu, Rencana Aksi Atas Perjanjian Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pelaporan Kinerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Aplikasi e-SAKIP dibangun dengan memanfaatkan teknologi informasi berbasis website dan online sehingga dapat diakses dimanapun dan kapanpun. Dalam waktu yang tergolong singkat untuk laporan yang bersifat kompleks dan rumit tersebut apabila dilaksanakan dengan manual tanpa menggunakan inovasi teknologi maka mengolah data akan lama dan memungkinkan terjadi banyak kesalahan (*human error*) dalam proses pengolahan data. Selama diimplementasikan, aplikasi e-SAKIP terus dikoreksi dan disempurnakan. Penyempurnaan dilakukan supaya data yang dihasilkan lebih akurat dan membantu Kota Bandung dalam memantau capaian kinerja masing-masing Perangkat Daerah. Penerapan e-SAKIP di Pemerintah Kota Bandung bertujuan untuk mengintegrasikan data kinerja dari seluruh perangkat daerah agar dapat dimonitor secara langsung, serta mempermudah evaluasi terhadap pencapaian program dan kegiatan pembangunan daerah.

Aplikasi e-SAKIP dirancang untuk menyederhanakan proses administrasi dalam pengelolaan kinerja, seperti penyusunan rencana strategis, perjanjian kinerja, laporan kinerja, serta pelaporan realisasi indikator kinerja utama (IKU). Dengan sistem yang terkomputerisasi, diharapkan proses monitoring evaluasi menjadi lebih efisien dan minim kesalahan. Namun, efektivitas sebuah sistem tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologinya, tetapi juga oleh implementasi di lapangan. Faktor manusia, organisasi, serta infrastruktur menjadi elemen penting

yang memengaruhi berhasil atau tidaknya penggunaan aplikasi e-SAKIP dalam mendorong akuntabilitas dan kinerja.

Dalam upaya memperkuat akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menjadi sangat penting. Namun demikian, implementasi sistem ini tidak lepas dari tantangan, baik dari sisi teknis maupun non-teknis. Hal ini tercermin dari hasil evaluasi akuntabilitas kinerja yang meskipun menunjukkan capaian tinggi, tetap menyimpan sejumlah indikasi perlunya perbaikan.

Berikut ini merupakan rincian hasil evaluasi SAKIP Kota Bandung Tahun 2024:

Tabel 1. 1 Hasil Evaluasi SAKIP Kota Bandung Tahun 2022 - 2024

No	Komponen Yang Dinilai	Bobot	Nilai		
			2022	2023	2024
1	Perencanaan Kinerja	30	23,32	23,33	23,41
2	Pengukuran Kinerja	30	24,42	24,45	24,52
3	Pelaporan Kinerja	15	11,88	11,93	12,10
4	Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Internal	25	20,50	20,85	21,37
	Nilai Hasil Evaluasi	100	80,12	80,56	81,40
	Tingkat Akuntabilitas Kinerja		A	A	A

Sumber: KemenPAN RB

Berdasarkan data tersebut, capaian nilai akuntabilitas kinerja yang tinggi belum sepenuhnya mencerminkan kualitas implementasi di seluruh komponen. Berdasarkan hasil evaluasi selama tiga tahun terakhir (2022–2024), terlihat bahwa meskipun nilai akhir tetap berada pada kategori A (masing-masing 80,12; 80,56, dan 81,40), terdapat sejumlah komponen yang cenderung stagnan atau bahkan mengalami penurunan. Fakta tersebut menunjukkan bahwa meskipun secara

agregat nilai akuntabilitas tinggi, masih terdapat ruang perbaikan pada tataran implementasi, khususnya terkait kualitas pelaporan dan evaluasi internal. Hal ini mengindikasikan perlunya kajian lebih dalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi e-SAKIP, seperti kompetensi SDM, dukungan teknologi, komitmen pimpinan, hingga struktur birokrasi yang ada.

Dalam implementasi kebijakan Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) di Kota Bandung bukan tanpa kendala, terdapat sejumlah permasalahan yang dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Dari faktor komunikasi, masih belum optimalnya penyebaran informasi terlihat dari belum tersedianya modul atau manual book yang dapat menjadi acuan dalam pengoperasian aplikasi, serta ketiadaan pelatihan atau diklat resmi yang dapat menyebabkan kurang optimalnya pemahaman pegawai terhadap aplikasi. Pada aspek sumber daya, ditemukan bahwa masih ada pelaksana di beberapa perangkat daerah yang belum memiliki kompetensi memadai dalam mengoperasikan e-SAKIP, yang berdampak pada kesalahan dalam penginputan data dan perlunya pengulangan proses input. Dari faktor struktur birokrasi, pelaksanaan e-SAKIP ini belum memiliki SOP yang menjadi acuan pelaksanaan.

Berbagai permasalahan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi e-SAKIP tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sistem teknologi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kesiapan internal organisasi, baik dari sisi SDM, struktur birokrasi, budaya kerja, hingga komitmen kepemimpinan.

Oleh karena itu, implementasi Kebijakan Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) perlu diteliti apakah telah sesuai dengan tujuan awal pembuatan sistem ini. Penelitian ini mencoba menganalisis proses pelaksanaan implementasi Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) serta menemukan faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik di Bappelitbang Kota Bandung dengan menggunakan model implementasi kebijakan publik George Edward III. Sehubungan dengan hal tersebut, penelitian akan dilakukan di Bappelitbang Kota Bandung yang memiliki keterkaitan secara tugas pokok dan fungsi Perangkat Daerah dengan implementasi kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) serta sebagai salah satu Perangkat Daerah pengguna sistem ini.

Bappelitbang Kota Bandung sebagai aktor utama dalam perencanaan dan evaluasi pembangunan daerah harus menjadi pelopor dalam meningkatkan efektivitas e-SAKIP, baik melalui peningkatan kapasitas internal maupun pembinaan kepada perangkat daerah lainnya. Bappelitbang Kota Bandung sebagai lembaga perencanaan dan pengendali pembangunan daerah memiliki peran penting dalam mengelola data kinerja pembangunan daerah melalui e-SAKIP. Bappelitbang Kota Bandung bertanggung jawab dalam memastikan bahwa seluruh perangkat daerah menginput dan melaporkan kinerjanya secara tepat waktu, akurat, dan sesuai indikator yang ditetapkan.

Penelitian terkait dengan permasalahan yang ada di SAKIP pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian oleh Febiani, Irianto dan Purwanti (2017) memaparkan

bahwa bahwa komitmen satuan kerja dan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia berpengaruh terhadap efektivitas SAKIP, sedangkan dukungan pemerintah pusat dan pedoman evaluasi implementasi SAKIP tidak berpengaruh terhadap efektivitas SAKIP. Selain itu penelitian penelitian yang penulis lakukan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hargani, Murwaningsih dan Akbarini (2023) yang memaparkan hasil yakni Faktor-faktor yang menyebabkan hasil penilaian SAKIP di Pemerintah Kabupaten Sukoharjo belum optimal meliputi kurangnya pemahaman pegawai tentang SAKIP, kurangnya komitmen dari perangkat daerah, serta ketidakadaan sistem perencanaan, penganggaran, dan manajemen kinerja yang terintegrasi.

Dua penelitian tersebut memperkuat urgensi kajian implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung, karena tantangan yang dihadapi memiliki pola yang sama, yaitu pada aspek sumber daya, kesiapan teknologi, dan penerimaan pelaksana terhadap sistem. Oleh karena itu, analisis implementasi e-SAKIP di Kota Bandung tidak hanya berkontribusi secara lokal, tetapi juga memberikan referensi penting bagi pengembangan sistem serupa di daerah lain.

Dua studi tersebut menjadi landasan kuat untuk melanjutkan penelitian ini di konteks yang berbeda, yaitu Bappelitbang Kota Bandung, yang memiliki karakteristik organisasi dan tantangan implementasi tersendiri dalam menjalankan aplikasi e-SAKIP.

Atas pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk mengkaji dan menganalisis perkembangan dari suatu kondisi yang ada dilapangan dengan mengangkat judul penelitian: **“Implementasi Kebijakan Aplikasi Sistem**

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung”.

Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan memberikan gambaran yang akurat mengenai kondisi terkini implementasi e-SAKIP, serta menawarkan rekomendasi yang aplikatif bagi peningkatan efektivitasnya di masa mendatang. Di tengah tuntutan reformasi birokrasi dan transformasi digital yang semakin kuat, Pemerintah Kota Bandung harus terus mengembangkan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi, adaptif, dan mampu mendukung pembangunan yang berkelanjutan.

1.2 Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah

Fokus utama dari penelitian ini adalah pada proses implementasi kebijakan aplikasi e-SAKIP yang dilaksanakan di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung. Penelitian ini menitikberatkan pada analisis terhadap empat faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, sebagaimana dirumuskan dalam model implementasi kebijakan Edward III. Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana kebijakan e-SAKIP telah dijalankan sesuai dengan maksud dan tujuannya, serta bagaimana respons dan kesiapan aktor-aktor pelaksana di dalam organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga difokuskan pada identifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi pelaksanaan kebijakan e-SAKIP, baik dari sisi internal (seperti kapasitas SDM, infrastruktur, dan manajemen organisasi) maupun eksternal (kebijakan, regulasi, serta koordinasi antarperangkat

daerah). Dengan membatasi ruang lingkup pada Bappelitbang Kota Bandung sebagai objek studi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang mendalam, terfokus, dan relevan mengenai dinamika implementasi kebijakan berbasis teknologi informasi di tingkat pemerintah daerah.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi kebijakan aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan implementasi aplikasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis implementasi kebijakan aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung.
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan implementasi aplikasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk mengembangkan kemampuan pemahaman, penalaran dan pengalaman peneliti. Serta dalam konteks ilmu administrasi publik diharapkan dapat memperkuat dan mengembangkan konsep dan teori yang berkaitan dengan implementasi kebijakan.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna bagi Pemerintah Kota Bandung, khususnya Bappelitbang, terutama yang berkaitan dengan implementasi aplikasi e-SAKIP. Hasil penelitian dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, penyempurnaan kebijakan internal, peningkatan kapasitas SDM, serta optimalisasi sistem e-SAKIP agar lebih mendukung pengambilan kebijakan berbasis data yang akurat dan real-time. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi pemerintah daerah lain dalam mengadopsi sistem serupa agar lebih efektif dan efisien.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang relevan untuk dikutip adalah hasil penelitian yang menunjukkan persamaan fenomena yang dijadikan obyek penelitian, yaitu Implementasi Kebijakan *e-government* melalui aplikasi e-SAKIP. Beberapa hasil penelitian yang mengkaji dimensi, aspek, faktor dan unsur dari kualitas pelayanan public secara luas dikemukakan dalam bahasan di bawah ini.

1. Ni Kadek Yuni Gitasih (2023)

Ni Kadek Yuni Gitasih meneliti tentang Pengaruh E-Sakip Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Badung. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kuantitatif yang diangkakan (Manulang, 2023), melalui proses pengumpulan data menggunakan kuesioner/ angket/daftar pertanyaan yang diberikan kepada seluruh responden terpilih. Masing-masing responden kemudian mengisi kuesioner tersebut berdasarkan kondisi mereka saat ini. Selanjutnya seluruh jawaban responden diberi skor atau nilai untuk kemudian diolah guna pembuktian hipotesis (Sugiyono,2017). Sifat dari penelitian ini adalah penelitian menjelaskan (deskriptif explanatory) yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti

serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain, serta fenomena yang terjadi di objek penelitian mengenai pengaruh aplikasi e-SAKIP, terhadap kinerja perangkat daerah.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa bahwa aplikasi e-SAKIP berpengaruh besar terhadap kinerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Badung. Namun, dari hasil analisis uji bootstrapping menunjukan pada variabel Aplikasi e-SAKIP nilai terendah adalah pemahaman dan penggunaan aplikasi yang aktif oleh seluruh pengelola akuntabilitas pada setiap Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Badung. Sehingga direkomendasikan untuk memberikan pelatihan agar pemahaman dan penggunaan aplikasi yang aktif semakin meningkat.

2. Nur Sa'adah Muhammad (2024)

Nur Sa'adah Muhammad meneliti Efektivitas Penggunaan Aplikasi E SAKIP Dalam Monitoring dan Evaluasi Kinerja di Lingkungan Pengadilan Tinggi Agama Surabaya.

Berdasarkan hasil penelitian di Pengadilan Tinggi Agama Surabaya, penggunaan aplikasi e-SAKIP menghadapi berbagai tantangan yang menyebabkan ketidakefektifan implementasinya. Faktor-faktor utama meliputi ketidaksesuaian fitur dengan kebutuhan spesifik institusi, masalah teknis dan infrastruktur, kurangnya pelatihan dan dukungan teknis, masalah akurasi dan reliabilitas data, kesulitan koordinasi antar pihak, peningkatan beban kerja, kekhawatiran terkait transparansi dan akuntabilitas, keterbatasan dalam pengambilan keputusan berbasis data, resistensi terhadap perubahan, serta

kekhawatiran tentang keberlanjutan dan pengembangan aplikasi. Permasalahan ini mengakibatkan penurunan efisiensi, frustrasi pengguna, ketidakpercayaan terhadap sistem, dan pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan peningkatan kinerja yang diharapkan dari implementasi e-SAKIP. Untuk meningkatkan efektivitas penggunaan aplikasi e-SAKIP dalam monitoring dan evaluasi kinerja di Pengadilan Tinggi Agama Surabaya, diperlukan serangkaian upaya komprehensif. Ini meliputi peningkatan kesesuaian fitur dengan kebutuhan spesifik institusi, perbaikan infrastruktur dan dukungan teknis, implementasi program pelatihan yang berkelanjutan, peningkatan akurasi dan reliabilitas data, penguatan koordinasi antar pihak, optimalisasi beban kerja, peningkatan transparansi dan akuntabilitas, pengembangan kapabilitas analisis data, penerapan manajemen perubahan yang efektif, serta komitmen untuk pengembangan berkelanjutan aplikasi. Upaya ini mencakup aspek teknologi, sumber daya manusia, proses kerja, dan budaya organisasi, yang membutuhkan komitmen dari semua pihak terkait serta dukungan dari pengembang aplikasi. Dengan implementasi konsisten dari langkah-langkah ini, diharapkan penggunaan e-SAKIP dapat menjadi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja institusi secara keseluruhan.

3. Defanio Azriel Setiawan dan Oktarizka Reviandani (2024)

Mereka meneliti Efektivitas E-Sakip dalam Meningkatkan Akuntabilitas DPMPTSP Kota Surabaya

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana efektivitas e-sakip dalam meningkatkan akuntabilitas DPMPTSP Kota Surabaya. Metode penelitian dilakukan melalui pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara, observasi, dan studi pustaka. Proses wawancara dilakukan melalui metode purposive sampling kepada pengelola e-sakip untuk mendapatkan hasil yang akurat. Hasil temuan dalam penelitian ini mengacu konsep efektivitas menurut Duncan dengan beberapa instrument penelitian seperti pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa e-sakip dalam meningkatkan akuntabilitas di DPMPTSP Kota Surabaya dapat dikatakan efektif dan cukup baik. Namun, pada tahapan prosesnya masih terdapat beberapa kendala. Hambatan tersebut terjadi karena kurangnya sosialisasi yang diberikan oleh pembuat kebijakan dan kurangnya kuantitas sumberdaya manusia dalam proses pelaksanaan e-sakip. Oleh karena itu, terdapat saran perbaikan dengan memberikan bimbingan teknis dan pendampingan secara rutin kepada setiap perangkat daerah dan peningkatan jumlah SDM yang kompeten agar program dapat berjalan dengan efektif.

4. Shafira Hanum Putri Jauhari dan Dini Rosdini (2024)

Mereka meneliti mengenai Efektivitas Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Badan Perencanaan Pembangunan, Riset, Dan Inovasi Daerah (Bapperida) Kota Bandar Lampung Guna Mewujudkan Good Governance. Metode penelitian yang digunakan adalah studi deskriptif

dengan pendekatan kualitatif yang melibatkan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SAKIP di Bapperida Kota Bandar Lampung telah meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas birokrasi. Peningkatan ini terlihat dari penyusunan Rencana Strategis (Renstra) yang sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) dan penerapan sistem monitoring yang efektif. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa transparansi dan partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan pembangunan meningkat, yang berdampak positif pada kualitas pelayanan publik dan kualitas hidup masyarakat. Namun demikian, terdapat beberapa hambatan dalam penerapan SAKIP, termasuk keterbatasan sumber daya manusia, resistensi terhadap perubahan, dan masalah komunikasi serta koordinasi antarinstansi. Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, diperlukan peningkatan kompetensi SDM, komunikasi yang efektif, dan kolaborasi yang lebih baik antar instansi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi SAKIP di Bapperida Kota Bandar Lampung telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja birokrasi dan kualitas hidup masyarakat, namun masih diperlukan strategi khusus untuk mengatasi berbagai hambatan yang ada.

5. Amalia Ramadhani Rachmad dan Bayu Priambodo (2024)
 Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Implementasi e-Sakip dalam Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (Studi Kasus pada Kecamatan Asemrowo). Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik analisis data yang

digunakan adalah metode penelitian yang menggunakan konsep implementasi kebijakan menurut George C. Edward III. Hasil penelitian mendapati bahwa implementasi E-Sakip memberikan dampak positif terhadap akuntabilitas Kinerja OPD Kecamatan Asemrowo yang ditandai dengan adanya peningkatan nilai hasil evaluasi dalam 5 tahun terakhir.

Berangkat dari lima penelitian tersebut sebelumnya, peneliti meyakini bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti memiliki landasan yang kuat karena pernah dilakukan sebelumnya tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Pada penelitian yang dibuat oleh penulis memiliki lokus di Bappelitbang Kota Bandung dengan fokus kepada Implementasi Kebijakan Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Dibawah ini akan ditampilkan matrik perbandingan dari lima penelitian sebelumnya. Secara singkat peneliti mencoba memaparkan beberapa penelitian dan tulisan tentang implementasi e-SAKIP secara rinci pada tabel berikut:

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan		
			Teori Yang Digunakan	Metode Penelitian	Lokus
1	Ni Kadek Yuni Gitasih, I Made Sumada dan I Wayan Astawa (2023)	Pengaruh e-SAKIP Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Badung	• Penelitian terdahulu menggunakan teori Amstrong dan Baron. • peneliti menggunakan teori implementasi Edward III.	• Penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif • peneliti menggunakan pendekatan kualitatif.	• Penelitian terdahulu lokus penelitian di Kabupaten Badung Bali. • Penelitian peneliti di Bappelitbang Kota Bandung.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan		
			Teori Yang Digunakan	Metode Penelitian	Lokus
2.	Nur Sa'adah Muhammad (2024)	Efektivitas Penggunaan Aplikasi e-SAKIP Dalam Monitoring dan Evaluasi Kinerja di Lingkungan Pengadilan Tinggi Agama Surabaya	• Penelitian terdahulu menggunakan teori Teori Sistem Informasi Kinerja (Model Hot-Fit) • peneliti menggunakan teori implementasi Edward III.	• Menggunakan metode dan pendekatan penelitian yang sama yakni deksriptif kualitatif. • Penelitian terdahulu menggunakan teknis analisis data teknik analisis Tematik, sementara peneliti menggunakan teknis analisis Huberman & Miles	• Penelitian terdahulu lokus penelitian di Pengadilan Tinggi Surabaya • Penelitian peneliti di Bappelitbang Kota Bandung
3.	Defanio Azriel Setiawan dan Oktarizka Reviandani (2024)	Efektivitas E-Sakip dalam Meningkatkan Akuntabilitas DPMPTSP Kota Surabaya	• Penelitian terdahulu menggunakan teori efektivitas Duncan. • Peneliti menggunakan teori implementasi Edward III. •	Menggunakan metode dan pendekatan penelitian yang sama yakni deksriptif kualitatif, dan menggunakan teknis analisis yang sama yaitu Huberman & Miles	• Lokus penelitian di DPMPTSP Surabaya, • Penelitian peneliti di Bappelitbang Kota Bandung.
4	Shafira Hanum Putri Jauhari dan Dini Rosdini (2024)	Efektivitas Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan	• Penelitian terdahulu menggunakan teori efektivitas Duncan, sementara peneliti menggunakan teori implementasi Edward III.	• Menggunakan metode dan pendekatan penelitian yang sama yakni deksriptif kualitatif. • Penelitian terdahulu menggunakan	• Lokus penelitian di Bapperida Kota Bandar Lampung • Penelitian peneliti di Bappelitbang Kota Bandung.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan		
			Teori Yang Digunakan	Metode Penelitian	Lokus
		Inovasi Daerah (BAPPERIDA) Kota Bandar Lampung Guna Mewujudkan Good Governance.		teknis analisis data interkatif, sementara peneliti menggunakan teknis analisis Huberman & Miles	
5	Amalia Ramadhani Rachmad, Bayu Priambodo (2024)	Implementasi e-SAKIP dalam Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Organisasi Perangkat Daerah: Studi Kasus pada Kecamatan Asemrowo	Menggunakan teori implementasi yang sama yaitu Teori Edward III	- Menggunakan metode dan pendekatan penelitian yang sama yakni deksriptif kualitatif - Menggunakan teknis analisis model interaktif, sementara peneliti menggunakan teknis analisis Huberman & Miles	- Lokus penelitian di Kecamatan Asemrowo - Penelitian peneliti di Bappelitbang Kota Bandung.

Sumber: Peneliti, 2025

Setelah memahami berbagai perbedaan antara peneliti terdahulu dengan penelitian peneliti, maka tampak tingkat keaslian penelitian peneliti ini, sehingga penelitian terdahulu menjadi daya dukung dan memberikan inspirasi bagi peneliti untuk menghasilkan penelitian yang berkualitas dan orisinal.

Penelitian ini memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang mengkaji topik serupa. Salah satu keunggulan utama terletak pada fokus penelitian yang lebih spesifik, yakni menelusuri proses

pelaksanaan implementasi kebijakan e-SAKIP, bukan hanya sebatas menilai efektivitas atau dampaknya seperti dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika pelaksanaan kebijakan di tingkat birokrasi. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teori implementasi Edward III sebagai landasan analisis, yang secara konsisten diterapkan dalam membedah berbagai faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan. Hal ini berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menggunakan teori efektivitas atau teori sistem informasi. Keunggulan lain terletak pada pemilihan lokasi penelitian yaitu Bappelitbang Kota Bandung sebagai Lokus yang Relevan. Bappelitbang adalah instansi kunci dalam perencanaan pembangunan. Dengan mempelajari implementasi e-SAKIP di sini, peneliti dapat melihat bagaimana kebijakan berjalan dari sisi perencanaan sampai evaluasi kinerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya melengkapi literatur yang ada, tetapi juga memberikan sudut pandang baru yang dapat menjadi dasar untuk penyusunan kebijakan dan peningkatan tata kelola pemerintahan yang lebih efektif.

2.1.2 Konsep Administrasi Publik

Kata Administrasi Berasal dari Bahasa Latin “Administrare“, yang berarti to manage. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Administrasi diartikan sebagai (1) Usaha dan kegiatan yang meliputi penetapan tujuan serta penetapan cara-cara penyelenggaraan pembinaan organisasi; (2) Usaha dan Kegiatan yang berkaitan dengan penyelenggaraan kebijaksanaan serta mencapai tujuan; (3)

Kegiatan yang berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan; (4) Kegiatan kantor dan tata usaha.

Administrasi memegang peranan yang sangat penting pada suatu perusahaan atau organisasi untuk memperlancar jalannya kegiatan dalam mencapai tujuan, maka penulis akan memberikan pengertian kata administrasi itu sendiri menurut beberapa ahli yaitu:

Pendapat A.Dunsire yang dikutip oleh Keban (2019:2) memberikan pengertian administrasi sebagai berikut:

“Administrasi dapat diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi penciptaan prinsip-prinsip implementasi kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik.”

Definisi tersebut menggambarkan bahwa administrasi bukan hanya aktivitas teknis birokrasi, tetapi merupakan proses strategis yang mencakup pengambilan keputusan, pelaksanaan kebijakan, hingga penyediaan pelayanan publik secara kolektif. Selain sebagai praktik, administrasi juga menjadi ruang kajian ilmiah yang terus berkembang untuk menjawab tantangan tata kelola pemerintahan modern.

The Liang Gie yang dikutip oleh Drs. Ubert Silalahi, MA (2011:9) dalam bukunya “Studi tentang Ilmu Administrasi” mengemukakan bahwa “Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu”.

Pengertian administrasi diatas menekankan aspek kerja sama dan penataan sebagai inti dari administrasi. Definisi ini menyoroti bahwa administrasi bukan hanya soal mengatur pekerjaan, tetapi bagaimana sekelompok orang bekerja secara

terorganisir dan sistematis untuk mencapai tujuan bersama. Artinya, efektivitas administrasi sangat bergantung pada kemampuan koordinasi dan pengelolaan kegiatan secara terpadu.

Sondang P. Siagian (2001:4) dalam bukunya “Administrasi pembangunan, Konsep, Dimensi dan Strategi” mengemukakan bahwa: “Administrasi adalah keseluruhan proses pelaksanaan keputusan-keputusan yang telah diambil dan diselenggarakan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Definisi ini menekankan bahwa administrasi adalah proses kolektif dalam menjalankan keputusan yang sudah ditetapkan, dengan tujuan yang jelas. Artinya, administrasi tidak berdiri sendiri, tetapi melibatkan kerja sama, koordinasi, dan eksekusi keputusan secara sistematis agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Moenir (2002:47) mengatakan, “Administrasi adalah proses penyelenggaraan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya manusia”.

Definisi ini menegaskan bahwa administrasi adalah proses manajerial dalam mengelola kegiatan organisasi dengan mengoptimalkan peran sumber daya manusia untuk mencapai tujuan. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan administrasi sangat bergantung pada kemampuan mengatur, mengarahkan, dan memanfaatkan SDM secara efektif dalam struktur organisasi.

2.1.2.1 Administrasi Dalam Arti Luas Dan Sempit

Pengertian administrasi memiliki arti yang luas maupun arti sempit, hal tersebut dijelaskan oleh Siagian (2001:267), yaitu:

“Administrasi dalam arti luas berarti keseluruhan proses penyelenggaraan kegiatan-kegiatan yang didasarkan pada rasional tertentu oleh dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggunakan sarana dan prasarana tertentu pula.”

“Administrasi dalam arti sempit berkisar pada berbagai kegiatan ketatausahaan. Kegiatan-kegiatan ketatausahaan merupakan bagian yang sangat penting dari kegiatan organisasi terutama karena kegiatan tersebut menyangkut penanganan informasi yang dikatakan berperan sebagai “darah” bagi suatu organisasi. Dalam pengertian yang demikian administrasi hanya dikaitkan dengan kegiatan-kegiatan ketatausahaan yang mencakup korespondensi, kesekretariatan, penyusunan laporan dan kearsipan”.

Apabila definisi administrasi secara luas itu disimak dengan benar, akan terlihat bahwa administrasi merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan administrasi secara sempit adalah kegiatan catat mencatat, tata usaha, kearsipan dan kegiatan-kegiatan lainnya yang dianggap penting.

2.1.2.2 Pengertian Administrasi Negara

Istilah Administrasi Negara ialah terjemahan dari “*Public Administration*”. Istilah ini lahir bersamaan dengan lahirnya Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada sekitar tahun 1956. Jika istilah *Public Administration* itu diuraikan secara etimologis, maka “*public*” berasal dari bahasa latin “*Poplicus*” yang semula dari kata “*Populus*” atau “*People*” dalam bahasa inggris yang berarti orang. “*Administration*” juga berasal dari bahasa latin, yang terdiri dari kata “*ad*” artinya intensif dan “*ministrare*” artinya melayani, jadi secara etimologis administrasi berarti melayani intensif.

Marshall E. Dimock, Gladys O. Dimock dan Louis W Koenig (1960) dalam Pasolong (2022:8), mengatakan bahwa administrasi publik adalah kegiatan pemerintah didalam melaksanakan kekuasaan politiknya.

Menurut Pfiffner dan Presthus yang dikutip Syafei (2003: 31) memberikan penjelasan mengenai administrasi negara sebagai berikut:

- a. Administrasi Negara meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.
- b. Administrasi Negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintahan. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.
- c. Secara ringkas, Administrasi Negara adalah suatu proses yang bersangkutan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap sejumlah orang.

Administrasi publik, menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2019:3) mengemukakan bahwa:

“Administrasi Publik adalah proses dimana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Administrasi publik merupakan seni dan ilmu (*art and science*) yang ditujukan untuk mengatur *public affairs* dan melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan. Dan sebagai suatu disiplin ilmu, administrasi publik bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah publik melalui perbaikan atau penyempurnaan terutama di bidang organisasi, sumberdaya manusia dan keuangan”

Objek disiplin ilmu administrasi negara adalah pelayanan publik sehingga yang perlu dikaji adalah keberadaan berbagai organisasi publik. Maka Lloyd D. Musolf dan Harold Seidman dalam tulisan mereka berjudul “*The Blurred Boundaries of Public Administration*”, melihat batasan-batasan administrasi publik. Hal ini karena bagi mereka tampak bahwa setiap keadaan yang bertambah

maju, pemerintah pada semua tingkat memberikan tanggung jawab aktivitas yang penting dan kompleks, namun ada lembaga yang semu (apakah yang bersangkutan termasuk lembaga administrasi pemerintah atau swasta).

Menurut Dimock dan Dimock (1960) dalam Pasolong (2022:8) mengatakan bahwa: Administrasi Publik adalah kegiatan pemerintah di dalam melaksanakan kekuasaan politiknya.

Sejalan dengan hal tersebut Waldo dalam Pasolong (2022:9) mendefinisikan administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah.

Sementara itu, Henry dalam Harbani Pasolong (2022:9), mengemukakan bahwa:

Administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik, dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah, dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial. Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi publik memiliki peran sentral sebagai alat manajerial dan kelembagaan yang mengatur sumber daya manusia dan perangkat negara untuk mencapai tujuan pemerintahan. Administrasi publik bukan hanya sebatas aktivitas birokratis, tetapi juga merupakan jembatan antara pemerintah dan masyarakat dalam mewujudkan kebijakan publik yang responsif. Dengan demikian, administrasi publik menjadi instrumen utama dalam pelaksanaan kebijakan publik, karena melalui penerapan prinsip efektivitas,

efisiensi, dan adaptasi terhadap kebutuhan sosial, kebijakan publik dapat diimplementasikan secara optimal demi pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

2.1.2.3 Ruang Lingkup Administrasi Publik

Ruang lingkup administrasi publik sangat luas dan mencakup berbagai aspek pemerintahan dan layanan publik, termasuk kebijakan, organisasi, manajemen, pelayanan publik, dan etika. Ini melibatkan pengelolaan sumber daya, perencanaan, implementasi, dan pengawasan kebijakan yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Nicholas Henry (1995) dalam Pasolong (2022:22) memberikan rujukan tentang ruang lingkup administrasi publik yang dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas selain perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri, antara lain:

- (1) Organisasi Publik, pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi, (2) Manajemen Publik, yang berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumber daya manusia, dan (3) Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintah dan etika birokrasi.

Berdasarkan pendapat tersebut ruang lingkup administrasi publik sangat relevan dengan tantangan tata kelola pemerintahan masa kini yang semakin kompleks. Pembagian ruang lingkup menjadi organisasi publik, manajemen publik, dan implementasi kebijakan mencerminkan bahwa administrasi publik bukan hanya soal mengelola birokrasi, tetapi juga bagaimana merespons dinamika kebijakan, mengelola sumber daya secara efisien, serta menjamin akuntabilitas dalam

pelaksanaannya. Pendekatan ini memperkuat posisi administrasi publik sebagai bidang ilmu yang adaptif terhadap perubahan sosial dan politik, sekaligus menuntut integritas serta kemampuan teknis dari para pelaksananya agar mampu mengaktualisasikan kebijakan publik secara nyata untuk kesejahteraan masyarakat.

Yeremias T. Keban (2019:12) dalam bukunya *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*, mengemukakan bahwa: “Administrasi Publik harus dilihat setidaknya dari enam dimensi strategis sebagai berikut: (1) Dimensi Kebijakan; (2) Dimensi Struktur Organisasi; (3) Dimensi Manajemen; (4) Dimensi Etika; (5) Dimensi Lingkungan; (6) Dimensi Akuntabilitas Kinerja.

Hal ini senada dengan yang dijelaskan oleh Pasolong (2022:24) dalam bukunya *Teori Administrasi Publik*:

“Aspek yang paling penting dalam menentukan ruang lingkup administrasi publik, yaitu kepentingan publik. Adapun ruang lingkup administrasi publik yaitu: (1) kebijakan publik; (2) birokrasi publik; (3) manajemen publik; (4) kepemimpinan; (5) pelayanan publik; (6) administrasi kepegawaian negara; (7) manajemen kinerja; (8) etika administrasi publik; dan (9) *Good Governance*.

Keduanya menunjukkan bahwa administrasi publik tidak hanya tentang menjalankan kebijakan, tetapi juga tentang membentuk sistem yang etis, efektif, dan berorientasi pada kepentingan publik. Dengan demikian, administrasi publik menjadi pilar penting dalam menciptakan pemerintahan yang transparan, partisipatif, dan berkelanjutan.

2.1.3 Konsep Kebijakan Publik

2.1.3.1 Pengertian Kebijakan Publik

Kebijakan pada dasarnya diartikan sebagai suatu program pencapaian tujuan, nilai-nilai dan tindakan-tindakan yang terarah. Kata kebijakan adalah terjemahan dari kata inggris "*policy*" yang diterjemahkan dengan "kebijakan" yang berbeda artinya dengan kata "*wisdom*" yang artinya "kebijaksanaan". Kebijakan mempunyai defnisi yang kompleks dan beragam yang tidak hanya menitik beratkan pada satu disiplin ilmu saja, namun harus didasarkan pada berbagai disiplin ilmu lainnya seperti ilmu politik, ilmu ekonomi, ilmu sosiologi, ilmu antropologi dan lain-lain.

Secara konseptual kebijakan publik dapat dilihat dari Kamus Administrasi Publik Chandle dan Plano (1988:107) dalam Pasolong (2022:46), mengatakan bahwa

"Kebijakan Publik adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumber-sumber daya yang ada untuk memecahkan masalah publik atau pemerintah. Kebijakan Publik merupakan suatu bentuk investasi yang kontinu oleh pemerintah demi kepentingan orang-orang yang tidak berdaya dalam masyarakat agar mereka dapat hidup dan ikut berpartisipasi dalam pemerintahan."

Definisi ini menunjukkan bahwa kebijakan publik bukan hanya keputusan pemerintah, tetapi merupakan strategi jangka panjang dalam mengelola sumber daya untuk memecahkan masalah publik dan memberdayakan kelompok yang lemah. Kebijakan publik menjadi alat penting negara untuk menciptakan keadilan sosial dan memastikan semua warga bisa ikut serta dalam pembangunan dan pemerintahan.

Willian N. Dunn (1994) dalam Pasolong (2022:47) mengatakan bahwa “Kebijakan Publik adalah suatu rangkaian pilihan-pilihan yang saling berhubungan yang dibuat oleh lembaga atau pejabat pemerintah pada bidang-bidang yang menyangkut tugas pemerintahan, seperti pertahanan, keamanan, energi, kesehatan, pendidikan, kesejahteraan masyarakat, kriminalitas, dan lain-lain”.

Thomas R. Dye (1981) dalam Pasolong (2022:47) mengatakan bahwa:

“Kebijakan Publik adalah apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. Bila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu maka harus ada tujuannya (objektifnya) dan kebijakan publik itu meliputi semua tindakan pemerintah, jadi bukan semata-mata merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat pemerintah saja”.

Definisi ini menegaskan bahwa kebijakan publik mencakup tindakan nyata maupun keputusan untuk tidak bertindak yang diambil oleh pemerintah. Kebijakan bukan sekadar wacana atau niat, tetapi harus memiliki tujuan jelas dan dampak nyata bagi masyarakat. Ini menunjukkan bahwa tanggung jawab kebijakan mencakup seluruh tindakan atau kelalaian pemerintah dalam menangani isu publik.

Chaizi Nasucha (2004:37) dalam Pasolong (2022:47) mengatakan bahwa “Kebijakan Publik adalah kewenangan pemerintah dalam pembuatan suatu kebijakan yang digunakan ke dalam perangkat peraturan hukum. Kebijakan tersebut bertujuan untuk menyerap dinamika sosial dalam masyarakat, yang akan dijadikan acuan perumusan kebijakan agar tercipta hubungan sosial yang harmonis.

Subarsono (2005:3) dalam bukunya “Analisis Kebijakan Publik” mengemukakan bahwa “Kebijakan publik dapat berupa undang-undang, Peraturan

Pemerintah, Peraturan Pemerintah Provinsi, Peraturan Pemerintah Kota/Kabupaten dan Putusan Walikota/Bupati”. Berdasarkan pendapat tersebut kebijakan publik bisa berupa UU, Peraturan Pemerintah, Peraturan Pemerintah Provinsi, Peraturan Pemerintah Kota/Kabupaten dan Putusan Walikota/Bupati.

Friedrich (1969:79) yang dikutip oleh Agustino (2022:15) dalam bukunya “Dasar-dasar Kebijakan Publik” memberikan pengertian atas definisi kebijakan publik sebagai berikut:

“Kebijakan adalah serangkaian tindakan atau kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kemungkinan-kemungkinan (kesempatan-kesempatan) dimana kebijakan tersebut diusulkan agar berguna dalam mengatasinya untuk mencapai tujuan yang dimaksud”.

Berdasarkan pengertian diatas bahwa kebijakan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh seorang individu, kelompok, atau pemerintah dalam menghadapi sebuah masalah dalam ruang lingkup suatu lingkungan. Kebijakan ini digunakan sebagai alat untuk menyelesaikan masalah-masalah sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Melihat kepada pengertian mengenai kebijakan diatas maka kebijakan itu berbeda dengan keputusan, kebijakan tidak sepenuhnya dapat dibedakan dari administrasi, tapi kebijakan mencakup perilaku dan harapan, serta ada tidaknya tindakan, kebijakan mempunyai hasil akhir, kebijakan mempunyai tujuan, dan sasaran balik secara eksplisit maupun implisit, kebijakan muncul dari suatu proses, kebijakan meliputi hubungan antar organisasi maupun intraorganisasi, kebijakan

publik menyangkut lembaga-lembaga pemerintah serta kebijakan dirumuskan dan didefinisikan secara subjektif.

Anderson yang dikutip oleh Agustino (2022:16) dalam bukunya “Dasar-Dasar Kebijakan Publik” memberikan pengertian atas definisi kebijakan publik sebagai berikut: “Serangkaian kegiatan yang mempunyai maksud/tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang aktor atau sekelompok aktor yang berhubungan dengan suatu permasalahan atau suatu hal yang diperhatikan”.

Pada level yang berbeda, Theodoulou (1995) dalam Agustino (2022:17) menyatakan kebijakan publik haruslah dapat menyelesaikan atau mendorong beberapa hal seperti menyelesaikan konflik atas kelangkaan sumber-sumber daya, mengatur perilaku, melindungi hak-hak dasar, dan lainnya.

Berdasarkan definisi dan pendapat para ahli di atas, maka dapat dikemukakan bahwa kebijakan publik merupakan tindakan-tindakan tertentu yang dilakukan oleh pemerintah ataupun pejabat pemerintah. Setiap kebijakan yang dibuat pemerintah pasti memiliki suatu tujuan. Sehingga kebijakan publik berguna untuk memecahkan masalah atau problem yang ada dalam kehidupan masyarakat. Kebijakan publik sangat perlu adanya karena tugas pemerintah sebagai pelayan masyarakat yang harus merumuskan tindakan- tindakan untuk masyarakat.

Jadi idealnya suatu kebijakan publik adalah (1) kebijakan publik untuk dilaksanakan dalam bentuk riil, bukan untuk sekedar dinyatakan, (2) kebijakan publik untuk dilaksanakan atau tidak dilaksanakan karena didasarkan pada kepentingan publik itu sendiri.

Pada umumnya kebijakan dapat dibedakan atas empat bentuk, yaitu: (1) Regulatory, yaitu mengatur perilaku orang, (2) Redistributive, yaitu mendistribusikan kembali kekayaan yang ada, atau mengambil kekayaan dari yang kaya lalu memberikan kepada yang miskin, (3) Distributive yaitu melakukan distribusi atau memberi akses yang sama terhadap sumber daya tertentu, dan (4) constituent, yaitu ditujukan untuk melindungi negara.

2.1.3.2 Proses Kebijakan Publik

Proses kebijakan publik berkenaan dengan proses membuat pilihan-pilihan kebijakan lengkap dengan tahapan-tahapannya, yang secara teoritis dilandasi oleh berbagai faktor atau pertimbangan, dan dalam model-model kebijakan publik.

Proses pembentukan kebijakan adalah serangkaian langkah yang diambil untuk mengidentifikasi, merumuskan, dan mengimplementasikan kebijakan publik. Keberhasilan analisis pembuatan kebijakan menurut Dunn dalam Fatmarianti (2023:3), dapat dikembangkan melalui tiga proses, yaitu:

1. Proses pengkajian kebijakan, Menyajikan metodologi untuk analisis kebijakan. Metodologi di sini adalah sistem standar, aturan, dan prosedur untuk menciptakan, menilai secara kritis, dan mengkomunikasikan pengetahuan yang relevan dengan kebijakan.
2. Proses pembuatan kebijakan: serangkaian tahap yang saling bergantung yang diatur menurut urutan waktu: penyusunan agenda, formulasi kebijakan, adopsi kebijakan, implementasi kebijakan, dan penilaian kebijakan.
3. Proses komunikasi kebijakan merupakan upaya untuk meningkatkan proses pembuatan kebijakan berikut hasilnya. Dalam hal ini sebagai penciptaan dan penilaian kritis, pengetahuan yang relevan dengan kebijakan.

Proses kebijakan publik merupakan suatu rangkaian kegiatan yang terdiri atas tahap-tahap yang saling berhubungan dan berurutan. Dengan kata lain, proses kebijakan publik terkait dengan suatu aktivitas membuat pilihan-pilihan kebijakan lengkap dengan tahapan-tahapan.

Charles Lindblom (1986) dalam Winarno (2007: 32) mengemukakan bahwa proses pembuatan kebijakan publik merupakan proses yang kompleks karena melibatkan banyak proses maupun variabel yang harus dikaji oleh aktor pembuat kebijakan. Oleh karena itu, beberapa ahli politik yang menaruh minat untuk mengkaji kebijakan publik membagi proses-proses penyusunan kebijakan publik ke dalam beberapa tahap. Tujuan pembagian seperti ini adalah untuk memudahkan dalam mengkaji kebijakan publik. Tahap-tahap kebijakan publik yang dikemukakan oleh William Dunn (2003: 30-32) adalah sebagai berikut:

- a. Tahap Penyusunan Agenda
Sejumlah aktor yang dipilih dan diangkat untuk merumuskan masalah-masalah pada agenda publik. Sebelumnya masalah-masalah ini berkompetisi terlebih dahulu untuk dapat masuk ke dalam agenda kebijakan, karena tidak semua masalah menjadi prioritas dalam agenda kebijakan publik. Pada akhirnya, beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan para perumus kebijakan. Pada tahap ini suatu masalah mungkin tidak disentuh sama sekali, sementara masalah lain ditetapkan menjadi fokus pembahasan, atau ada pula masalah karena alasan-alasan tertentu ditunda untuk waktu yang lama.
- b. Tahap Formulasi Kebijakan
Masalah yang telah masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para aktor pembuat kebijakan. Masalah-masalah tersebut kemudian didefinisikan untuk kemudian dicari solusi pemecahan masalah terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan (*policy alternatives/policy options*) yang ada. Sama halnya dengan perjuangan suatu masalah untuk masuk ke dalam agenda kebijakan, dalam tahap perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai tindakan yang diambil untuk memecahkan masalah. Pada tahap ini, masing-masing aktor akan “bermain” untuk mengusulkan pemecahan masalah tersebut.
- c. Tahap Adopsi Kebijakan

Berbagai macam alternatif kebijakan yang ditawarkan oleh para aktor perumus kebijakan, pada akhirnya salah satu dari alternatif kebijakan tersebut diadopsi untuk tindakan lebih lanjut dalam kebijakan publik dengan dukungan dari mayoritas legislatif, konsensus antara direktur lembaga atau keputusan pengadilan.

d. Tahap Implementasi Kebijakan

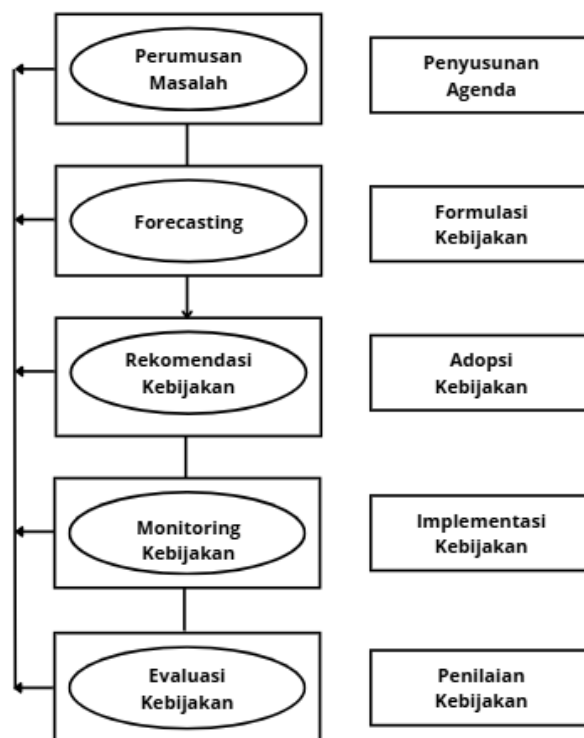
Suatu program kebijakan hanya akan menjadi catatan-catatan elit, jika program tersebut tidak diimplementasikan. Oleh karena itu, keputusan program kebijakan yang telah diambil sebagai alternatif pemecahan masalah harus diimplementasikan, yakni dilaksanakan oleh badan-badan pemerintah di tingkat bawah. Kebijakan yang telah diambil dilaksanakan oleh badan-badan pemerintah yang memobilisasi sumberdaya finansial dan manusia. Pada tahap implementasi ini muncul berbagai kepentingan yang akan saling bersaing. Beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan para pelaksana (implementors), namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.

e. Tahap Evaluasi Kebijakan

Pada tahap ini kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai atau dievaluasi, hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah mampu memecahkan masalah. Kebijakan publik pada dasarnya dibuat untuk dampak yang diinginkan. Dalam hal ini, memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Oleh karena itu, ditentukanlah ukuran-ukuran atau kriteria-kriteria yang menjadi dasar untuk menilai apakah kebijakan publik telah meraih dampak yang diinginkan.

Kelima tahap dalam proses kebijakan publik yang dijelaskan di atas mencerminkan dinamika kompleks dan politis dalam pengambilan keputusan di pemerintahan. Pada tahap penyusunan agenda, terlihat bahwa tidak semua masalah langsung mendapat perhatian; hanya isu-isu yang berhasil menembus persaingan kepentingan dan mendapat dukungan politik yang masuk dalam daftar prioritas. Formulasi kebijakan menuntut kejelian aktor kebijakan dalam merumuskan masalah secara tepat dan memilih alternatif solusi yang paling memungkinkan diterapkan, meskipun proses ini sering kali sarat dengan negosiasi dan kepentingan berbagai pihak. Pada tahap adopsi kebijakan, keputusan yang diambil tidak semata rasional teknokratis, tetapi juga bergantung pada kekuatan politik dan legitimasi

dari lembaga-lembaga yang berwenang. Tahap implementasi adalah titik kritis, karena kebijakan yang baik di atas kertas belum tentu berhasil di lapangan tanpa dukungan SDM, anggaran, serta komitmen pelaksana. Sementara itu, evaluasi kebijakan menjadi sarana untuk mengukur efektivitas dan dampak nyata kebijakan terhadap masyarakat, serta menjadi dasar untuk perbaikan di masa mendatang. Keseluruhan tahapan ini menunjukkan bahwa kebijakan publik adalah proses yang bersifat multidimensi, adaptif, dan sangat dipengaruhi oleh konteks sosial-politik dan kelembagaan.



Gambar 2. 1 Proses Kebijakan Publik Menurut Willian Dunn

Sumber: Indiahono,2017

Dilihat dari uraian di atas mengenai tahapan pembuatan kebijakan publik, maka dapat dimengerti bahwa dalam perumusan kebijakan publik tidaklah mudah.

Mengingat banyaknya masalah-masalah yang ada dalam masyarakat tentunya juga membutuhkan pemecahan masalah yang tepat dan sesuai untuk kondisi masyarakat yang ada. Oleh karena itu dalam menentukan kebijakan para aktor harus benar-benar mengkaji dengan tepat sehingga tidak merugikan masyarakat.

2.1.4 Konsep Implementasi Kebijakan

2.1.4.1 Pengertian Implementasi Kebijakan

Implementasi merupakan salah satu tahap dalam proses kebijakan publik. Biasanya implementasi dilaksanakan setelah sebuah kebijakan dirumuskan dengan tujuan yang jelas. Rangkaian kegiatan dalam implementasi kebijakan mencakup persiapan seperangkat peraturan lanjutan yang merupakan interpretasi dari kebijakan tersebut. Misalnya dari sebuah undang-undang muncul sejumlah Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden, maupun Peraturan Daerah, menyiapkan sumber daya guna menggerakkan implementasi termasuk di dalamnya sarana dan prasarana, sumber daya keuangan, dan tentu saja siapa yang bertanggung jawab melaksanakan kebijakan tersebut, dan bagaimana mengantarkan kebijakan secara kongkrit ke masyarakat. Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan *derivate* atau turunan dari kebijakan tersebut. Kebijakan publik dalam bentuk undang-undang atau Peraturan Daerah adalah jenis kebijakan yang memerlukan kebijakan publik penjelas atau sering diistilahkan sebagai peraturan pelaksanaan. Kebijakan publik yang bisa langsung dioperasionalkan antara lain

Keputusan Presiden, Instruksi Presiden, Keputusan Menteri, Keputusan Kepala Daerah, Keputusan Kepala Dinas, dan lain-lain.

Menurut Nurdin Usman (2002: 70), implementasi bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem, implementasi bukan sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan. Guntur Setiawan (2004: 39) berpendapat, implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif.

Esensi utama dari implementasi kebijakan adalah memahami apa yang seharusnya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Pemahaman tersebut mencakup usaha untuk mengadministrasikannya dan menimbulkan dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian. Implementasi kebijakan adalah proses pelaksanaan keputusan kebijakan yang dibuat oleh lembaga pemerintah yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam keputusan kebijakan tersebut. Proses pelayanan kebijakan dimulai apabila tujuan-tujuan kebijakan telah ditetapkan, terbentuknya program pelaksanaan.

Implementasi merupakan suatu langkah yang penting, bahkan jauh lebih penting daripada formulasi kebijakan. Dengan kata lain, implementasi merupakan suatu tahap dalam siklus kebijakan yang sangat menentukan berhasil atau gagalnya suatu kebijakan.

Van Meter dan Van Horn (1974) dalam Agustino (2017: 126) dalam (Sawir, 2021:170)mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai:

“Tindakan-tindakan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan mencapai tujuan-tujuan yang telah diterapkan”

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa implementasi kebijakan tidak akan dimulai sebelum tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran ditetapkan atau didefinisikan oleh keputusan-keputusan kebijakan. Jadi implementasi merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh berbagai aktor sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan-tujuan kebijakan itu.

Menurut Rippley dan Franklin dalam Kadji (2015:72) Keberhasilan implementasi kebijakan program ditinjau dari tiga faktor:

- a) perspektif kepatuhan yang mengukur implementasi dari kepatuhan aparatur pelaksana, b) keberhasilan implementasi, diukur dari kelancaran rutinitas dan tiadanya persoalan, dan c) implementasi yang berhasil mengarah kepada kinerja yang memuaskan semua pihak terutama kelompok penerima manfaat program”. Rippley tersebut lebih menegaskan bahwa setiap produk kebijakan publik yang siap diimplementasikan akan berhasil jika memperhatikan dan mensinergikan tiga faktor utama, yakni:
1. Tingkat kepatuhan aparatur. Aparatur pelaksana atau implementor kebijakan publik dituntut memiliki sikap dan mentality yang mewujud pada tindakan yang patuh dan taat asas dalam melaksanakan setiap kebijakan publik.
2. Kelancaran dan tidak adanya persoalan. Para implementor kebijakan publik sedapat mungkin mengeliminir setiap permasalahan yang ditemui dalam proses implementasi kebijakan publik. Setiap implementor menjadi *problem solver*, bukan malah sebaliknya menjadi pemicu permasalahan.
3. Kinerja. Setiap pelaksanaan kebijakan pada akhirnya bermuara pada efektif tidaknya proses implementasi dari kebijakan itu sendiri. Efektifnya proses impelentasi kebijakan tentunya akan melahirkan apa yang disebut optimalisasi kinerja kebijakan, tetapi efektifitas dan optimalisasi kinerja

kebijakan pun ditentukan oleh kinerja individu dan para implementor kebijakan publik itu sendiri.

Pendekatan yang dikemukakan Rippley tersebut sangat relevan dalam menggambarkan keberhasilan implementasi kebijakan publik sebagai suatu kesatuan yang utuh antara sikap, proses, dan hasil. Perspektif kepatuhan menekankan pentingnya integritas dan kesadaran aparatur dalam melaksanakan kebijakan secara konsisten dengan norma dan aturan yang berlaku. Tanpa kepatuhan, kebijakan hanya menjadi dokumen tanpa daya dorong pelaksanaan. Selanjutnya, keberhasilan implementasi yang diukur dari kelancaran dan minimnya persoalan menyoroti pentingnya responsivitas aparatur sebagai pemecah masalah, bukan pembuat masalah. Hal ini menuntut kemampuan teknis dan koordinatif yang baik. Terakhir, indikator keberhasilan implementasi harus dilihat dari kinerja nyata yang dirasakan oleh masyarakat, terutama oleh kelompok sasaran. Kebijakan yang berhasil bukan hanya yang selesai dilaksanakan, tetapi yang memberikan dampak positif, berdaya guna, dan memuaskan penerima manfaat. Sinergi ketiga aspek ini kepatuhan, kelancaran, dan kinerja—adalah kunci dalam menciptakan implementasi kebijakan yang tidak hanya efektif secara prosedural, tetapi juga bermakna secara substantif bagi publik.

2.1.4.2 Model Implementasi Kebijakan

Dalam implementasi kebijakan terdapat beberapa model pendekatan yang menjadi acuan atau pedoman untuk melaksanakan suatu kebijakan publik. Model-model implementasi kebijakan ini akan mempengaruhi penerimaan publik terhadap

suatu kebijakan. Adapun model dan pendekatan implementasi kebijakan tersebut adalah sebagai berikut.

Menurut Nugroho (2014:42), dalam memahami kebijakan publik, terdapat dua jenis aliran atau pemahaman, yaitu.

1. Kontinentalis, yang cenderung melihat bahwa kebijakan publik adalah turunan dari hukum, bahkan kadang mempersamakan antara kebijakan publik dan hukum, utamanya hukum publik, ataupun hukum tata negara, sehingga melihatnya sebagai proses interaksi di antara institusi-institusi negara
2. Anglo-Saxonis, yang cenderung memahami bahwa kebijakan publik adalah turunan dari politik-demokrasi, sehingga melihatnya sebagai produk interaksi antara negara dan publik.

Di dalam sejarah perkembangan studi implementasi kebijakan dijelaskan tentang adanya dua pendekatan guna memahami implementasi kebijakan, yaitu: pendekatan *top down* dan *bottom up*. Pendekatan *top down* misalnya dapat disebut sebagai pendekatan yang mendominasi awal perkembangan studi implementasi kebijakan, walaupun dikemudian hari terdapat perbedaan-perbedaan sehingga menelurkan pendekatan *bottom up*, namun pada dasarnya dua pendekatan ini bertitik-tolak pada asumsi-asumsi yang sama dalam mengembangkan kerangka analisis tentang studi implementasi. Inti dari kedua pendekatan ini adalah sejauhmana tindakan para pelaksana (administrator dan birokrat) sesuai dengan prosedur serta tujuan yang telah digariskan oleh para pembuat kebijakan.

Implementasi kebijakan publik akan lebih mudah dipahami apabila menggunakan suatu model atau kerangka Implementasi Kebijakan Publik pemikiran tertentu. Suatu model akan memberikan gambaran kepada kita secara bulat lengkap mengenai sesuatu objek, situasi, atau proses. Komponen-komponen

apa saja yang terdapat pada objek, situasi, atau proses tersebut. Bagaimana korelasi-korelasi antara komponen-komponen itu satu dengan yang lainnya.

Menurut Tachjan (2006:37) dalam bukunya “Implementasi Kebijakan Publik”, komponen-komponen model sistem implementasi kebijakan publik, terdiri atas :

(1) program (kebijakan) yang dilaksanakan; (2) *target groups*, yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran, dan diharapkan akan menerima manfaat dari program tersebut, perubahan atau peningkatan; (3) unsur pelaksana (implementor), baik organisasi atau perorangan, yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, pelaksanaan dan pengawasan dari proses implementasi tersebut; dan (4) faktor lingkungan (fisik, sosial, budaya dan politik).

Terdapat banyak model implementasi kebijakan publik yang disajikan para ahli. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada beberapa model yang dapat digunakan untuk menjadi bahan pedoman agar saat pelaksanaan kebijakan tersebut tidak menyimpang dari yang sebelumnya telah dirumuskan. Model implementasi kebijakan yang digunakan sebagai alat untuk menggambarkan situasi dan kondisi setelah ditetapkan kebijakan, sehingga fenomena yang terjadi didalamnya dapat dijelaskan. . Dalam uraian berikut ini tidak akan dibahas semua macam model, tetapi beberapa saja yang dianggap cukup penting untuk diperkenalkan diantaranya:

1. Model Proses Atau Alur Smith (1973).

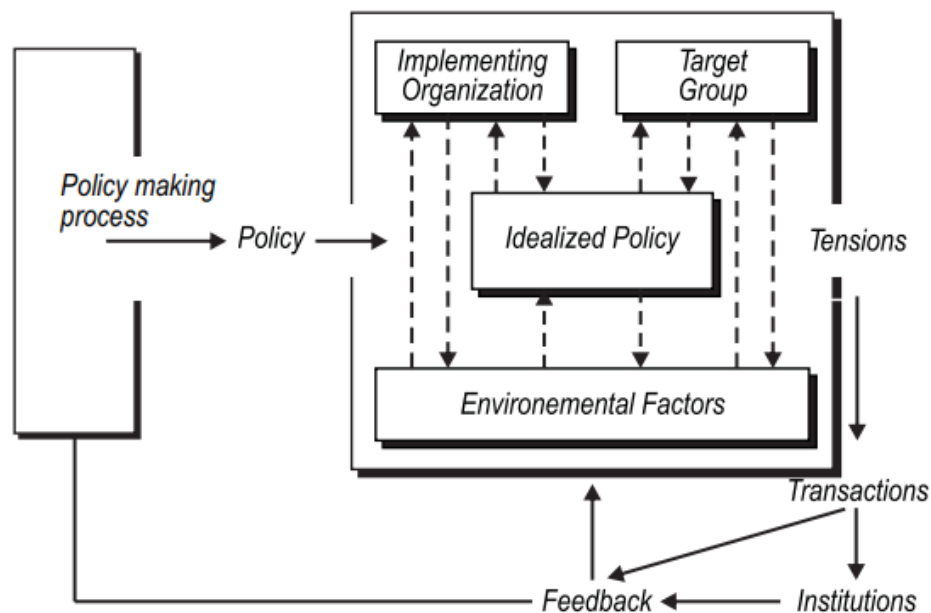
Menurut Smith, dalam proses implementasi ada empat variabel yang perlu diperhatikan. Keempat variabel tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi dan berinteraksi secara timbal

balik, oleh karena itu terjadi ketegangan-ketegangan (tensions) yang bisa menyebabkan timbulnya protes-protes, bahkan aksi fisik, dimana hal ini menghendaki penegakan institusi-institusi baru untuk mewujudkan sasaran kebijakan tersebut. Ketegangan-ketegangan itu bisa juga menyebabkan perubahan-perubahan dalam institusi-institusi lini.

Jadi pola-pola interaksi dari keempat variabel dalam implementasi kebijakan memunculkan ketidaksesuaian, ketegangan dan tekanan-tekanan. Pola-pola interaksi tersebut mungkin menghasilkan pembentukan lembaga-lembaga tertentu, sekaligus dijadikan umpan balik untuk mengurangi ketegangan dan dikembalikan ke dalam matriks dari pola-pola transaksi dan kelembagaan.

Keempat variabel dalam implementasi kebijakan publik tersebut, yaitu : (1) Kebijakan yang diidealkan (idealised policy), yakni pola-pola interaksi ideal yang telah mereka definisikan dalam kebijakan yang berusaha untuk diinduksikan; (2) kelompok sasaran (target groups), yaitu mereka (orang-orang) yang paling langsung dipengaruhi oleh kebijakan dan yang harus mengadopsi pola-pola interaksi sebagaimana yang diharapkan oleh perumus kebijakan; (3) implementing organization, yaitu badan-badan pelaksana atau unit-unit birokrasi pemerintah yang bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan; (4) environmental factor, yakni unsur-unsur dalam lingkungan yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh implementasi kebijakan, seperti aspek budaya, sosial, ekonomi, dan politik.

Model proses atau alur Smith tersebut dapat disajikan di bawah ini:



Gambar 2. 2 A Model of The Policy Implementation Process

Sumber: Tachjan (2006:39)

2. Model Van Meter dan Van Horn

Model ini disebut juga *A model of the policy implementation*. Model ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan akan berjalan secara linier dari keputusan politik yang tersedia, pelaksana dan kinerja kebijakan publik. Model proses implementasi yang diperkenalkan Van Meter dan Van Horn pada dasarnya tidak dimaksudnya untuk mengukur dan menjelaskan hasil akhir dari kebijakan pemerintah, namun lebih tepatnya untuk mengukur suatu kebijakan unguin diimplementasikan secara efektif, tetapi gagal memperoleh dampak substansial yang sesuai karena kebijakan tidak disusun dengan baik atau karena keadaan lainnya. Terdapat 6 variabel menurut Van Meter dan Van Horn yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi dalam Agustino (2022:151-153):

- a. Ukuran dan tujuan kebijakan diperlukan untuk mengarahkan dalam melaksanakan kebijakan, hal tersebut dilakukan agar sesuai dengan program

yang sudah direncanakan. Kejelasan dan sasaran kebijakan harus dapat dilihat diketahui keberhasilan atau kegagalan dari kebijakan atau program yang dijalankan.

b. Sumber Daya.

Keberhasilan proses implementasi kebijakan dipengaruhi oleh pemanfaatan sumber daya manusia, biaya, dan waktu. Sumber daya manusia sangat penting karena sebagai sumber penggerak dan pelaksana kebijakan, modal diperlukan untuk kelancaran pembiayaan kebijakan agar tidak mengambat proses kebijakan. Sedangkan waktu merupakan bagian yang penting dalam pelaksanaan kebijakan, karena waktu sebagai pendukung keberhasilan kebijakan. Sumber daya waktu merupakan penentu pemerintah dalam merencanakan dan melaksanakan kebijakan.

c. Karakteristik Agen Pelaksana.

Keberhasilan kebijakan bisa dilihat dari sifat atau ciri-ciri badan/instansi pelaksana kebijakan. Hal ini sangat penting karena kinerja implementasi kebijakan publik akan sangat banyak dipengaruhi oleh ciri-ciri yang tepat serta cocok dengan para badan atau instansi pelaksananya.

d. Sikap/Kecenderungan para pelaksana.

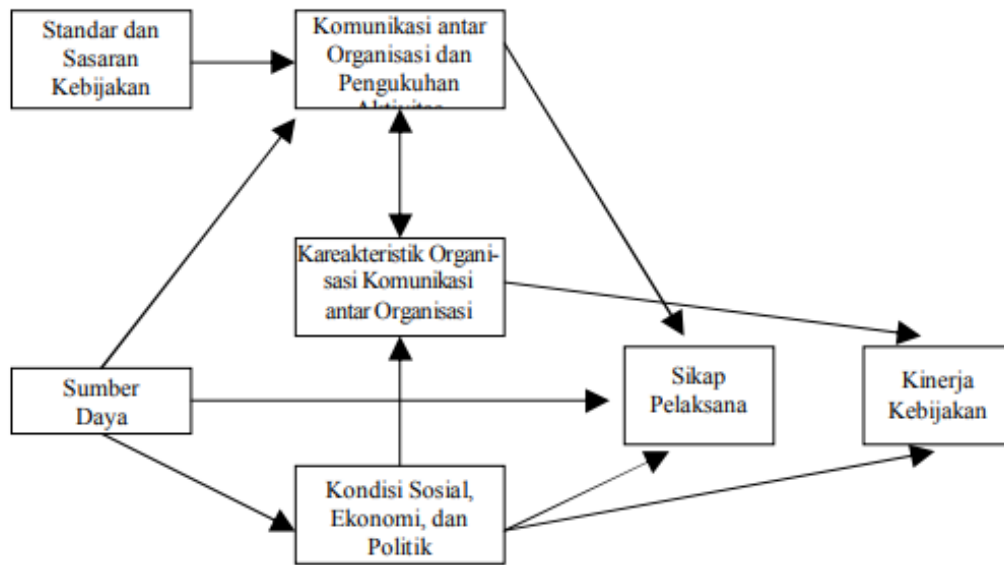
Sikap/kecenderungan para pelaksana, sangat banyak mempengaruhi keberhasilan atau tidaknya kinerja implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi oleh karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul persoalan dan permasalahan yang mereka rasakan.

e. Komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksanaan.

Komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksana, merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan publik, semakin baik komunikasi yang terjalin maka semakin kecil kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam suatu proses implementasi.

f. Lingkungan ekonomi, sosial dan politik.

Lingkungan ekonomi, sosial dan politik disebut sebagai lingkungan eksternal. Lingkungan ekonomi, sosial dan politik juga merupakan faktor yang menentukan keberhasilan suatu implementasi. Keberhasilan implementasi dapat terjadi jika lingkungan eksternalnya kondusif oleh sebab itu lingkungan eksternal mempengaruhi keberhasilan dari implementasi kebijakan.



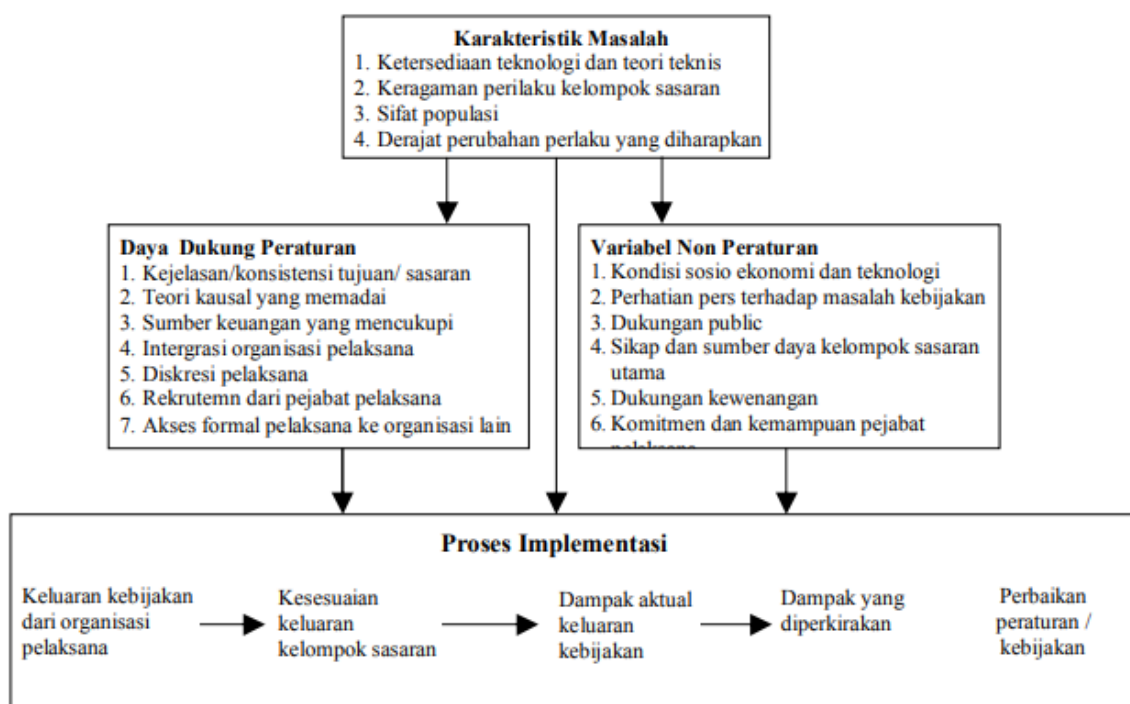
Gambar 2. 3 Model Pendekatan Van Meter dan Van Horn

Sumber: (Kadji, (2015:67)

3. Model Daniel Mazmanian dan Paul Sebatier

Model ketiga adalah model yang dikembangkan oleh Daniel Mazmanian dan Paul A. Sebatier mengemukakan bahwa implementasi adalah upaya melaksanakan keputusan kebijakan. Model Mazmanian dan Sebatier disebut sebagai model Kerangka Analisis Implementasi (*A Framework for Implementation Analysis*). Model Mazmanian Sebatier mengklasifikasikan proses implementasi kebijakan ke dalam tiga variabel. Pertama, variabel independen, yaitu mudah tidaknya masalah dikendalikan yang berkenaan dengan indikator masalah teori dan teknis pelaksanaan, keragaman obyek, dan perubahan seperti apa yang dikehendaki. Kedua, variabel intervening, yaitu variabel kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi dengan indikator kejelasan dan konsistensi tujuan, dipergunakannya teori kausal, ketepatan alokasi sumberdana, keterpaduan hirarkis di antara lembaga pelaksana, aturan pelaksana dari lembaga pelaksana, dan

perekrutan pejabat pelaksana dan keterbukaan kepada pihak luar; dan variabel di luar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi yang berkenaan dengan indikator kondisi sosio-ekonomi dan teknologi, dukungan publik, sikap dan risorsis dari konstituen, dukungan pejabat yang lebih tinggi, dan komitmen dan kualitas kepemimpinan dari pejabat pelaksana. Ketiga variabel dependen, yaitu tahapan dalam proses implementasi dengan lima tahapan, yaitu pemahaman dari lembaga/badan pelaksana dalam bentuk disusunnya kebijakan pelaksana, kepatuhan obyek, hasil nyata, penerimaan atas hasil nyata tersebut, dan akhirnya mengarah kepada revisi atas kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan tersebut ataupun keseluruhan kebijakan yang bersifat mendasar.

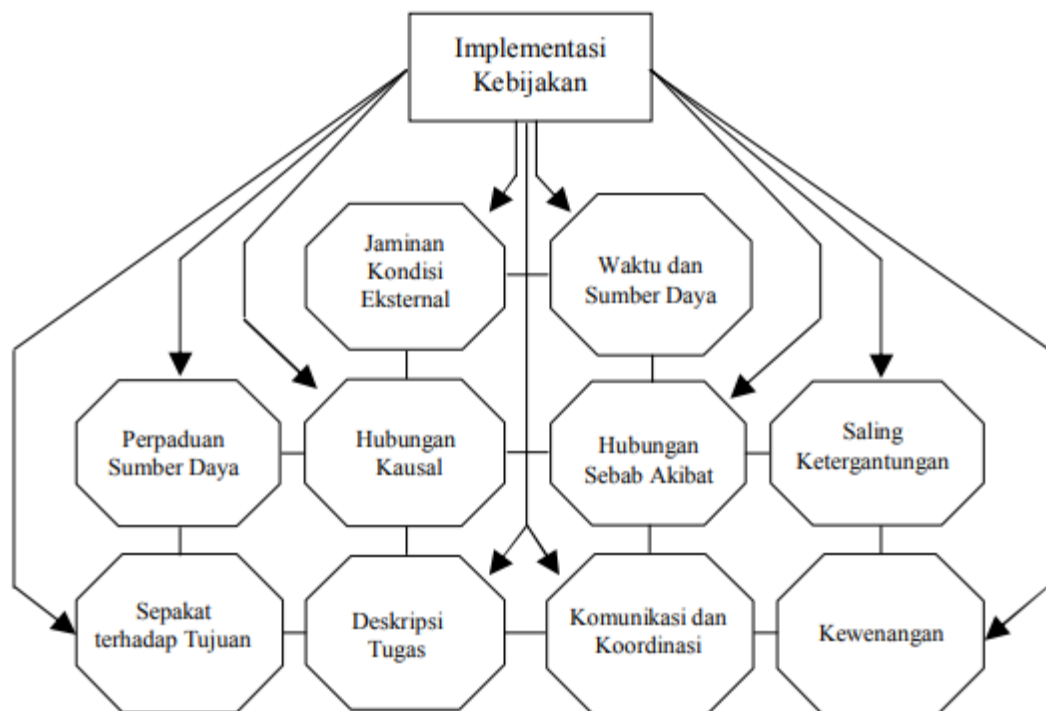


Gambar 2. 4 Model Implementasi Kebijakan menurut Sabatier dan Mazmanian

Sumber: Kadji (2015:57)

4. Model Hoodwood dan Gun

Model keempat adalah model Brian W. Hoogwood dan Lewis A. Gun. Model implementasi ini sangat menekankan pentingnya pendekatan *Top Down* dalam proses implementasi, bagi mereka pendekatan *Bottom Up* cenderung mendekati permasalahan kasus per kasus dianggap tidak menarik apalagi para pembuat kebijakan adalah orang-orang yang telah dipilih secara demokratis. Model implementasi kebijakan ini memberikan proposisi-proposisi untuk mencapai implementasi yang sempurna, sebagai berikut: situasi diluar badan/organisasi tidak menimbulkan kendala besar bagi proses implementasi, tersedia cukup waktu dan cukup sumber daya untuk melaksanakan program, tidak ada kendala dalam menyediakan sumber daya yang dibutuhkan termasuk sumber daya yang dibutuhkan dalam setiap tahapan implementasi, kebijakan yang diimplementasikan didasarkan pada teori sebab akibat yang valid, hubungan sebab akibat tersebut setidaknya ada hubungan antara (intervening links), diimplementasikan oleh lembaga tunggal yang tidak tergantung pada lembaga lainnya.



Gambar 2. 5 Model Implementasi Kebijakan menurut Brian W. Hoogwood & Lewis A.Gun

Sumber: Kadji (2015:59)

5. Model Goggin, Bowman, dan Lester

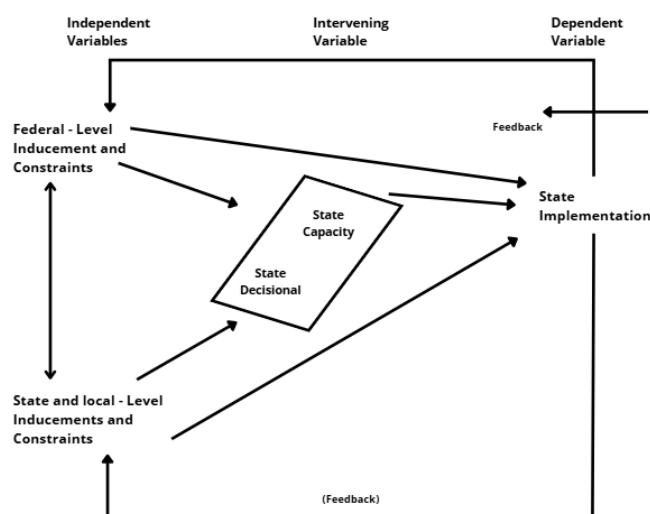
Goggin bersama Bowman, Lester dan O'Tole dalam buku *"Implementation Theory and Practice: Toward a Third Generation"* yang terbit tahun 1990, mengemukakan kandidat teori baru dari implementasi kebijakan. Sebelum mengemukakan teorinya mereka menyatakan bahwa sampai buku tersebut ditulis, terdapat dua generasi kajian implementasi.

Para peneliti generasi III sepakat untuk melanjutkan dukungannya terhadap pendekatan bottom up yang telah dirintis oleh para peneliti Generasi II, namun disamping itu mereka juga berusaha mengembangkan studi implementasi ke arah yang lebih *scientific*.

Upaya tersebut dilakukan dengan cara menganjurkan penggunaan prosedur ilmiah yang lebih baku. Salah satu penganjur pendekatan ilmiah ini adalah Goggin et.al (1990) dalam Purwanto (2015:49) mengatakan bahwa:

“Agar penelitian implementasi makin diakui kualitas kadar keilmiahannya maka peneliti perlu: (i) memperjelas konsep-konsep yang digunakan, terutama konsep yang digunakan, terutama konsep implementasi itu sendiri. Tidak seperti Generasi II yang cenderung mendefinisikan fenomena implementasi sebagai kegagalan atau keberhasilan mencapai tujuan-tujuan kebijakan, para peneliti Generasi III memposisikan implementasi sebagai proses yang bersifat dinamis yang akan terus berjalan selama berlakunya suatu kebijakan; (ii) memperbanyak kasus yang akan distudi sehingga memberikan ruang yang lebih baik untuk menjelaskan hubungan kausal guna menjelaskan fenomena implementasi; (iii) membangun model dan indikator yang akan dipakai untuk menguji hipotesis; (iv) berani melakukan perbaikan terhadap persoalan penggunaan konsep dan pengukuran yang dihadapi oleh para peneliti generasi sebelumnya.”

Model Goggin ini hendak mencoba membuat teori general yang selama ini sulit dilakukan. Goggin memanfaatkan konsep komunikasi sebagai jalan alternatif untuk membuat teori implementasinya. Teori ini diyakininya mampu memuaskan kepentingan implementasi baik secara teori maupun empirik dalam berbagai tingkatan pemerintahan.



Gambar 2. 6 Model Implementasi Goggin, Bowman dan Lester
Sumber: Purwanto (2015:54)

Gambar di atas merupakan Model Implementasi Kebijakan menurut Goggin et al. (1990), yang menekankan pentingnya komunikasi kebijakan dan interaksi antar level pemerintahan dalam menentukan keberhasilan implementasi. Model ini menunjukkan bahwa variabel independen berupa *inducements and constraints* dari tingkat federal serta negara bagian dan lokal akan memengaruhi kapasitas negara bagian (state capacity) dan proses pengambilan keputusan (state decisional), yang berperan sebagai variabel intervening.

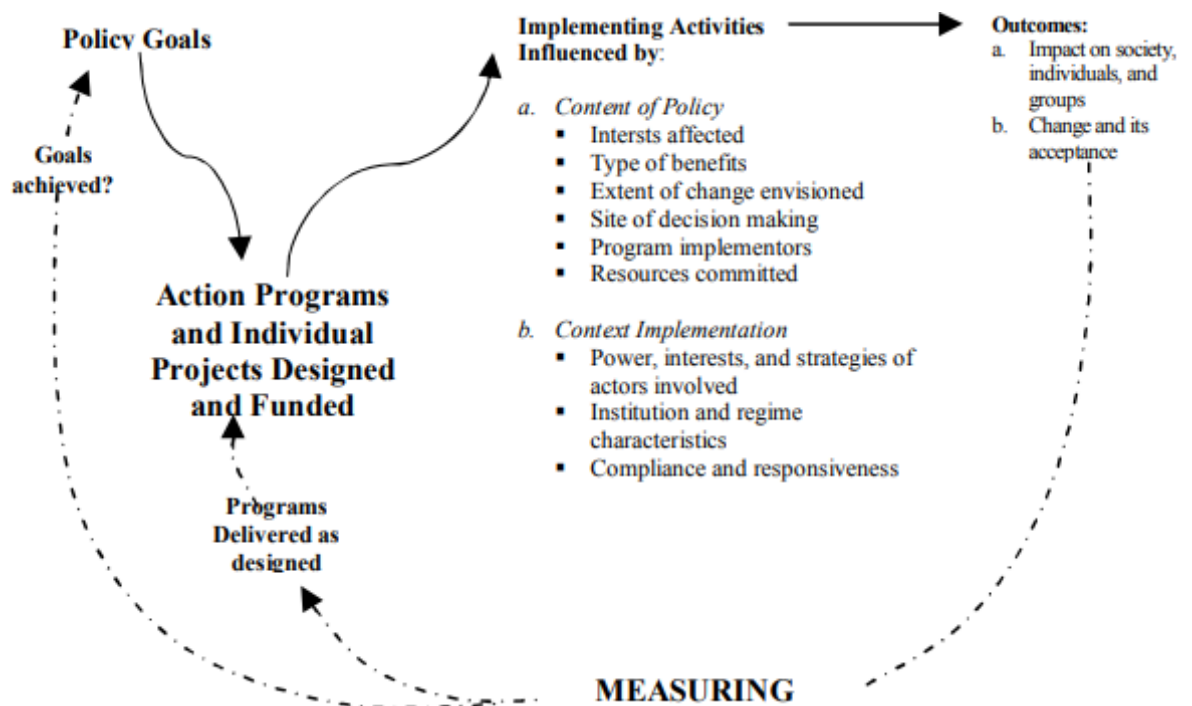
Kapasitas dan keputusan negara bagian tersebut akan berdampak langsung pada implementasi kebijakan (state implementation) sebagai variabel dependen. Model ini juga menekankan adanya feedback, di mana hasil implementasi akan memberikan umpan balik ke semua level baik federal maupun lokal untuk memperbaiki kebijakan yang telah dilaksanakan. Artinya, keberhasilan implementasi kebijakan dalam model Goggin sangat dipengaruhi oleh sejauh mana komunikasi kebijakan berjalan secara efektif dan didukung oleh kapasitas pengambil kebijakan di setiap level pemerintahan.

Malcom Goggin, Ann Bowman, dan James Lester dalam Riant Nugroho mengembangkan sebuah model implementasi kebijakan yang “lebih ilmiah” dengan mengedepankan pendekatan “metode penelitian” dengan adanya variabel independen, intervening, dan dependen, dan meletakkan faktor “komunikasi” sebagai penggerak dalam implementasi kebijakan.

6. Model Grindle

Model ini dikenal dengan *Implementation as a political and administrative process*. Keberhasilan implementasi suatu kebijakan dapat diukur dari proses pencapaian hasil akhir (*outcomes*), yaitu tercapai atau tidaknya tujuan yang diinginkan. Keberhasilan suatu implementasi dapat dilihat dari dua hal yakni:

- 1) Dilihat dari prosesnya, dengan mempertanyakan apakah pelaksanaan kebijakan sesuai dengan yang ditentukan (*design*) dengan merujuk pada aksi kebijakan.
- 2) Apakah tujuan kebijakan tercapai. Dimensi ini diukur dengan melihat dua faktor, yaitu dampaknya terhadap masyarakat secara individu atau kelompok dan tingkat perubahan yang terjadi.



Gambar 2. 7 Model Implementasi Kebijakan menurut Grindle

Sumber: Kadji (2015:60)

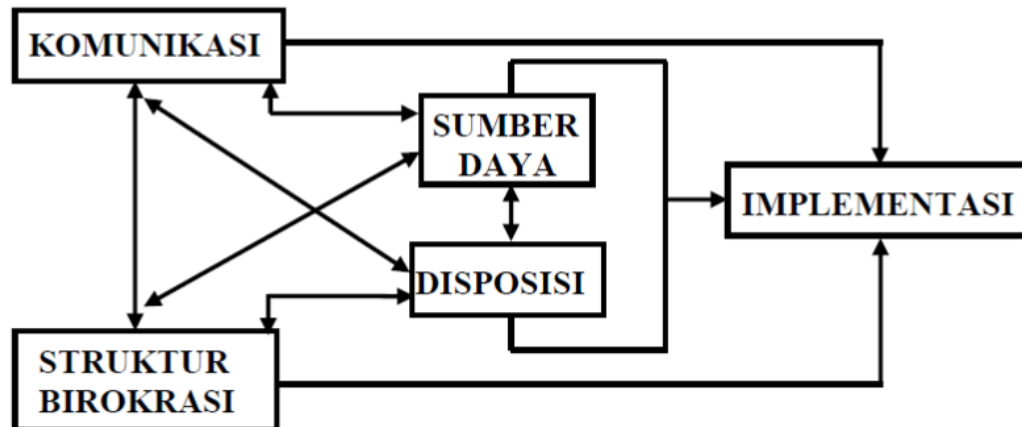
Menurut Grindle dalam Kadji (2015:59) dalam bukunya *Formulasi Dan Implementasi Kebijakan Publik Kepemimpinan Dan Perilaku Birokrasi Dalam Fakta Realitas*:

Keberhasilan proses implementasi kebijakan sampai kepada tercapainya hasil, tergantung kepada kegiatan program yang telah dirancang dan pembiayaan cukup, selain dipengaruhi oleh *Content of Policy* (isi kebijakan) dan *Contyex of Implementation* (konteks implementasi)''.

- 1) Konten kebijakan, terdiri dari kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan (*interaset affected*), Jenis manfaat yang akan dihasilkan (*type of benefit*), Derajat perubahan yang diinginkan (*extent of change envisioned*), Kedudukan pembuat kebijakan (*site of decision making*), Pelaksana program (*program implementors*), dan Sumber daya yang dikerahkan (*resources commited*).
- 2) Konteks implementasi terdiri dari: Kekuasaan (*power*), Kepentingan strategi aktor yang terlibat (*interest strategies of actors involed*), Karakteristik lembaga dan penguasa (*institution and regime characteristic*), dan Kepatuhan dan daya tanggap pelaksana (*compliance and responsivnes*).

7. Model George C. Edward III (1980) – *Direct and Indirect Impact of Implementation*

George Edward III (1980:1) dalam Kasmad (2018:59) menegaskan bahwa masalah utama administrasi publik adalah *lack of attention to implementation*. Dikatakannya *without effective implementation the decission od policymakers will not be carried out successfully*.



Gambar 2. 8 Model Pendekatan George C. Edward III
 Sumber: Agustino (2022:159)

Pendekatan yang dikemukakan oleh Edward III, terdapat empat faktor yang sangat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan, yaitu :

a. Komunikasi

Komunikasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan dapat berjalan bila komunikasi berjalan dengan baik sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus ditransmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat. Komunikasi diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementor akan semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan dalam masyarakat.

Menurut Edward III terdapat tiga indikator yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan faktor komunikasi tersebut, yaitu:

- a) Transmisi, yaitu penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali yang terjadi dalam penyaluran komunikasi adalah adanya salah pengertian (miskomunikasi), hal ini disebabkan karena komunikasi telah melalui beberapa tingkatan birokrasi sehingga apa yang diharapkan terdistorsi di tengah jalan.
 - b) Kejelasan, yaitu komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan (*street-level-bureuacrats*) haruslah jelas dan tidak membingungkan. Ketidakjelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi, pada tataran tertentu, namun para pelaksana membutuhkan kejelasan informasi dalam melaksanakan kebijakan agar tujuan yang hendak dicapai dapat diraih sesuai konten kebijakan.
 - c) Konsistensi, yaitu perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi haruslah konsisten untuk diterapkan dan dijalankan. Ini karena perintah yang diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana dilapangan
- b. Sumber daya

Indikator sumber-sumber daya terdiri dari beberapa elemen, yaitu :

- a) Staf; sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau sumber daya manusia (SDM). Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai ataupun tidak kompeten dibidangnya. Penambahan jumlah staf atau implementor saja tidak mencukupi, tetapi

diperlukan pula kecukupan staf dengan keahlian serta kemampuan yang diperlukan dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.

b) Informasi; dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk yaitu :

1) Informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan.

Implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan disaat mereka diberi perintah untuk melakukan tindakan.

2) Informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Implementor harus mengetahui apakah orang lain yang terlibat di dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum.

c) Wewenang; pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang itu nihil, maka kekuatan para implementor di mata publik tidak terlegitimasi, sehingga dapat menggagalkan proses implementasi kebijakan. Tetapi, dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersebut ada, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan. Disatu pihak, efektivitas kewenangan diperlukan dalam pelaksanaan implementasi kebijakan; tetapi disisi lain, efektivitas akan menyusut manakala wewenang diselewengkan

oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau demi kepentingan kelompoknya.

- d) Fasilitas; fasilitas fisik juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukannya, dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitasi pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

c. Disposisi

Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan adalah faktor penting ketiga dalam pendekatan mengenai pelaksanaan suatu kebijakan publik. Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga dalam praktiknya tidak terjadi bias.

Hal-hal penting yang perlu dicermati pada faktor disposisi menurut Edward III, adalah :

- 1) Efek Disposisi; disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi. Oleh karena itu, pemilihan dan pengangkatan personil pelaksanan kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan; lebih khusus lagi pada kepentingan warga.

- 2) Melakukan Pengaturan Birokrasi (*Staffing the bureaucracy*); dalam konteks ini Edward III mensyaratkan bahwa implementasi kebijakan harus dilihat juga dalam hal pengaturan birokrasi. Ini merujuk pada penunjukan dan pengangkatan staf dalam birokrasi yang sesuai dengan kemampuan, kapabilitas dan kompetensinya. Selain itu, pengaturan birokrasi juga bermuara pada ‘pembentukan’ sistem pelayanan publik yang optimal, penilaian personil dalam bekerja, hingga metode *bypassing* personil.
- 3) Insentif; Edwards III menyatakan bahwa salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif. Pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pelaksana kebijakan dengan cara menambahkan keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi (*self interest*) atau organisasi.

d. Struktur Birokrasi

Walaupun sumber-sumber daya untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana atau terealisasi karena terdapat kelemahan dalam struktur birokrasi. Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak orang, ketika struktur birokrasi tidak

kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebabkan sumberdaya menjadi tidak efektif dan tidak termotivasi sehingga menghambat jalannya kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik.

Dua karakteristik, menurut Edward III, yang dapat mengdongkrak kinerja struktur birokrasi atau organisasi ke arah yang lebih baik adalah :

- 1) Membuat *Standard Operational Procedures* (SOP) yang lebih fleksibel; SOPs adalah suatu prosedur atau aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai (atau pelaksanan kebijakan seperti aparatur, administratur, atau birokrat) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya pada setiap harinya (*days-to-days politics*) sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (atau standar minimum yang dibutuhkan warga).
- 2) Melaksanakan fragmentasi, tujuannya untuk menyebar tanggung jawab pelbagai aktivitas, kegiatan, atau program pada beberapa unit kerja yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dengan terfragmentasinya struktur birokrasi, maka implementasi akan lebih efektif karena dilaksanakan oleh organisasi yang kompeten dan kapabel.

2.1.5 Konsep e-government

Era reformasi di Indonesia sedikit banyak cukup mempengaruhi kehidupan, terutama pola pikir masyarakat dan pemerintah, sehingga munculah sistem pelayanan oleh pemerintah kepada masyarakat berbasis *e-government*. *e-government* adalah penyelenggaraan pemerintahan dengan menggunakan teknologi

informasi dan telekomunikasi untuk meningkatkan kinerja pemerintah, serta memenuhi kebutuhan masyarakat akan transparansi dan akuntabilitas informasi keuangan pemerintah dengan tujuan mencapai *good governance*. *e-government* dapat diaplikasikan pada legislatif, yudikatif ataupun eksekutif untuk meningkatkan efisiensi internal, menyampaikan pelayanan publik atau proses pemerintahan yang demokratis.

Sedangkan The World Bank Group mendefinisikan *e-government* sebagai berikut: “*e-government* berhubungan dengan penggunaan teknologi informasi (seperti *Wide Area Network*, *Internet* dan *Mobile Computing*) oleh organisasi pemerintahan yang mempunyai kemampuan membentuk hubungan dengan warga negara, bisnis dan organisasi lain dalam pemerintahan”. (The World Bank Group, 2001). UNDP (United Nation Development Programme) juga memberikan definisi tersendiri dengan lebih singkat untuk *e-government*: “*e-government* adalah aplikasi teknologi informasi dan komunikasi (ICT) dari agen pemerintah”. (dalam Indrajit, 2016:2).

Setelah mengetahui lembaga-lembaga memberikan definisi akan *e-government*, para ahli turut mendefinisikan *e-government*. Zweers and Planque (2001) memberikan definisi: “*e-government* berhubungan dengan penyedia informasi, layanan atau produk yang disiapkan secara elektronik, dengan dan oleh pemerintah, tidak terbatas tempat dan waktu, menawarkan nilai lebih untuk partisipasi pada semua kalangan”.

Dua negara besar yang terdepan dalam mengimplementasikan konsep *e-government*, yaitu Amerika dan Inggris melalui Al Gore dan Tony Blair, secara

terperinci menggambarkan manfaat yang diperoleh dengan diterapkannya konsep *e-government* bagi suatu negara adalah:

- a. Memperbaiki kualitas pelayanan pemerintah kepada para *stakeholder*-nya (masyarakat, kalangan bisnis dan industri) terutama dalam hal kinerja efektifitas dan efisiensi diberbagai bidang kehidupan bernegara
 - b. Meningkatkan transparansi kontrol dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka penerapan konsep *Good Corporate Governance*
 - c. Mengurangi secara signifikan total biaya administrasi, relasi dan interaksi yang dikeluarkan pemerintah maupun *stakeholder*-nya untuk keperluan aktifitas sehari-hari
 - d. Memberikan peluang bagi pemerintah untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan baru melalui interaksinya dengan pihak-pihak yang berkepentingan
 - e. Menciptakan suatu lingkungan masyarakat baru yang dapat secara tepat dan cepat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi sejalan dengan berbagai perubahan global dan *trend* yang ada
 - f. Memberdayakan masyarakat dan pihak-pihak lain sebagai mitra pemerintah dalam proses pengambilan berbagai kebijakan publik secara merata dan demokratis.
- (dalam Indrajit, 2016:5)

Negara-negara maju memandang bahwa implementasi *e-government* yang tepat secara signifikan dapat memperbaiki kualitas kehidupan masyarakat di suatu negara secara khusus dan masyarakat dunia secara umum. Oleh karena itu, implementasinya di suatu negara tidak dapat ditunda-tunda dan dilaksanakan secara serius, apabila dilaksanakan dengan kepemimpinan dan kerangka pengembangan yang holistik, akan memberikan/mendatangkan keunggulan kompetitif secara nasional.

Menurut Keppres No.20 Tahun 2006 *e-government* adalah pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan

pemerintahan. Peranan IT dalam proses bisnis membuat organisasi berusaha untuk mengimplementasikan IT untuk proses integrasi.

Menurut Indrajit (2002:36) e-Government merupakan suatu mekanisme interaksi baru antara pemerintah dengan masyarakat dan kalangan lain yang berkepentingan, dengan melibatkan penggunaan teknologi informasi (terutama internet) dengan tujuan memperbaiki mutu (kualitas) pelayanan. *E-government* adalah penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik untuk meningkatkan kualitas layanan publik secara efisien, efektif dan interaktif.

Budi Rianto dkk (2012:36) menyimpulkan bahwa *E-government* merupakan bentuk aplikasi pelaksanaan tugas dan tata laksana pemerintahan menggunakan teknologi telematika atau teknologi informasi dan komunikasi. Aplikasi *e-government* memberikan peluang meningkatkan dan mengoptimalkan hubungan antar instansi pemerintah, hubungan antara pemerintah dengan dunia usaha dan masyarakat. Mekanisme hubungan itu melalui pemanfaatan teknologi informasi yang merupakan kolaborasi atau penggabungan antar komputer dan sistem jaringan komunikasi.

Budi Rianto dkk (2012:39) mengatakan sedikitnya ada empat indikator keberhasilan *E-government*, yaitu:

1. Ketersediaan data dan informasi pada pusat data
2. Ketersediaan data dan informasi bagi kebutuhan promosi daerah
3. Ketersediaan aplikasi *e-government* pendukung pekerjaan kantor dan pelayanan publik
4. Ketersediaan aplikasi dialog publik dalam rangka meningkatkan komunikasi antar pemerintah, antara pemerintah dengan sektor swasta dan masyarakat melalui aplikasi email, SMS ataupun teleconference.

Selain itu, untuk melaksanakan maksud tersebut pengembangan *e-government* diarahkan untuk mencapai empat tujuan menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government*, yaitu:

1. Pembentukan jaringan informasi dan transaksi pelayanan publik yang memiliki kualitas dan lingkup yang dapat memuaskan masyarakat luas serta dapat terjangkau diseluruh wilayah Indonesia pada setiap saat tidak dibatasi oleh sekat waktu dan dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat.
2. Pembentukan hubungan interaktif dengan dunia usaha untuk meningkatkan perkembangan perekonomian nasional dan memperkuat kemampuan menghadapi perubahan dan persaingan perdagangan internasional.
3. Pembentukan mekanisme dan saluran komunikasi dengan lembaga-lembaga negara serta penyediaan fasilitas dialog publik bagi masyarakat agar dapat berpartisipasi dalam perumusan kebijakan negara.
4. Pembentukan sistem manajemen dan proses kerja yang transaoaran dan efisien serta memperlancar transaksi dan layanan antar lembaga pemerintah dan pemerinthaan daerah otonom.

Pengembangan *e-government* merupakan upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis (menggunakan) elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik secara efektif dan efisien. Melalui pengembangan *e-government* dilakukan penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi

informasi. Pemanfaatan teknologi informasi teknologi informasi tersebut mencakup 2 (dua) aktivitas yang berkaitan yaitu:

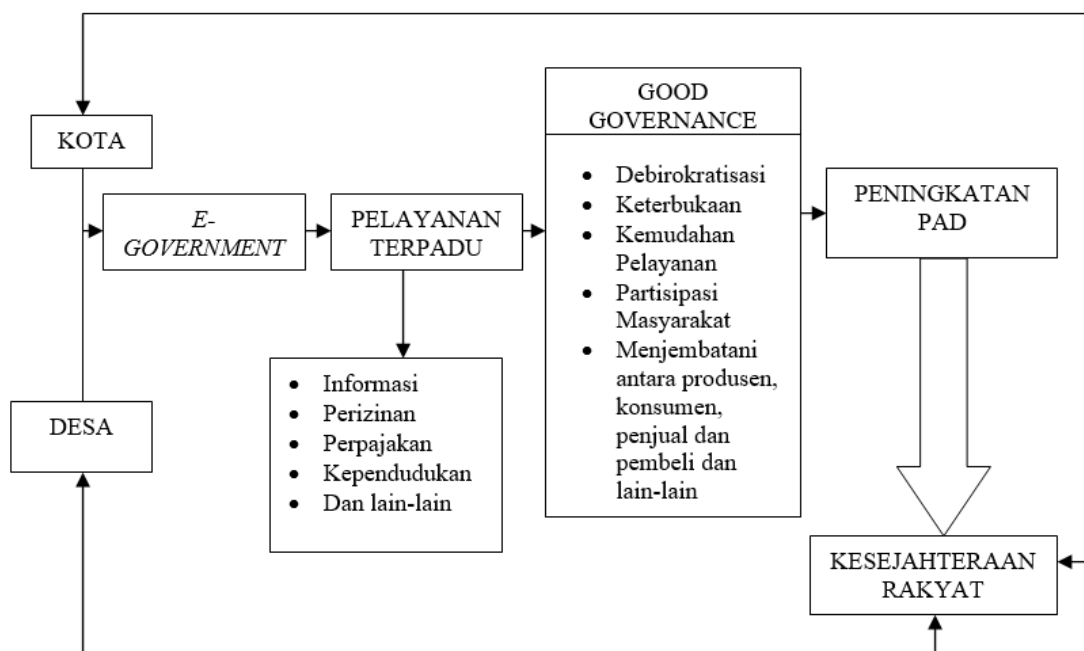
1. Pengelolaan data, pengelolaan informasi, sistem manajemen dan proses kerja secara elektronik,
2. Pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar pelayanan publik dapat diakses secara mudah dan murah oleh masyarakat di seluruh wilayah negara.

Konsep *e-government* berkembang karena adanya tiga pemicu utama dilihat dari sejarahnya, yaitu:

1. Era globalisasi yang datang lebih cepat dari yang diperkirakan telah membuat isu-isu semacam demokratisasi, hak asasi manusia, hukum, *transparansi*, korupsi, *civil society*, *good corporate governance*, perdagangan bebas, pasar terbuka dan lain sebagainya menjadi hal-hal utama yang harus diperhatikan oleh setiap bangsa jika yang bersangkutan tidak ingin disingkirkan dari pergaulan dunia. Dalam format ini, pemerintah harus mengadakan reposisi terhadap peranannya di dalam sebuah negara, dari yang bersifat internal dan fokus terhadap kebutuhan dalam negeri, menjadi lebih berorientasi ke eksternal dan fokus kepada bagaimana memposisikan masyarakat dan negaranya di dalam sebuah pergaulan global.
2. Kemajuan teknologi informasi (komputer dan telekomunikasi) terjadi sedemikian pesatnya sehingga data, informasi dan pengetahuan dapat diciptakan dengan teramat sangat cepat dan dapat segera disebarkan ke seluruh lapisan masyarakat di berbagai belahan di dunia dalam hitungan detik.

3. Meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat di dunia tidak terlepas dari semakin membaiknya kinerja industri swasta dalam melakukan kegiatan ekonominya. Kedekatan antara masyarakat (sebagai pelanggan) dengan pelaku ekonomi (pedagang, investor, perusahaan dan lain-lain) telah membuat terbentuknya sebuah standar pelayanan yang semakin membaik dari waktu ke waktu (indrajit, 2016: 7-8)

Ketiga aspek diatas menyebabkan terjadinya tekanan dari masyarakat yang menginginkan pemerintah memperbaiki kinerjanya secara signifikan dengan cara memanfaatkan berbagai teknologi informasi yang ada. Secara singkat skema *e-government* dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. 9 Skema e-government
Sumber: Anwar, Khoirul dan Asianti, 2004:128

Tujuan *e-government* adalah:

- a. Terciptanya hubungan secara elektronik antara pemerintah dengan masyarakatnya sehingga dapat mengakses berbagai informasi dan layanan dari pemerintah.
 - b. Melaksanakan perbaikan dan peningkatan pelayanan masyarakat ke arah yang lebih baik dari apa yang telah berjalan saat ini.
 - c. Menunjang *Good governance* dan keterbukaan
 - d. Meningkatkan PAD
- (Anwar, Khoirul dan Asianti, 2004:126).

Sistem pelayanan berbasis *e-government* menginginkan supaya pelayanan dan komunikasi antara pemerintah dengan masyarakat menjadi lebih mudah dan cepat tanpa harus menghadapi sistem birokrasi yang berbelit-belit dan rumit. Masyarakat dapat memberikan masukan, saran ataupun kritikan melalui website yang disediakan oleh pemerintah.

Dengan dikembangkannya *e-government*, akses informasi pada pemerintah terbuka lebar bagi semua lapisan masyarakat di suatu negara, sehingga apabila diimplementasikan dengan tepat maka secara signifikan dapat memperbaiki kualitas kehidupan masyarakat negara tersebut. Maka dari itu, implementasinya pada tiap negara haruslah dilaksanakan sesegera mungkin, tanpa ditunda-tunda. Serta dibangun dengan kepemimpinan yang baik dan kerangka pengembangan yang holistik, sehingga memberikan keunggulan kompetitif secara nasional.

Terdapat 4 (empat) tipe aplikasi relasi *e-government* yang disebutkan Indrajit (2016:24), dalam bukunya yang berjudul “Konsep dan Strategi Electronic Government”, yaitu sebagai berikut:

1. *Government to Citizens (G2C)*

Jenis penerapan G-to-C yang paling umum dalam *e-government*, dimana pemerintah mengembangkan dan menerapkan berbagai portofolio teknologi informasi dengan tujuan utama meningkatkan interaksi masyarakat.

Dengan kata lain, tujuan utama pengembangan aplikasi *e-government* G-to-C adalah untuk mendekatkan pemerintah dengan warganya melalui berbagai saluran akses, sehingga masyarakat dapat dengan mudah menghubungi pemerintah untuk memenuhi kebutuhan layanan sehari-hari.

2. *Government to Bussiness (G2B)*

Salah satu tanggung jawab utama pemerintah adalah menciptakan lingkungan bisnis yang mendukung sehingga perekonomian negara dapat berfungsi dengan baik. Perusahaan swasta membutuhkan data dan informasi negara dalam jumlah besar untuk menjalankan operasionalnya sehari-hari.

Selain itu, individu yang bersangkutan juga harus berinteraksi dengan berbagai lembaga negara terkait hak dan kewajiban organisasinya sebagai entitas pencari keuntungan. Perlunya hubungan baik antara pemerintah dan dunia usaha tidak hanya memudahkan dalam berwirausaha, namun banyak hal yang bisa diperoleh pemerintah jika terjalin hubungan interaksi dan kerjasama yang baik dengan pihak swasta.

3. *Government to Governments (G2G)*

Di era globalisasi, jelas bahwa setiap negara harus berkomunikasi satu sama lain secara lebih intensif setiap harinya. Kebutuhan interaksi sehari-hari antar pemerintah tidak hanya terbatas pada masalah diplomasi saja, namun juga

memfasilitasi kerjasama antar negara dan entitas pemerintah (masyarakat, industri, perusahaan, dll) dalam menjalankan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi perdagangan, proses politik, mekanisme hubungan sosial dan budaya dan seterusnya.

4. *Government to Employees (G2E)*

Terakhir, aplikasi *e-government* bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan para pegawai negeri atau pejabat publik yang bekerja sebagai pegawai negeri pada suatu organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian Harvard JFK School Government, ada tiga faktor keberhasilan yang harus dimiliki dan ditanggapi dengan serius agar konsep digitalisasi dapat diterapkan di sektor publik. Faktor keberhasilan tersebut adalah: *Support, Capacity, dan Value* (Indrajit, 2013).

a. *Support* (Dukungan)

Kata *support* berarti dukungan, dan elemen pertama dan terpenting yang harus dimiliki pemerintah adalah dukungan dari berbagai tingkat pejabat publik dan politik dalam rangka menerapkan konsep *e-government*, bukan sekadar mengikuti tren. Berbagai inisiatif pengembangan dan pengembangan *e-government* akan sulit dilaksanakan tanpa adanya unsur “kemauan politik” dari pemerintah. Yang dimaksud dengan dukungan bukan sekedar kata-kata saja, melainkan juga sebagai berikut:

- 1) Disepakati bahwa kerangka *e-government* merupakan salah satu kunci keberhasilan negara dalam mewujudkan visi dan misi negara, dan hal tersebut harus diprioritaskan.

- 2) Konsep *E-government* disosialisasikan secara luas ke seluruh masyarakat melalui berbagai cara yang positif.

b. *Capacity* (Sumber Daya)

Komponen kapasitas merupakan komponen kemampuan atau pemberdayaan pemerintah daerah dalam mewujudkan visi *e-government*. Dalam konteks ini, pemerintah harus mempunyai tiga hal dengan unsur-unsur berikut:

- 1) Sumber daya yang cukup untuk menjalankan berbagai inisiatif EGovernment, terutama melibatkan waktu yang berhubungan dengan keuangan atau finansial.
- 2) Ketersediaan infrastruktur teknologi informasi yang tepat guna, karena fasilitas ini merupakan 50% kunci keberhasilan penerapan *E-government*,
- 3) Ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan dan keahlian yang diperlukan untuk memungkinkan penerapan EGovernment sesuai dengan prinsip manfaat yang diharapkan.

c. *Value* (Manfaat)

Dukungan dan sumber daya merupakan dua aspek pemerintah sebagai penyedia layanan yang disebutkan di atas. Dalam hal ini masyarakat, bukan pemerintah, yang menentukan tingkat keuntungan dari *e-government*. Oleh karena itu, pemerintah harus sangat berhati-hati dalam menentukan aplikasi *e-government* mana yang harus diprioritaskan agar benar-benar bermanfaat bagi masyarakat.

Menurut Khoirul Anwar, dkk (2013:3) terdapat empat tingkatan kesuksesan penerapan *e-government*: Panduan penyelenggaraan situs pemerintah daerah, diantaranya:

1. Persiapan, yaitu:

- a. Membuat situs website pemerintah daerah;
- b. pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia menuju penerapan *e-government*;
- c. Menyediakan akses publik berupa MCC (*Multipurpose Community Center*), Warung dan Kios Internet, dan lain-lain;
- d. Melakukan sosialisasi mengenai layanan informasi berupa elektronik;
- e. Mengembangkan motivasi kepemimpinan dan *awareness building* dengan membangun kesadaran akan manfaat *e-government*; dan
- f. Mempersiapkan peraturan pendukung.

2. Pematangan, yaitu:

- a. Membuat situs informasi layanan publik yang interaktif dengan menambahkan fasilitas yang bervariasi seperti mesin pencari (*search engine*), tanya jawab (*question and answer*) dan lain-lainnya; dan
- b. Membuat hubungan dengan situs informasi lembaga lainnya (*hyperlink*).

3. Pemantapan, yaitu:

- a. Menyediakan fasilitas transaksi berbasis elektronik seperti, fasilitas penyerahan formulir, pembayaran, dan lain-lainnya;
- b. Penyatuan pada penggunaan aplikasi dan data dengan lembaga lain (interoperabilitas).

4. Pemanfaatan, yaitu:

- a. Membuat berbagai aplikasi untuk pelayanan G2G (*Government to Governments*) dan G2B (*Government to Business*);
- b. G2C (*Government to Community*) yang terintegrasi pengembangan proses layanan *e-government* yang efektif dan efisien; dan
- c. Penyempurnaan untuk meningkatkan kualitas layanan terbaik.

2.1.6 Program Aplikasi e-SAKIP

Perubahan atau reformasi birokrasi dalam akuntabilitas kinerja telah dilakukan dan terus ditingkatkan oleh berbagai pemerintah daerah, hal ini didukung dengan adanya Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Menurut Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 tahun 2014, SAKIP adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah. Output dari SAKIP adalah Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Reformasi birokrasi juga dilakukan pada SAKIP yaitu dengan adanya SAKIP berbentuk elektronik atau yang bisa disebut dengan e-SAKIP. E-SAKIP merupakan tools/alat berupa aplikasi untuk membantu mengimplementasikan SAKIP secara online. E-SAKIP membantu Perangkat Daerah dalam menghasilkan LAKIP. LAKIP berisi laporan pertanggungjawaban atas pencapaian kinerja suatu instansi pemerintah dalam satu tahun anggaran. Kemudian pelaporan Akuntabilitas

Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) akan dievaluasi oleh Kemenpan RB dalam bentuk pemeringkatan dari AA hingga D, hal ini dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi SAKIP.

Pemerintah Kota Bandung mulai serius mengembangkan sistem e-SAKIP sejalan dengan dorongan dari Kementerian PANRB untuk meningkatkan kualitas laporan kinerja pemerintah daerah. Sebelum e-SAKIP, sistem pelaporan masih manual dan kurang terintegrasi.

e-SAKIP adalah aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah secara elektronik yang bertujuan untuk memudahkan proses pemantauan dan pengendalian kinerja Unit Kerja di lingkungan Instansi Pemerintah dalam rangka meningkatkan akuntabilitas dan kinerja satuan / unit kerja pada khususnya dan kinerja Instansi pada umumnya. Informasi yang dihasilkan dapat diakses oleh publik, dengan harapan masyarakat dapat turut serta memantau, menilai dan memberikan masukan kepada Instansi Pemerintah bilamana terdapat kinerja kurang maksimal.

Pemerintah Kota Bandung telah menjadi percontohan bagi beberapa kabupaten/kota dalam hal SAKIP, salah satunya seperti Pemerintah Kota Denpasar, Pemerintah Kabupaten Tabanan, Pemerintah Kabupaten Ngawi, dan Pemerintah Kota Bogor. Pemerintah Kota Bandung membangun e-SAKIP yang diberi nama SILAKIP. Pengembangan SILAKIP yang signifikan sesuai kebutuhan pemerintah mampu mewujudkan Pemerintah Kota Bandung dalam memperoleh skor A pada

evaluasi SAKIP tahun 2015, dan skor A tersebut berhasil dipertahankan hingga 2018. Tetapi di tahun 2019 Pemerintah Kota Bandung mengalami penurunan dalam penilaian SAKIP dan mendapatkan kategori BB. Dijelaskan lebih lanjut dalam LKPJ Walikota Bandung, penurunan ini diakibatkan oleh penerapan SAKIP OPD di lingkungan Pemerintah Kota Bandung belum optimal, masih ada Perangkat Daerah yang belum mengisi capaian kinerja triwulan melalui e-SAKIP, dan kompetensi SDM yang menangani implementasi SAKIP masih perlu ditingkatkan lagi.

Fungsi e-SAKIP untuk unit kerja instansi:

- a. e-SAKIP berfungsi sebagai alat untuk mengawal perencanaan kinerja dan keuangan.
- b. e-SAKIP berfungsi sebagai alat untuk mengukur kinerja dan keuangan.
- c. e-SAKIP sebagai alat untuk membantu dalam keperluan pembuatan laporan.
- d. e-SAKIP berfungsi sebagai basis data yang terintegrasi.
- e. e-SAKIP berfungsi untuk memetakan kinerja secara cascading.

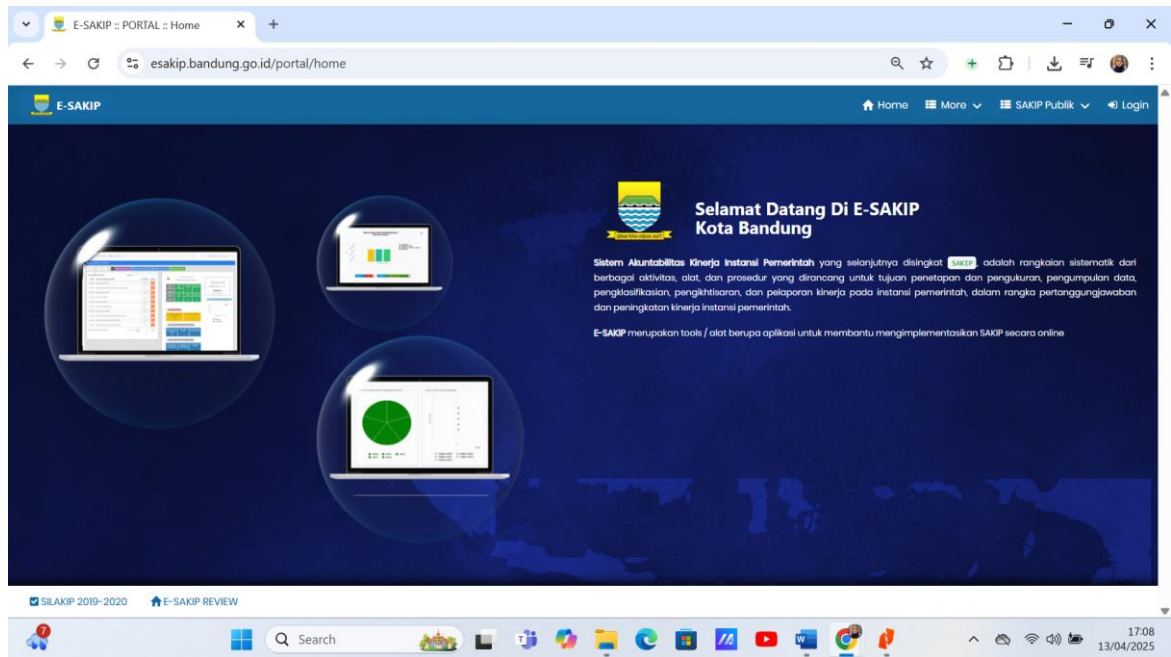
Fungsi E-SAKIP untuk Instansi / Lembaga Pemerintah

1. Pemetaan kinerja yang terhubung atau menunjang terhadap program-program pada instansi / lembaga.
2. Monitoring kinerja satuan / unit kerja secara langsung.
3. Alat untuk membantu dalam keperluan pembuatan laporan.

Fungsi E-SAKIP Untuk Publik:

1. Publik bisa memantau kinerja pemerintah

2. Sumber informasi mengenai data perencanaan, pengukuran dan pelaporan kinerja pemerintah



Gambar 2. 10 Tampilan Publik Aplikasi e-SAKIP
 Sumber: <https://e-SAKIP.bandung.go.id>

Masyarakat umum dapat mengakses e-SAKIP dan melihat pengukuran dan capaian kinerja serta evaluasi kinerja Perangkat Daerah Kota Bandung tanpa harus login.

Secara umum e-SAKIP Kota Bandung terdiri dari beberapa fitur, diantaranya:

1. Penjenjangan Kinerja: Berisi modul-modul pohon kinerja, seperti Isu Strategis, Tema, Komponen, Sub Komponen, Output, dan lain-lain.
2. Perencanaan Kinerja: Berisi modul-modul perencanaan seperti RPJMD, Renstra, RKPD, RKT, Renja dan lain-lain

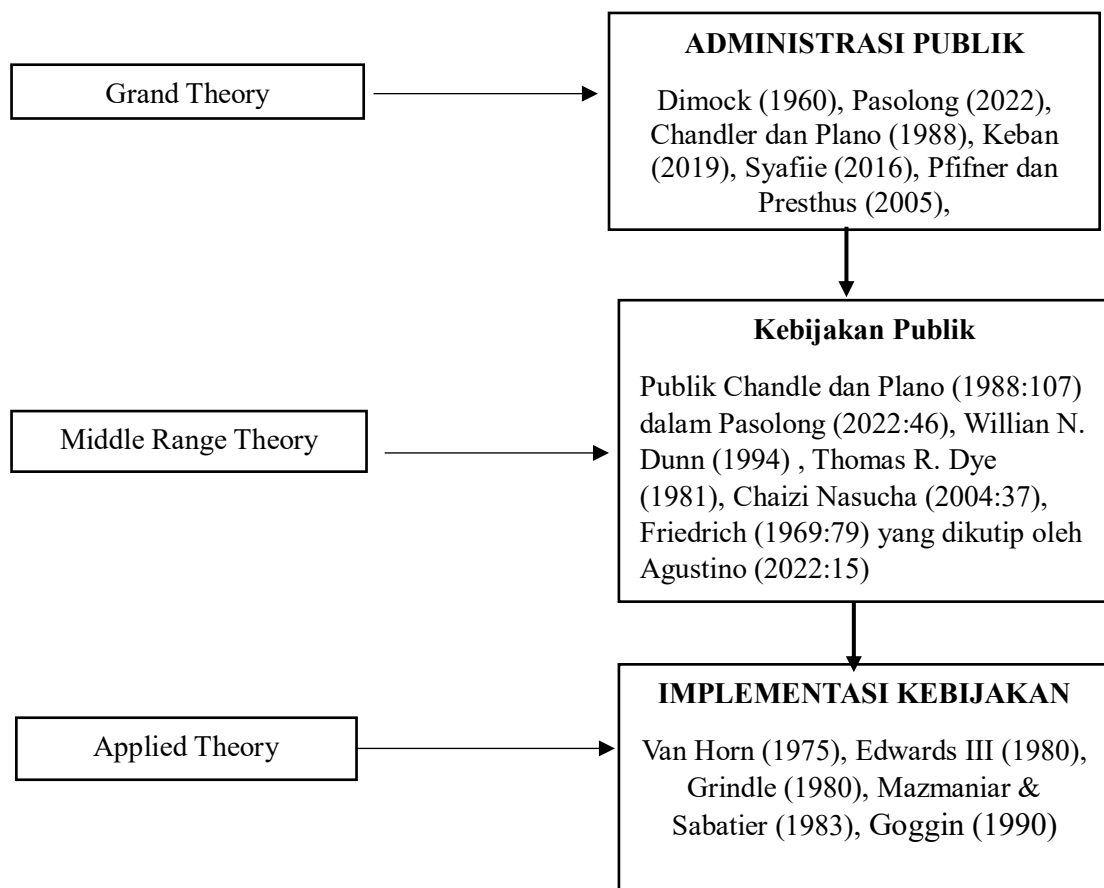
3. Pengukuran Kinerja: Berisi modul-modul realisasi kinerja dan penyerapan anggaran, analisis capaian kinerja, dan lain-lain.
4. Pelaporan Kinerja: Berisi modul-modul laporan seperti Laporan Pengukuran Kinerja, Laporan Penyerapan Anggaran, Laporan LKjIP, Dashboard, Cascading, dan lain-lain
5. Evaluasi Kinerja: Berisi modul-modul terkait penilaian dan evaluasi seperti evaluasi sakip tahunan, raport kinerja, monitoring, dan lain-lain.

Berikut merupakan beberapa keunggulan e-SAKIP Kota Bandung:

1. User Experience: Lebih mengutamakan kemudahan bagi user dalam mengakses dan menggunakan aplikasi sehingga tujuan dan manfaat yang didapat lebih maksimal
2. Compatible: Aplikasi e-SAKIP terus menyesuaikan dengan perubahan peraturan-peraturan yang berlaku
3. Flexible: Aplikasi e-SAKIP dapat menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan khusus atau inovasi-inovasi baru tanpa menghambat fungsi yang sudah ada
4. Rich Content: Output-output yang dihasilkan dari aplikasi e-SAKIP sangat beragam, mulai dari data berupa report, tabulasi dan grafik sehingga user mempunyai banyak opsi dalam melihat hasil penyajian data.

2.1.7 Hubungan Landasan Teori Secara Keseluruhan

Hubungan landasan Teori Umum (Grand Theory), (Middle Range Theory) dan teori yang diaplikasikan (Applied Theory) atau yang digunakan dalam penelitian ini, digambarkan dalam gambar 2.10 sebagai berikut :



Gambar 2. 11 Ruang Lingkup Teori
Sumber: Olahan Peneliti 2025

Grand theory dalam penelitian ini adalah Administrasi Publik, yang menjadi dasar konseptual untuk memahami bagaimana organisasi pemerintah mengelola sumber daya, membuat keputusan, dan memberikan pelayanan publik. Dalam konteks ini, administrasi publik digunakan sebagai kerangka besar yang menaungi

praktik implementasi kebijakan, termasuk dalam penggunaan teknologi seperti e-SAKIP, yang merupakan bagian dari modernisasi administrasi pemerintahan.

Middle theory menghubungkan konsep administrasi publik dengan praktik implementasi kebijakan secara lebih spesifik. *Middle theory* ini penting karena menjadi jembatan antara teori besar (*grand theory*) dengan realitas kebijakan yang terjadi di lapangan, serta menjelaskan mengapa dan bagaimana kebijakan tertentu dapat berjalan efektif atau tidak.

Applied theory adalah teori terapan yang secara langsung digunakan untuk menganalisis objek penelitian, dalam hal ini Model Implementasi Kebijakan Edward III (1980).

Model ini digunakan untuk menganalisis implementasi aplikasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung, dan menjadi kerangka utama dalam mengevaluasi efektivitas pelaksanaan kebijakan tersebut.

2.2 Kerangka Berpikir

Implementasi kebijakan publik agar dapat mencapai apa yang menjadi tujuannya harus dipersiapkan dengan baik. Hal ini disebabkan karena implementasi kebijakan publik, merupakan studi yang sangat krusial. Bersifat krusial karena bagaimanapun baiknya suatu kebijakan publik, kalautidak dipersiapkan dan direncanakan secara baik dalam implementasinya, maka apa yang menjadi tujuan kebijakan publik tidak akan bisa diwujudkan.

Agar implementasi kebijakan dapat dilaksanakan secara efektif, menurut Jones (2004:166) “ada tiga kegiatan dalam proses implementasi kebijakan publik,

antara lain: organization, interpretation and application”. Kemudian Soenarko menerjemahkan konsep teoritis yang dikemukakan Jones (2004:167) sebagai berikut:

“Bahwa organisasi dalam pelaksanaan kebijakan dimaksudkan sebagai pembentuk badan-badan atau unit-unit beserta metode-metode yang diperlukan untuk menyelenggarakan rangkaian kegiatan guna mencapai tujuan yang terkandung dalam kebijakan itu”

Menurut peneliti interpretasi dalam pelaksanaan disini adalah berusaha untuk mengerti apa yang dimaksudkan oleh pembentuk kebijakan dan mengetahui apa dan bagaimana tujuan akhir (goal) itu harus diwujudkan, harus direalisasikan.

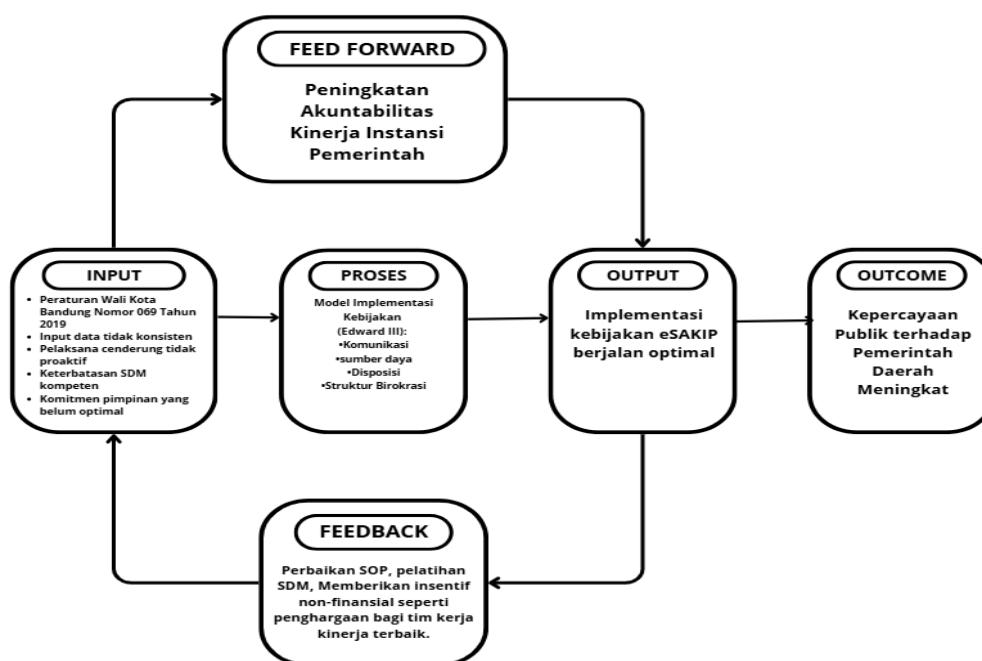
Aplikasi dalam pelaksanaan kebijakan adalah penerapan segala keputusan dan peraturan-peraturan dengan melakukan kegiatan-kegiatan untuk terealisasinya tujuan kebijakan itu. Aplikasi memuat programmed implementation and adaptes implementation. Programmed Implementation yaitu pelaksana kegiatan harus mengikuti segala ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan, sedangkan adated implementation adalah pelaksanaan dengan memperhatikan dan menyesuaikan dengan keadaan untuk keberhasilan tercapainya tujuan kebijakan itu, yang memungkinkan adanya perubahan, pemerincian dan penyesuaian.

Untuk mendukung proses implementasi kebijakan publik tersebut, maka George Edward III (1980:1) dalam Agustino(2022:154) mengatakan bahwa terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan, yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi.

Berdasarkan uraian konsep diatas, dengan karakteristik permasalahan yang ada dilapangan, dan kajian secara teoritis yang relevan maka penulis menggunakan

konsep implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Edward III yaitu adanya komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi. Hal ini penulis gunakan karena perumusan masalah mendekati pada teori tersebut.

Berikut ini merupakan bagan yang telah dimodifikasi oleh peneliti untuk memperjelas dan mempertajam sebagai tambahan dari kerangka teori yang telah diuraikan sebagai berikut:



Gambar 2. 12 Model Kerangka Pemikiran

Sumber: Olahan Peneliti 2025

Dalam penelitian ini, proses implementasi kebijakan dianalisis menggunakan Model Implementasi Kebijakan Edward III (1980), yang terdiri dari empat faktor utama, yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat faktor ini menjadi landasan dalam memahami mengapa suatu kebijakan dapat berjalan secara optimal atau justru mengalami hambatan dalam implementasinya.

Pertama, komunikasi berkaitan dengan bagaimana kebijakan e-SAKIP disampaikan kepada pelaksana, mencakup aspek kejelasan pesan, konsistensi informasi, serta efektivitas media penyampaiannya. Ketika komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka potensi salah tafsir atau ketidaksamaan persepsi terhadap kebijakan akan meningkat.

Kedua, sumber daya mencakup seluruh elemen pendukung seperti kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, informasi, fasilitas, hingga anggaran. Tanpa sumber daya yang memadai, kebijakan yang baik sekalipun akan sulit untuk diimplementasikan secara efektif.

Ketiga, disposisi atau sikap pelaksana kebijakan menjadi kunci dalam keberhasilan pelaksanaan e-SAKIP. Hal ini mencakup sejauh mana pelaksana memiliki komitmen, pemahaman, serta kemauan untuk menjalankan kebijakan sesuai dengan yang dirancang.

Keempat, struktur birokrasi mengacu pada bagaimana sistem dan prosedur kerja mendukung implementasi kebijakan. Struktur birokrasi yang terlalu kaku, tidak adaptif, atau tidak dilengkapi dengan SOP yang jelas, justru dapat menjadi penghambat bagi efektivitas pelaksanaan aplikasi e-SAKIP.

Dengan menggunakan model ini, penelitian dapat mengidentifikasi secara sistematis faktor pendukung maupun penghambat implementasi kebijakan di Bappelitbang Kota Bandung. Hasil analisis tersebut kemudian diharapkan menghasilkan rekomendasi berupa perbaikan SOP, pelatihan SDM, serta penguatan sistem komunikasi, yang menjadi bentuk umpan balik (feedback) dalam penyempurnaan implementasi e-SAKIP di masa mendatang.

2.3 Proposisi

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran di atas, maka peneliti mengajukan proposisi sebagai berikut :

1. Implementasi Kebijakan Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung ditentukan oleh aspek komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur organisasi.
2. Terdapat faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian dalam studi ini adalah Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan (Bappelitbang) Kota Bandung yang berlokasi di Jl, Aceh Nomor 36 Bandung, yang memiliki peran sentral dalam perencanaan dan pengendalian pembangunan daerah. Bappelitbang Kota Bandung merupakan salah satu Perangkat Daerah kunci dalam pelaksanaan e-SAKIP, karena memiliki fungsi utama dalam perencanaan pembangunan dan penyusunan kebijakan berbasis data serta kinerja. Dalam konteks e-SAKIP, Bappelitbang tidak hanya bertugas menyusun dokumen perencanaan strategis seperti RPJMD, Renstra, dan Renja, tapi juga bertanggung jawab memastikan seluruh perencanaan program/kegiatan OPD selaras dengan tujuan strategis pemerintah daerah dan nasional.

Bappelitbang Kota Bandung dipilih sebagai lokasi penelitian karena lembaga ini memiliki peran strategis dalam mengoordinasikan proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi pembangunan daerah. Sebagai instansi yang memfasilitasi penyusunan RPJMD, RKPD, dan dokumen pengukuran kinerja, Bappelitbang juga menjadi pengguna utama dan pengelola data dalam aplikasi E-SAKIP.

Sebagai motor penggerak perencanaan daerah, Bappelitbang Kota Bandung memegang peran penting dalam memastikan implementasi e-SAKIP berjalan efektif dan adaptif terhadap kebijakan pusat. Adaptasi ini tidak hanya bersifat

teknis, tetapi juga menyentuh pada perubahan pola pikir ASN menuju budaya kerja berbasis kinerja dan akuntabilitas.

Dengan memfokuskan penelitian pada Bappelitbang, diharapkan dapat diperoleh gambaran implementasi e-SAKIP benar-benar diterapkan dalam praktik birokrasi daerah. Selain itu, analisis juga akan faktor-faktor pendorong dan penghambat dalam pengimplementasian aplikasi e-SAKIP, serta potensi pengembangan di masa mendatang.

3.2 Metode Penelitian

3.2.1 Pendekatan dan Metode

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian dengan pendekatan kualitatif menekankan analisis proses dari proses berfikir secara induktif yang berkaitan dengan dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dan senantiasa menggunakan logika ilmiah.

Gunawan (2022:80) mengatakan bahwa:

“Penelitian kualitatif bertujuan mengembangkan konsep sensitivitas pada masalah yang dihadapi, menerangkan realitas yang berkaitan dengan penelusuran teori dari bawah dan mengembangkan pemahaman akan satu atau lebih dari fenomena yang dihadapi. Penelitian kualitatif merupakan sebuah metode penelitian yang digunakan dalam mengungkapkan permasalahan dalam kehidupan kerja organisasi pemerintah, swasta, kemasyarakatan, kepemudaan, perempuan, olahraga, seni dan budaya, sehingga dapat dijadikan suatu kebijakan untuk dilaksanakan demi kesejahteraan bersama.”

Pendapat diatas memberikan pemahaman yang sangat komprehensif tentang esensi penelitian kualitatif, khususnya dalam konteks kehidupan organisasi. Penelitian kualitatif tidak hanya berfungsi untuk menggambarkan fenomena, tetapi

juga menggali makna, menumbuhkan pemahaman yang mendalam, dan membangun teori dari bawah (grounded theory).

Hal yang menarik adalah penekanannya pada sensitivitas terhadap masalah; artinya, peneliti kualitatif harus peka terhadap dinamika sosial, budaya, dan struktur dalam organisasi agar mampu menangkap realitas yang kompleks dan sering kali tersembunyi. Dalam konteks kebijakan publik, pendekatan ini sangat relevan karena mampu menjelaskan mengapa suatu kebijakan bisa berjalan atau gagal di lapangan, berdasarkan pengalaman langsung para pelaku kebijakan.

Dengan kata lain, penelitian kualitatif bukan hanya alat ilmiah, tetapi juga sarana advokasi yang dapat digunakan untuk merumuskan kebijakan yang lebih manusiawi, kontekstual, dan berpihak pada kebutuhan masyarakat.

Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk memahami secara mendalam proses implementasi kebijakan dalam konteks sosial-organisasi yang kompleks dan dinamis. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan serta menganalisis secara sistematis proses implementasi kebijakan aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung, dengan menitikberatkan pada aspek-aspek implementasi seperti komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Metode deskriptif analitis digunakan untuk menggambarkan fakta empiris di lapangan dan menganalisisnya dengan menggunakan perspektif teoritis, khususnya model implementasi kebijakan Edward III. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman menyeluruh tentang bagaimana kebijakan e-SAKIP diimplementasikan, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat keberhasilannya.

Argumen di atas, dikuatkan oleh pandangan Denzin dan Lincoln (1998) dalam Gunawan (2022:85), "Penelitian kualitatif ditujukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendasar melalui pengalaman tangan pertama, laporan sebenarnya, dan catatan-catatan percakapan yang aktual. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk memahami bagaimana para partisipan mengambil makna dari lingkungan sekitar dan bagaimana makna-makna tersebut mempengaruhi perilaku mereka sendiri.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang masalah-masalah manusia dan sosial, bukan mendeskripsikan bagian permukaan dari suatu realitas sebagaimana dilakukan penelitian kuantitatif. Peneliti menginterpretasikan bagaimana subjek memperoleh makna dari lingkungan sekeliling, dan bagaimana makna tersebut memengaruhi perilaku mereka.

Tekanan penelitian kualitatif bukan di hasil melainkan diproses. Data dan informasi yang diperlukan berkenaan dengan pertanyaan apa, mengapa dan bagaimana untuk mengungkap proses bukan hasil suatu kegiatan. Apa yang dilakukan, mengapa dilakukan dan bagaimana cara melakukannya memerlukan pemaparan suatu proses, mengenai fenomena tidak dapat dilakukan dengan ukuran frekuensi saja.

3.2.2 Operasional Parameter

Operasionalisasi variabel dibuat untuk memudahkan pengumpulan data dan menghindari perbedaan interpretasi serta membatasi ruang lingkup

variabel. Dalam penelitian ini, operasionalisasi variabel yang digunakan adalah sebagaimana yang dimuat dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3. 1 Operasional Parameter

Fokus	Variabel	Parameter	Sumber Data
Implementasi Kebijakan Publik	1. Komunikasi	(1) Transmisi (2) Kejelasan (3) Konsistensi	1. Kepala Bidang PPEPD. 2. Ketua Tim data dan Informasi. 3. Ketua Tim Program. 4. Fungsional Perencana.
	2. Sumber Daya	(1) Staf (2) Informasi (3) Wewenang (4) Fasilitas	1. Kepala Bidang PPEPD. 2. Ketua Tim data dan Informasi. 3. Ketua Tim Program. 4. Fungsional Perencana
	3. Disposisi	(1) Efek disposisi (2) Pengaturan birokrasi (3) insentif	1. Kepala Bidang PPEPD. 2. Ketua Tim data dan Informasi. 3. Ketua Tim Program. 4. Fungsional Perencana
	4. Struktur Birokrasi	(1) Membuat SOP yang lebih fleksibel (2) Melaksanakan fragmentasi	1. Kepala Bidang PPEPD. 2. Ketua Tim data dan Informasi. 3. Ketua Tim Program. 4. Fungsional Perencana

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Tabel operasional parameter ini disusun untuk menjabarkan hubungan antara variabel, parameter, dan narasumber dalam penelitian mengenai Implementasi Kebijakan Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung.

Konsep dasar yang digunakan adalah kebijakan publik, dengan fokus pada implementasi kebijakan publik, yang kemudian dianalisis melalui empat faktor utama berdasarkan model Edward III (1980), yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi.

Pada faktor komunikasi, parameter yang digunakan meliputi transmisi informasi, kejelasan pesan, dan konsistensi komunikasi antarpelaksana. Hal

ini penting untuk menilai sejauh mana kebijakan e-SAKIP dikomunikasikan secara efektif dari pimpinan kepada pelaksana.

Faktor kedua adalah sumber daya, dengan parameter seperti ketersediaan staf, akses terhadap informasi, kewenangan yang diberikan, dan kelengkapan fasilitas. Keempat parameter ini membantu mengukur kesiapan teknis dan administratif dalam pelaksanaan e-SAKIP.

Selanjutnya, disposisi mencerminkan sikap dan komitmen pelaksana kebijakan. Parameter yang digunakan antara lain efek disposisi (komitmen dan penerimaan kebijakan), pengaturan birokrasi, serta insentif yang memotivasi pelaksana.

Faktor terakhir yaitu struktur birokrasi, dilihat melalui parameter fleksibilitas dalam penyusunan SOP dan pelaksanaan fragmentasi kerja. Faktor ini menilai seberapa responsif struktur organisasi dalam mendukung kebijakan.

Adapun narasumber atau informan dipilih berdasarkan metode *purposive sampling* yang terdiri dari:

- Kepala Bidang PPEPD
- Ketua Tim Data dan Informasi Bidang PPEPD
- Ketua Tim Program
- Pranata Komputer

3.2.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara peneliti untuk mendapatkan dan mengumpulkan berbagai informasi serta data yang sesuai untuk mendukung teori

dalam ruang lingkup penelitian dan dapat digunakan dalam pembahasan masalah penelitian dan pengolahan data. Didukung Sugiyono (2009:225) bahwa tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Maka dari itu, untuk memperoleh data yang valid dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Penulis dalam penelitian ini menggunakan teknik *participant observation* yang artinya, dalam proses pengamatan peneliti secara langsung terlibat terhadap objek yang diamati sebagai sumber data. Menggunakan teknik observasi ini merupakan alasan penulis karena penulis merasa perlu melibatkan diri secara langsung atas pengamatan kepada objek penelitian ini.

Observasi yang dilakukan oleh peneliti di lapangan dengan melihat fenomena yang terjadi di lingkungan. Seperti yang telah dikemukakan dalam teori para ahli adalah pengumpulan pengetahuan atau data berdasarkan keadaan yang senyatanya terjadi di lingkungan yang diteliti. Observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan terjun langsung melakukan pengamatan di lapangan dengan melihat fenomena yang terjadi di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung. Pengamatan ini dilakukan dengan melihat bagaimana proses pelaksanaan implementasi e-SAKIP.

2. Wawancara

Sumber data yang sangat penting dalam penelitian kualitatif adalah yang berupa manusia yang dalam posisi sebagai narasumber atau informan. Untuk

mengumpulkan informasi dari sumber data ini diperlukan teknik wawancara. Menurut Hasan (2002:124) wawancara secara umum dibedakan menjadi dua jenis, yaitu terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur merupakan jenis wawancara yang sering juga disebut sebagai wawancara terfokus. Dalam wawancara terstruktur, masalah ditentukan oleh peneliti sebelum wawancara dilakukan. Pertanyaannya telah diformulasikan oleh peneliti dan responden diharapkan menjawab dalam bentuk yang sesuai dengan kerangka yang telah ditentukan oleh peneliti. Sedangkan dalam wawancara tak terstruktur, pertanyaan dan jawabannya disediakan atau berada pada yang diwawancarai. Dengan demikian jenis wawancara terstruktur ini bisa dilakukan dalam waktu yang relatif lebih cepat daripada jenis wawancara yang tidak terstruktur. Kegiatan wawancara yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan jenis wawancara terstruktur dan mendalam untuk melihat tentang implementasi e-SAKIP di Bappelitbang.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan dokumen atau literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti sehingga dapat mendukung argumentasi atau pendapat peneliti. Dokumentasi ini juga berfungsi sebagai pendukung dari data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara yang mendalam. Data dokumentasi pada penelitian ini digunakan sebagai bahan informasi dan referensi tentang Implementasi e-SAKIP. Dengan adanya dokumen tersebut, dapat digunakan sebagai acuan untuk mengukur kebenaran informasi dari narasumber sekaligus dapat

memperkuat argumen atau pendapat peneliti berdasarkan penelitian yang telah dilakukan.

3.2.4 Informan

Menurut Sugiyono (2007:57) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada satu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu yang mempunyai kaitan dengan masalah yang diteliti.

Informan penelitian ini ada dua macam, yaitu:

1. Informan kunci (*key informan*) merupakan mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian, terdiri Kepala Bidang PPEPD.
2. Informan utama (*main informan*) merupakan mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti, terdiri dari Ketua Tim Data dan Informasi Bidang PPEPD, Ketua Tim Program Bappelitbang Kota Bandung serta Pranata Komputer Bappelitbang Kota Bandung.

Penentuan informan dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Adapun menurut Sugiyono (2012:54) teknik penentuan informan seperti ini, disebut dengan istilah teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang disesuaikan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang ditetapkan berdasarkan tujuan penelitian.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dalam penelitian ini informan penelitian Model Implementasi Kebijakan Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung yang diikutsertakan peneliti sebanyak 4 orang di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung.

Adapun narasumber/informan yang menjadi sumber informasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Informan Penelitian

No	Informan	Jabatan	Jumlah
1	Informan Kunci	Kabid PPEPD Bappelitbang	1 orang
Jumlah Informan Kunci			1 orang
2	Informan Utama	1. Ketua Tim Data dan Informasi Bidang PPEPD Bappelitbang	1 orang
		2. Ketua Tim Program Bappelitbang	1 orang
		3. Fungsional Pranata Komputer	1 orang
Total Informan Penelitian			3 orang

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Pemilihan informan kunci pada penelitian ini yaitu Kepala Bidang PPEPD karena merupakan salah satu orang yang ikut membangun aplikasi e-SAKIP dari awal hingga saat ini, sehingga mengetahui detail aplikasi e-SAKIP dan dianggap mampu mengetahui strategi yang akan digunakan dalam pengembangan e-SAKIP. Sedangkan pemilihan untuk informan utama yaitu perencana karena mereka yang langsung terjun dan berkoordinasi dengan pihak terkait dalam implementasi e-SAKIP yaitu diantaranya Ketua Tim Data dan Informasi Bidang PPEPD dapat menjelaskan adanya koordinasi dengan pihak lain dalam implementasi e-SAKIP, selanjutnya Ketua Tim Program Bappelitbang dikarenakan turut serta dalam implementasi e-SAKIP khususnya dalam hal input target kegiatan dan sub kegiatan,

serta realisasi triwulanannya, serta fungsional pranata komputer karena dianggap memahami bagaimana sistem bekerja, alur data, hingga potensi kendala teknis yang mungkin terjadi selama implementasi.

3.2.5 Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilaksanakan sebelum peneliti terjun ke lapangan, selama peneliti mengadakan penelitian di lapangan, sampai dengan pelaporan hasil penelitian. Analisis data dimulai sejak peneliti menentukan fokus penelitian sampai dengan pembuatan laporan penelitian selesai. Jadi teknik analisis data dilaksanakan sejak merencanakan penelitian sampai penelitian selesai.

Menurut Bogdan dan Biklen (2007) dalam Gunawan (2022:210) menyatakan bahwa: “Analisis data adalah proses pencarian dan pengaturan secara sistematis hasil wawancara, catatan-catatan, dan bahan-bahan yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap semua hal yang dikumpulkan dan memungkinkan menyajikan apa yang ditemukan.

Miles dan Huberman (1992) dalam Gunawan (2022:210) mengemukakan:

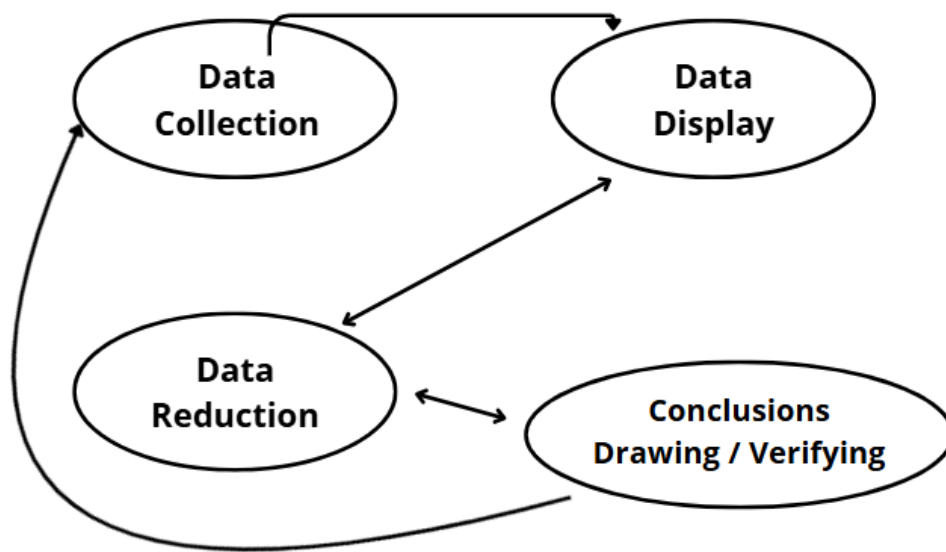
Tiga tahapan yang harus dikerjakan dalam menganalisis data penelitian kualitatif, yaitu (1) reduksi data (data reduction); (2) paparan data (data display); dan (3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verifying). Analisis data kualitatif dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data berlangsung, artinya kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan juga selama dan sesudah mengumpulkan data.

Berdasarkan pandangan tersebut sangat penting dalam menunjukkan bahwa analisis data kualitatif bersifat dinamis dan tidak linear, karena dilakukan sejak awal

pengumpulan data hingga akhir proses penelitian. Ketiga tahapan reduksi data, paparan data, dan penarikan kesimpulan merupakan proses berkesinambungan yang saling terkait untuk menghasilkan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Reduksi data membantu peneliti memfokuskan informasi penting, paparan data mempermudah visualisasi temuan, dan penarikan kesimpulan memungkinkan interpretasi makna secara kontekstual. Dengan pendekatan ini, peneliti tidak hanya mengolah data secara teknis, tetapi juga secara reflektif, sehingga hasil penelitian menjadi lebih valid, relevan, dan bermakna secara teoritis maupun praktis.

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain (Sugiyono, 2007:224).

Berdasarkan dengan jenis penelitian yang digunakan yaitu jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif di mana dalam pengumpulan datanya peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi, maka dalam menganalisis data yang terkumpul menurut Miles, Huberman dan Saldana data harus diproses dan dianalisis dengan mengikuti model alir. Di mana dalam kerangka model alir tersebut peneliti harus melakukan tiga kegiatan analisis data, yaitu:



Gambar 3. 1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif

Sumber: Sugiyono (2024:247)

Analisis data kualitatif model interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Hubberman dan Saldana memungkinkan langkah yang fleksibel seperti ilustrasi gambar di atas. Masing-masing tahap dilakukan secara berurutan dalam tahapan penelitiannya. Hal tersebutlah yang mendasari penulis memilih menggunakan model analisa data ini dalam penelitian ini.

1. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data adalah proses penyempurnaan data, baik pengurangan terhadap data yang dianggap kurang perlu dan tidak relevan, maupun penambahan data yang dirasa masih kurang. Data yang diperoleh di lapangan mungkin jumlahnya sangat banyak.

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data

yang akan direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2024:247).

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Kegiatan utama kedua dalam model alir kegiatan analisis data yaitu penyajian data atau display data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, tabel, hubungan atau relasi antar kategori, diagram dan sejenisnya. Dengan *display* data maka akan mempermudah peneliti di dalam memahami mengenai apa yang terjadi, merencanakan apa yang selanjutnya dilakukan berdasarkan pemahaman dari display yang ada.

Setelah data dikondensasi, maka data dapat digambarkan dalam bentuk uraian, gambar, bagan dan lain-lain yang kemudian akan disajikan sebagai pendukung dalam memudahkan peneliti untuk mendeskripsikan impelentasi e-SAKIP. Analisis *data display* dapat diperoleh melalui hasil reduksi wawancara, observasi dan dokumentasi dari lokasi penelitian.

3. Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan ada perubahan-perubahan bila tidak dibarengi dengan bukti-bukti pendukung yang kuat untuk mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Bila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten saat penelitian kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel atau dapat dipercaya (Sugiyono, 2024:252).

Dalam penelitian kualitatif, kesimpulan yang didapat kemungkinan dapat menjawab fokus penelitian yang sudah dirancang sejak awal penelitian. Ada kalanya kesimpulan yang diperoleh tidak dapat digunakan untuk menjawab permasalahan. Hal ini sesuai dengan jenis penelitian kualitatif itu sendiri bahwa masalah yang timbul dalam penelitian kualitatif sifatnya masih sementara dan dapat berkembang setelah peneliti terjun ke lapangan.

Harapan dalam penelitian kualitatif adalah menemukan teori baru. Temuan itu dapat berupa gambaran suatu objek yang dianggap belum jelas, setelah ada penelitian gambaran yang belum jelas itu bisa dijelaskan dengan teori-teori yang telah ditemukan. Selanjutnya teori yang didapatkan diharapkan bisa menjadi pijakan pada penelitian-penelitian selanjutnya.

3.2.6 Pemeriksaan Keabsahan Data

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif (Moleong, 2007:320).

Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji: *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* (Sugiyono, 2024:270).

Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan.

a. Credibility

Uji credibility (kredibilitas) atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan tidak meragukan sebagai sebuah karya ilmiah dilakukan.

a. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dapat meningkatkan kredibilitas/ kepercayaan data. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang ditemui maupun sumber data yang lebih baru. Perpanjangan pengamatan berarti hubungan antara peneliti dengan sumber akan semakin terjalin, semakin akrab, semakin terbuka, saling timbul kepercayaan, sehingga informasi yang diperoleh semakin banyak dan lengkap.

Perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh. Data yang diperoleh setelah dicek kembali ke lapangan benar atau tidak, ada perubahan atau masih tetap. Setelah dicek kembali ke lapangan data yang telah diperoleh sudah dapat dipertanggungjawabkan/benar berarti kredibel, maka perpanjangan pengamatan perlu diakhiri.

b. Meningkatkan kecermatan dalam penelitian

Meningkatkan kecermatan atau ketekunan secara berkelanjutan maka kepastian data dan urutan kronologis peristiwa dapat dicatat atau direkam dengan baik, sistematis. Meningkatkan kecermatan merupakan salah satu cara mengontrol/mengecek pekerjaan apakah data yang telah dikumpulkan, dibuat, dan disajikan sudah benar atau belum.

Untuk meningkatkan ketekunan peneliti dapat dilakukan dengan cara membaca berbagai referensi, buku, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen-dokumen terkait dengan membandingkan hasil penelitian yang telah diperoleh. Dengan cara demikian, maka peneliti akan semakin cermat dalam membuat laporan yang pada akhirnya laporan yang dibuat akan semakin berkualitas.

c. Triangulasi

William Wiersma (1986) mengatakan triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu (Sugiyono, 2024:273).

1) Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data (Sugiyono, 2024:274).

2) Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar (Sugiyono, 2024:274).

3) Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan dengan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya (Sugiyono, 2024:274).

d. Analisis Kasus Negatif

Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan mengubah temuannya (Sugiyono, 2024:275).

e. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto-foto atau dokumen autentik, sehingga menjadi lebih dapat dipercaya (Sugiyono, 2024:275).

f. Mengadakan *Membercheck*

Tujuan membercheck adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan *membercheck* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan (Sugiyono, 2024:276).

b. *Transferability*

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil (Sugiyono, 2024:276).

Pertanyaan yang berkaitan dengan nilai transfer sampai saat ini masih dapat diterapkan/dipakai dalam situasi lain. Bagi peneliti nilai transfer sangat bergantung pada si pemakai, sehingga ketika penelitian dapat digunakan dalam konteks yang berbeda di situasi sosial yang berbeda validitas nilai transfer masih dapat dipertanggungjawabkan.

c. *Dependability*

Reliabilitas atau penelitian yang dapat dipercaya, dengan kata lain beberapa percobaan yang dilakukan selalu mendapatkan hasil yang sama. Penelitian

yang *dependability* atau reliabilitas adalah penelitian apabila penelitian yang dilakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula.

Pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dengan cara auditor yang independen atau pembimbing yang independen mengaudit keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Misalnya bisa dimulai ketika bagaimana peneliti mulai menentukan masalah, terjun ke lapangan, memilih sumber data, melaksanakan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan.

d. *Confirmability*

Objektivitas pengujian kualitatif disebut juga dengan uji *confirmability* penelitian. Penelitian bisa dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian kualitatif uji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*. Validitas atau keabsahan data adalah data yang tidak berbeda antara data yang diperoleh oleh peneliti dengan data yang terjadi sesungguhnya pada objek penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggungjawabkan.

3.2.7 Jadwal Penelitian

Jadwal pelaksanaan penelitian ini akan dilaksanakan dengan rincian tahapan mulai dari tahapan studi pustaka yaitu bulan Januari 2025 sampai dengan sidang Tesis Bulan Juni 2025, sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 3. 3 Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Tahun 2025					
		Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Juni
1	Studi Pustaka						
2	Penyusunan Proposal						
3	Seminar UP						
4	Penelitian Lapangan						
5	Pengumpulan Data						
6	Pengolahan Data						
7	Pembuatan Laporan						
8	Seminar Sidang Tesis						
9	Perbaikan Hasil Sidang Tesis						
10	Pengumpulan						

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Jadwal penelitian disusun secara sistematis untuk memastikan seluruh tahapan penelitian berjalan sesuai waktu yang direncanakan selama tahun 2025. Jadwal ini dirancang fleksibel namun terukur, untuk memastikan setiap tahap memperoleh alokasi waktu yang proporsional dan memungkinkan peneliti menghasilkan keluaran akademik yang optimal.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Secara keseluruhan pada bab ini peneliti memaparkan dan menganalisa tentang hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu mengenai Implementasi Kebijakan Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung.

Data-data yang akan dideskripsikan pada bab ini peneliti peroleh melalui dokumentasi, wawancara dan observasi secara langsung di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung. Adapun narasumber dalam penelitian ini terdiri dari Kepala Bidang Perencanaan, Pengendalian, dan Evaluasi Pembangunan (PPEPD), Ketua Tim Data dan Informasi Bidang PPEPD, Ketua Tim Program serta Pranata Komputer Bappelitbang Kota Bandung.

Implementasi kebijakan merupakan proses penting yang menjembatani antara perumusan kebijakan dan pencapaian tujuan publik. Menurut teori Edward III, implementasi kebijakan yang efektif dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat faktor ini harus bekerja secara sinergis agar kebijakan dapat diterapkan sesuai dengan yang direncanakan, serta memberikan dampak nyata di lapangan.

Di Kota Bandung, implementasi kebijakan e-SAKIP dijalankan sebagai bagian dari pelaksanaan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Dasar hukum ini diperkuat oleh regulasi daerah yakni Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 069 Tahun 2019 Tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Rencana Strategis, Indikator Kinerja Utama, Rencana Kinerja Tahunan, Perjanjian Kinerja, Indikator Kinerja Individu, Rencana Aksi Atas Perjanjian Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pelaporan Kinerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah.

Tujuan utama dari implementasi e-SAKIP adalah untuk menciptakan sistem pelaporan kinerja yang lebih transparan, akuntabel, dan berbasis data, sehingga mendorong budaya kinerja yang kuat di lingkungan pemerintahan. Dengan sistem ini, proses perencanaan, pengukuran kinerja, evaluasi, dan pelaporan dapat dilakukan secara lebih sistematis dan terintegrasi.

Di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung, pelaksanaan kebijakan e-SAKIP secara teknis terpusat di tim program, dengan pembagian peran yang cukup jelas. Tim program bertindak sebagai pelaksana utama yang mengelola input data perencanaan dan pengukuran, sedangkan pengelolaan aplikasi dan pembaruan sistem berada di bawah Bidang Perencanaan, Pengendalian, Evaluasi dan Data (PPEPD). Kolaborasi antar unit ini menunjukkan adanya praktik fragmentasi yang relatif baik.

Implementasi e-SAKIP di Kota Bandung terus mengalami penyesuaian dan penyempurnaan. Aplikasi e-SAKIP secara rutin dikembangkan, baik dari sisi fitur

maupun integrasi dengan sistem lainnya seperti MANG BAGJA dan Sipela, guna mendukung pelaporan yang lebih komprehensif antara kinerja dan anggaran. Salah satu bentuk penyempurnaan yang signifikan adalah integrasi e-SAKIP dengan aplikasi MANG BAGJA yang berfungsi sebagai sistem informasi manajemen kinerja individu. Melalui integrasi ini, data target kinerja individu tidak lagi perlu diinput ulang secara manual. Sistem MANG BAGJA secara otomatis menarik data dari aplikasi e-SAKIP, sehingga memastikan kesesuaian antara perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan kinerja. Integrasi ini berlaku bagi seluruh level jabatan, mulai dari ketua tim hingga kepala perangkat daerah.

Selain peningkatan teknis, kegiatan monitoring dan evaluasi (monev) juga dilakukan secara berkala, baik melalui pengawasan internal maupun melalui masukan dari perangkat daerah. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa sistem berjalan secara optimal dan tetap berada dalam koridor arah kebijakan yang ditetapkan.

Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) di lingkungan Pemerintah Kota Bandung difasilitasi melalui sebuah aplikasi berbasis daring yang dapat diakses secara langsung melalui laman resmi: <https://esakip.bandung.go.id>. Aplikasi ini dirancang sebagai platform terintegrasi yang mendukung keseluruhan siklus manajemen kinerja, mulai dari tahap perencanaan, pengukuran, hingga pelaporan kinerja dan anggaran.

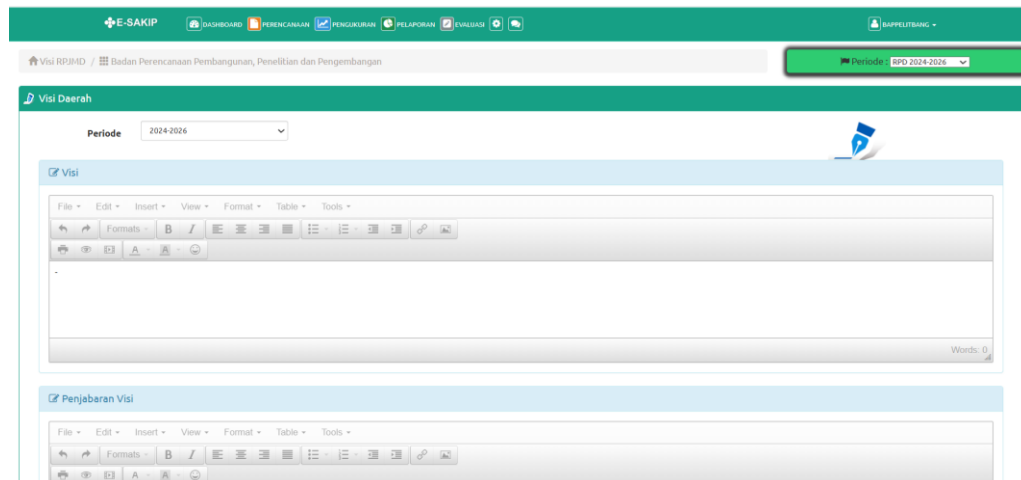
Pada tahap perencanaan, proses diawali dengan penyusunan Rencana Strategis (Renstra) yang melibatkan pemangku kepentingan dan mencakup visi,

misi, serta tujuan pembangunan daerah. Selanjutnya, disusun Rencana Kinerja Tahunan (RKT) yang merinci target kinerja dan indikator kinerja utama (IKU). Tahap ini diakhiri dengan penyusunan Perjanjian Kinerja Tahunan (PKT) sebagai bentuk kesepakatan antara pimpinan dan bawahan mengenai target kinerja yang akan dicapai.

Menu Renstra pada aplikasi e-SAKIP Kota Bandung dirancang secara sistematis untuk mendukung keselarasan antara dokumen perencanaan jangka menengah dan tahunan. Pengaturan input yang dilakukan oleh admin kota melalui Bidang PPEPD pada level visi, misi, tujuan, sasaran, dan program dimaksudkan untuk menjaga konsistensi dan kesesuaian antara dokumen perencanaan strategis dengan implementasi teknis di seluruh perangkat daerah. Dengan demikian, sistem e-SAKIP tidak hanya berperan sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai media integrasi perencanaan pembangunan yang konsisten dan terstandarisasi.

Struktur pengisian menu Renstra terdiri atas beberapa subkomponen utama sebagai berikut:

- a. Visi: Menu ini memuat Visi Kepala Daerah sebagaimana tercantum dalam dokumen RPJMD Kota Bandung. Pengisian menu visi dilakukan secara terpusat oleh Bidang PPEPD selaku admin kota, untuk memastikan bahwa seluruh perangkat daerah merujuk pada pernyataan visi yang seragam.



Gambar 4. 1 Tampilan Menu Visi
 Sumber: <https://esakip.bandung.go.id>.

- b. Misi: Menu ini mencantumkan Misi Kepala Daerah yang termuat dalam RPJMD. Sama seperti menu visi, pengisian misi juga dilakukan oleh Bidang PPEPD guna menjamin kesesuaian dengan dokumen perencanaan strategis daerah.
- c. Tujuan: Submenu ini terdiri dari Tujuan, Indikator Tujuan, dan Target Indikator Tujuan. Seluruh elemen ini diinput oleh Bidang PPEPD. Setiap tujuan dirancang untuk mendukung pencapaian misi yang telah ditetapkan, dan dalam sistem e-SAKIP, pengguna dapat mengaitkan secara langsung setiap tujuan dengan misi terkait. Hal ini memungkinkan terwujudnya logical framework dalam perencanaan kinerja.
- d. Sasaran: Menu ini mencakup Sasaran, Indikator Sasaran, dan Target Indikator Sasaran. Sama seperti pada menu sebelumnya, pengisian dilakukan oleh Bidang PPEPD. Setiap sasaran dihubungkan langsung dengan tujuan yang relevan,

sehingga kontribusi setiap sasaran terhadap pencapaian tujuan dapat diidentifikasi dengan jelas dalam sistem.

- e. Program: Submenu program terdiri dari Program, Indikator Kinerja Program, Target Indikator, Penanggung Jawab Program, dan Anggaran Program. Pengisian nama program, indikator, dan target dilakukan oleh Bidang PPEPD untuk memastikan standar indikator yang seragam lintas perangkat daerah. Sementara itu, entitas penanggung jawab dan anggaran diisi oleh masing-masing Perangkat Daerah. Program ini secara sistemik dikaitkan dengan sasaran tertentu, sehingga keterkaitan antara program dan capaian sasaran dapat ditelusuri secara langsung.

Target Indikator Program				
Periode: 2024-2026				
Name SKPD: Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan				
Misi : Peningkatan Tata Kelola Pemerintahan yang Berbasis Digital (SPBU)				
Tujuan : Terejadinya Reformasi Birokrasi yang Kapabel, Berah dan Akuntabel				
Sasaran : Meningkatkan Kualitas Perencanaan dan Pengukuran Kinerja Pembangunan Daerah				
5.01.02	PROGRAM PERENCANAAN, PENGENDALIAN DAN EVALUASI PEMBANGUNAN DAERAH			
No	Indikator Kinerja Program	Satuan	Target 2025	
1	Persentase Sasaran RPJPD/ RPJMD/ RKPD yang di Cascading	Persen	88.89	
2	Persentase Rekomendasi Hasil Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah yang Ditindaklanjuti	Persen	100	
5.01.03	PROGRAM KOORDINASI DAN SINERGISASI PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH			
No	Indikator Kinerja Program	Satuan	Target 2025	
1	Persentase Perangkat Daerah yang Perencanaan Kinerjanya terukur	Persen	90.16	
Sub Indikator Program				

Gambar 4. 2 Menu Target Indikator Program Aplikasi e-SAKIP

Sumber: <https://esakip.bandung.go.id>.

Tampilan ini memperlihatkan keterkaitan antara sasaran strategis dan indikator kinerja program. Setiap program memiliki indikator dan target yang bertujuan

mendukung pencapaian sasaran pembangunan daerah secara lebih terukur dan terarah.

- f. Kegiatan: Menu kegiatan mencakup Kegiatan, Indikator Kinerja Kegiatan, Target, Penanggung Jawab, dan Anggaran. Seluruh elemen pada menu ini diinput langsung oleh masing-masing Perangkat Daerah, sesuai dengan kewenangan dan lingkup tugasnya. Target indikator kegiatan diisi dengan target tahunan dan target triwulanan.
- g. Sub Kegiatan: Struktur menu ini identik dengan kegiatan, terdiri dari Sub Kegiatan, Indikator Kinerja, Target, Penanggung Jawab, dan Anggaran. Seluruh isian menjadi tanggung jawab Perangkat Daerah yang bersangkutan. Target indikator sub kegiatan diisi dengan target tahunan dan target triwulanan.

Menu Pengukuran dalam aplikasi e-SAKIP dirancang untuk memantau dan mencatat capaian kinerja perangkat daerah secara berkala. Komponen yang tercakup dalam menu ini meliputi Realisasi Indikator Sasaran, Realisasi Indikator Program, Realisasi Indikator Kegiatan, Realisasi Indikator Sub Kegiatan, dan Penyerapan Anggaran. Seluruh data pada menu ini diinput oleh masing-masing Perangkat Daerah dalam hal ini pengisian dilakukan oleh Tim Program sebagai penanggung jawab pelaporan kinerja instansi.

Proses penginputan data realisasi dilakukan secara triwulanan dan tahunan, sesuai dengan siklus pelaporan kinerja pemerintah daerah. Hasil pengukuran ini tidak hanya digunakan untuk evaluasi internal, tetapi juga terintegrasi dengan

sistem MANG BAGJA, yakni aplikasi manajemen kinerja individu di lingkungan Pemerintah Kota Bandung.

Integrasi antara e-SAKIP dan MANG BAGJA memungkinkan data realisasi kinerja yang diinput dalam e-SAKIP secara otomatis ditarik ke dalam sistem penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) baik pada level triwulan maupun tahunan. Penilaian ini berlaku mulai dari Ketua Tim hingga Kepala Perangkat Daerah, dan secara langsung berdampak terhadap besaran Tunjangan Kinerja (Tukin) yang diterima oleh masing-masing pegawai. Dengan demikian, sistem ini mendorong keterpaduan antara perencanaan, pelaksanaan, pengukuran kinerja, dan insentif pegawai berbasis capaian yang objektif dan terukur.

No	Indikator	Satuan	Target 2024 Triwulan 4	Realisasi 2024 Triwulan 4	Capaian (%)	Penjelasan Realisasi	Faktor Pendukung/Penghambat	Pengukuran Kinerja	Evaluasi/Rekomendasi Atasan	Keterangan Tambahan
1.1	Nilai AKSP Komponen Perencanaan Kinerja	Poin	23.5	23.41	99.62	Melakukan review terhadap rencana kinerja pada...	Faktor penghambat : Masih terdapat perangkat da...	100	100	100
1.2	Nilai AKSP Komponen Pengukuran Kinerja	Poin	24.5	24.52	100.08	Berdasarkan UIN SAKIP Kota Bandung Tahun 2024, ...	Faktor penghambat : - Masih ditemukan SKI yang be...	100	100	100

Gambar 4. 3Menu Capaian Kinerja Sasaran Triwulanan

Sumber: <https://esakip.bandung.go.id>.

Menu Pelaporan pada aplikasi e-SAKIP Kota Bandung berfungsi sebagai sarana utama untuk merekam, memantau, dan melaporkan capaian kinerja instansi pemerintah secara sistematis. Menu ini merupakan elemen integral dari Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang dirancang untuk

meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta efektivitas pelaksanaan program dan kegiatan di lingkungan perangkat daerah.

Melalui menu ini, pemerintah daerah dapat secara berkala mengevaluasi kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Pelaporan yang dihasilkan tidak hanya mendukung proses pengambilan keputusan internal, tetapi juga menjadi bentuk pertanggungjawaban kepada publik atas kinerja dan penggunaan anggaran negara.

Dengan demikian, menu pelaporan dalam e-SAKIP Kota Bandung tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai alat strategis dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang berorientasi pada hasil (*result-oriented government*).

4.2 Pembahasan

Bagian ini menyajikan hasil analisis dari penelitian yang dilakukan mengenai implementasi aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung. Pembahasan disusun berdasarkan fokus penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya dan dianalisis dengan menggunakan teori implementasi kebijakan publik, khususnya pendekatan George C. Edward III yang menekankan pada faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Adapun pembahasan dalam sub bab ini akan dibagi ke dalam dua bagian utama. Pertama, menguraikan kondisi aktual implementasi aplikasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung, dengan menelusuri bagaimana sistem ini dijalankan,

tantangan yang dihadapi, serta tingkat ketercapaian tujuan kebijakan. Kedua, mengidentifikasi dan menganalisis berbagai faktor yang menjadi pendukung maupun penghambat dalam pelaksanaan implementasi aplikasi e-SAKIP, baik dari aspek internal organisasi maupun faktor eksternal yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan. Melalui pembahasan ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika implementasi e-SAKIP di lingkungan pemerintah daerah.

4.2.1 Implementasi Kebijakan Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung

Pada bagian ini akan dibahas mengenai Implementasi Kebijakan Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung. Pembahasan disusun berdasarkan tiga sumber utama, yaitu hasil wawancara mendalam dengan informan kunci, hasil observasi langsung di lapangan, serta analisis keterkaitan antar variabel implementasi kebijakan yang mengacu pada model Edward III. Pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang menyeluruh mengenai sejauh mana kebijakan e-SAKIP telah diimplementasikan, faktor-faktor pendukung dan penghambat yang muncul, serta hubungan antar faktor penting seperti komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi dalam menunjang keberhasilan kebijakan tersebut.

4.2.1.1. Komunikasi

Penjabaran hasil penelitian disusun berdasarkan variabel penelitian yang telah ditetapkan, yaitu faktor komunikasi yang terdiri atas tiga parameter utama: transmisi, kejelasan, dan konsistensi informasi.

a. Transmisi

Parameter transmisi menitikberatkan pada sejauh mana informasi kebijakan disampaikan dari tingkat pimpinan kepada pelaksana di lapangan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses penyampaian informasi kebijakan e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung telah difasilitasi melalui berbagai jalur komunikasi formal dan informal yang terstruktur.

Kepala Bidang PPEPD menyatakan bahwa proses penyampaian informasi dilakukan melalui forum rapat koordinasi, surat edaran resmi, serta aplikasi dan media komunikasi internal yang telah disepakati:

*“Penyampaian informasi terkait kebijakan e-SAKIP kami lakukan melalui forum rapat koordinasi, surat edaran, serta melalui aplikasi dan media komunikasi internal yang sudah disepakati bersama.”
(Wawancara, Kamis 22 Mei 2025 Pukul 08.00)*

Hal ini diperkuat oleh Ketua Tim Data dan Informasi, yang menjelaskan bahwa penyampaian informasi juga diintegrasikan dalam kegiatan penyusunan dokumen perencanaan tahunan dan lima tahunan:

“Melalui rapat sosialisasi dan juga dilakukan bersamaan dengan tahapan penyusunan dokumen perencanaan kota dan perangkat daerah tahunan atau 5 tahunan.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Ketua Tim Program menambahkan bahwa penyampaian dilakukan melalui rapat koordinasi dan surat resmi yang bertujuan memperjelas pemahaman semua pelaksana:

“Biasanya dilakukan melalui dua cara utama, yaitu rapat koordinasi dan penyampaian surat resmi. Informasi diperkuat dengan dokumen tertulis sebagai pedoman pelaksanaan.” (Wawancara, Kamis 23 Mei 2025 Pukul 09.00)

Dari sisi pelaksana teknis, Pranata Komputer menekankan bahwa meskipun informasi yang diterima cukup jelas, tetap dibutuhkan klarifikasi dalam variabel teknis:

*“Informasi yang diterima umumnya sudah jelas dan terstruktur. Tapi, dalam beberapa hal teknis, saya tetap butuh klarifikasi tambahan.”
(Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)*

Dalam hal media penyampaian, semua narasumber menunjukkan konsistensi penggunaan kombinasi media formal dan informal. Rapat langsung, Zoom, surat edaran, serta grup WhatsApp digunakan untuk memastikan penyampaian informasi lebih cepat, seragam, dan minim multitafsir:

“Kami menggunakan berbagai saluran, mulai dari rapat koordinasi, Zoom, surat edaran resmi, hingga grup WA.” (Kabid PPEPD, Kamis 22 Mei 2025)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses transmisi informasi kebijakan e-SAKIP dari pimpinan kepada pelaksana di Bappelitbang Kota Bandung telah difasilitasi secara sistematis melalui kombinasi jalur komunikasi formal dan informal. Informasi disampaikan melalui forum koordinasi, surat edaran resmi, aplikasi komunikasi internal, serta media digital seperti Zoom dan grup WhatsApp.

Temuan ini sejalan dengan teori Edward III (1980), yang menyatakan bahwa salah satu faktor kunci dalam implementasi kebijakan adalah efektivitas transmisi informasi dari pembuat kebijakan kepada pelaksana. Transmisi yang baik harus dilakukan secara berkelanjutan, akurat, dan dapat dipahami oleh seluruh pelaksana kebijakan. Dalam konteks Bappelitbang, penggunaan forum rapat dan media komunikasi yang beragam menunjukkan adanya komitmen untuk menjamin bahwa informasi kebijakan tersampaikan ke seluruh jenjang pelaksana.

Namun demikian, wawancara juga mengungkapkan bahwa meskipun penyampaian informasi telah dilakukan secara sistematis, kebutuhan klarifikasi tetap muncul, terutama dalam aspek teknis aplikasi. Hal ini menandakan bahwa efektivitas transmisi tidak hanya bergantung pada jumlah saluran komunikasi, tetapi juga pada kecocokan isi pesan dengan kapasitas pemahaman teknis pelaksana.

Makna dari temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transmisi dalam implementasi kebijakan tidak cukup hanya pada tersedianya media komunikasi. Diperlukan pula pelibatan aktif pelaksana dalam forum-forum penjelasan kebijakan, penguatan literasi teknis, serta pemantauan berkelanjutan terhadap pemahaman pelaksana terhadap isi kebijakan yang ditransmisikan. Pendekatan multikanal yang telah diterapkan merupakan langkah strategis yang relevan dalam konteks birokrasi modern, namun keberhasilannya sangat ditentukan oleh kualitas interaksi, bukan hanya kuantitas saluran.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan kesesuaian dengan temuan penelitian, khususnya dalam parameter transmisi informasi kebijakan e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung. Observasi memperlihatkan bahwa komunikasi antara pimpinan dan pelaksana berlangsung secara terstruktur dan berkelanjutan, baik melalui forum-forum koordinasi formal maupun media komunikasi digital. Jalur komunikasi yang digunakan meliputi rapat teknis dimana Bidang PPEPD sebagai leadingnya, surat edaran resmi, serta pemanfaatan aplikasi komunikasi seperti Zoom dan grup WhatsApp. Hasil observasi ini memperkuat hasil wawancara yang menyatakan bahwa proses penyampaian informasi kebijakan

telah difasilitasi secara sistematis dengan memadukan pendekatan formal dan informal, sehingga mendukung kelancaran implementasi kebijakan e-SAKIP di tingkat operasional.

Dengan demikian, parameter transmisi informasi di Bappelitbang telah berada pada jalur yang tepat, namun tetap perlu ditingkatkan kualitasnya melalui pendalaman teknis dan forum klarifikasi yang responsif agar interpretasi di lapangan semakin seragam dan mendukung implementasi kebijakan secara optimal.

b. Kejelasan

Setelah membahas parameter transmisi, penelitian ini juga menelaah parameter kejelasan informasi dalam implementasi kebijakan e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung. Kejelasan informasi menjadi unsur penting yang menentukan tingkat pemahaman dan keberhasilan pelaksanaan aplikasi e-SAKIP oleh para pelaksana di lapangan. Kurangnya kejelasan informasi dapat menimbulkan misinterpretasi yang berujung pada kesalahan dalam implementasi kebijakan.

Pemahaman yang baik terhadap kebijakan dan aplikasi e-SAKIP sangat berpengaruh terhadap efektivitas implementasinya di lapangan. Tanpa pemahaman yang memadai, pelaksana dapat mengalami kesulitan dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Oleh karena itu, penelitian ini menanyakan kepada narasumber sejauh mana kebijakan dan aplikasi e-SAKIP yang diterima dirasa mudah dipahami oleh mereka dan timnya. Berikut adalah hasil wawancara dengan Kepala Bidang PPEPD, Ketua Tim

Data dan Informasi, Ketua Tim Program, serta Pranata Komputer di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung.

Kepala Bidang PPEPD menyampaikan bahwa secara umum kebijakan e-SAKIP dapat dipahami dengan baik di tingkat pimpinan:

“Secara konsep dan kebijakan, e-SAKIP sudah cukup jelas dan terstruktur. Kami memahami dengan baik indikator-indikator kinerja yang harus dipenuhi dan bagaimana proses pelaporannya.” (Wawancara, Kamis 22 Mei 2025 Pukul 08.00)

Ketua Tim Data dan Informasi menambahkan bahwa pemahaman di tingkat timnya juga cukup baik, namun memerlukan upaya ekstra dalam beberapa bagian teknis:

“Ya, kebijakan e-SAKIP yang kami terima sejauh ini cukup mudah untuk dipahami. Penjelasan mengenai indikator, alur pelaporan, dan ketentuan teknisnya disampaikan dengan cukup jelas, sehingga tim kami tidak mengalami kesulitan berarti dalam menyesuaikan dengan tugas yang dijalankan.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Ketua Tim Program Bappelitbang menjelaskan sebagai berikut:

“Ya, secara umum kebijakan e-SAKIP yang kami terima cukup mudah dipahami oleh saya dan tim. Informasi yang disampaikan sudah cukup jelas, terutama karena disertai dengan penjelasan teknis dari pihak PPEPD baik melalui rapat maupun pendampingan langsung. Selain itu, karena kami juga sudah cukup terbiasa dengan proses perencanaan dan pelaporan kinerja, maka kebijakan yang ada bisa langsung kami sesuaikan dengan tugas yang kami jalankan sehari-hari. Jika pun ada hal yang kurang jelas, kami biasanya langsung berkoordinasi agar tidak terjadi kesalahan dalam implementasinya.” (Wawancara, Jumat 23 Mei 2025 Pukul 09.00)

Pranata Komputer sebagai pelaksana teknis menyoroti bahwa pemahaman terhadap kebijakan sudah cukup baik:

“Secara umum kebijakan e-SAKIP sudah bisa kami pahami, terutama karena kami sering terlibat langsung dalam proses input dan

pengelolaan data di sistemnya. Namun, jika ada bagian yang kadang masih membingungkan. Biasanya kami langsung koordinasi dengan atasan atau tim teknis untuk memastikan pemahaman yang benar. Jadi, meskipun secara garis besar bisa dipahami, kami rasa tetap perlu ada pendampingan teknis atau penjelasan lebih rinci saat ada kebijakan baru atau pembaruan aplikasi, supaya semua tim bisa lebih cepat menyesuaikan. (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa parameter kejelasan informasi dalam implementasi kebijakan e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung telah cukup baik dipahami oleh para pelaksana, terutama di tingkat pimpinan dan tim teknis. Kejelasan kebijakan dan instruksi teknis menjadi fondasi penting dalam memastikan pelaksanaan aplikasi e-SAKIP dapat berjalan sesuai tujuan. Dalam konteks teori implementasi kebijakan Edward III, kejelasan informasi termasuk dalam faktor komunikasi, di mana pesan kebijakan harus disampaikan secara jelas agar tidak menimbulkan salah tafsir dan dapat direspons secara tepat oleh pelaksana.

Sebagian besar narasumber menyatakan bahwa kebijakan e-SAKIP disusun secara terstruktur dan indikator kinerjanya mudah dipahami. Kejelasan ini diperoleh melalui komunikasi langsung, pendampingan teknis, dan pengalaman kerja yang berulang dalam proses perencanaan dan pelaporan. Hal ini memperlihatkan adanya proses pembelajaran institusional di mana pemahaman meningkat seiring dengan frekuensi pelibatan dalam siklus pelaksanaan e-SAKIP.

Selain kemudahan dalam memahami kebijakan e-SAKIP, ketersediaan dokumen panduan atau *manual book* juga merupakan salah satu faktor penting dalam membantu pengguna memahami dan mengoperasikan aplikasi e-SAKIP secara tepat. Panduan yang jelas dapat meminimalkan potensi kesalahan

penggunaan serta mempercepat proses adaptasi pengguna terhadap sistem. Penelitian ini menggali persepsi narasumber mengenai apakah *manual book* sudah disediakan dan sejauh mana manfaatnya dirasakan oleh pengguna di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung.

Kepala Bidang PPEPD menjelaskan bahwa pihaknya telah berupaya menyediakan dokumen panduan untuk memfasilitasi pemahaman pelaksana:

“Kami memang sudah menyediakan manual book yang berisi petunjuk teknis penggunaan aplikasi e-SAKIP. Tapi memang perlu disempurnakan dan di update.” (Wawancara, Kamis 22 Mei 2025 Pukul 08.00)

Ketua Tim Data dan Informasi menambahkan bahwa *manual book* tersebut terus diperbarui sesuai dengan pengembangan aplikasi yang dilakukan:

“Manual boook ada, akan tetapi masih terpisah per substasi, belum secara lengkap dalam satu buku dari awal sampai akhir.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Ketua Tim Program Bappelitbang mengungkapkan bahwa belum pernah melihat keberadaan manual:

“Saya pernah mendengar bahwa terdapat manual book terkait penggunaan e-SAKIP, namun secara pribadi belum pernah melihatnya secara langsung.” (Wawancara, Jumat 23 Mei 2025 Pukul 09.00)

Pranata Komputer sebagai pelaksana di lapangan mengakui bahwa *manual book* sudah tersedia, namun tidak *up to date*:

“Menurut saya, penyampaian dokumen manual book masih kurang optimal. Selama ini penjelasan mengenai fitur-fitur baru biasanya hanya disampaikan melalui pertemuan daring, seperti Zoom, yang menjelaskan cara penggunaan secara singkat tanpa disertai distribusi manual book secara menyeluruh ke perangkat daerah. Saya memang pernah melihat manual book, namun itu merupakan versi lama. Untuk versi yang sudah mengalami pengembangan terbaru, saya belum

melihat atau menerima pembaruannya. Dokumen yang tersedia baru sampai tahun 2023. Sementara untuk tahun 2024, belum jelas apakah sudah tersedia manual book versi terbaru atau hanya berupa informasi pengembangan fitur saja.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa *manual book* e-SAKIP memang telah disediakan oleh Bappelitbang Kota Bandung, namun keberadaannya belum optimal dari segi penyebaran, kelengkapan, dan pembaruan isi. Beberapa pelaksana belum sepenuhnya mengetahui atau mengakses dokumen tersebut, sementara isi manual yang tersedia belum sepenuhnya mencakup perkembangan terbaru aplikasi, sehingga masih terdapat kesenjangan informasi teknis yang berdampak pada pemahaman dan efektivitas implementasi di lapangan.

Selanjutnya yang tidak kalah penting juga yaitu dukungan pembelajaran dan peningkatan kapasitas pengguna, yang merupakan aspek penting untuk memastikan aplikasi e-SAKIP dapat dioperasikan secara optimal di lapangan. Penelitian ini menggali apakah telah disediakan pelatihan khusus atau bentuk bimbingan teknis (bimtek) bagi pengguna. Berdasarkan hasil wawancara, para narasumber secara umum menyatakan bahwa tidak ada pelatihan khusus yang terstruktur. Pelatihan hanya diberikan secara langsung saat pengguna mendapatkan instruksi untuk melakukan pengisian aplikasi. Berikut adalah tanggapan para narasumber.

Kepala Bidang PPEPD menjelaskan bahwa pelatihan dilakukan secara informal dan berbasis kebutuhan:

“Untuk pelatihan atau diklat yang benar-benar khusus membahas kebijakan e-SAKIP secara menyeluruh memang belum ada. Selama ini, pembimbingan lebih banyak dilakukan secara langsung saat pelaksanaan, baik melalui aplikasi zoom maupun pertemuan tatap

muka. Jadi sifatnya masih pendampingan teknis, bukan pelatihan formal. Meskipun begitu, metode ini cukup membantu karena langsung menyasar permasalahan yang dihadapi saat pengisian atau pengoperasian aplikasi.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Ketua Tim Data dan Informasi juga membenarkan bahwa pengembangan kompetensi lebih bersifat inisiatif dari masing-masing pengguna:

“Diklat khusus membahas penggunaan dan kebijakan e-SAKIP memang belum pernah kami terima. Namun demikian, panduan yang tersedia sudah cukup jelas dan membantu dalam memahami cara penggunaan aplikasi maupun pelaksanaan kebijakan yang terkait. Dengan membaca dan mengikuti petunjuk yang ada, kami dapat menyesuaikan penggunaan e-SAKIP dengan kebutuhan pelaporan kinerja di instansi kami.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Ketua Tim Program Bappelitbang menambahkan bahwa pengguna di tingkat perangkat daerah dituntut untuk menyesuaikan diri secara cepat:

“Sampai saat ini belum ada diklat atau pelatihan khusus yang secara formal. Biasanya kami hanya mendapatkan bimbingan teknis saat pelaksanaan, baik melalui pertemuan daring seperti zoom maupun secara tatap muka jika diperlukan. Sebagian besar pemahaman juga kami peroleh secara otodidak, melalui pengalaman langsung saat menggunakan aplikasi. Jadi memang pembelajarannya lebih ke arah praktik langsung, belum terstruktur dalam bentuk pelatihan resmi.” (Wawancara, Jumat 23 Mei 2025 Pukul 09.00)

Pranata Komputer sebagai pengguna di lapangan membenarkan bahwa proses belajar dilakukan secara mandiri:

“Sejauh ini, belum pernah diselenggarakan bimbingan teknis secara khusus. Oleh karena itu, pemahaman terhadap sistem kami peroleh secara mandiri atau otodidak.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)

Pelatihan yang memadai merupakan elemen krusial dalam membangun kapasitas pelaksana agar mereka mampu menginterpretasikan dan mengeksekusi kebijakan secara tepat. Tanpa pelatihan yang terencana dan sistematis, pemahaman

terhadap kebijakan sangat bergantung pada inisiatif individu, yang dapat menyebabkan inkonsistensi dalam pelaksanaan.

Dengan demikian, temuan penelitian ini menekankan bahwa kejelasan informasi dalam implementasi e-SAKIP telah berjalan cukup baik pada level konseptual dan praktik, tetapi masih memerlukan penguatan dalam bentuk pendokumentasian yang menyeluruh serta pelatihan yang sistematis. Kejelasan bukan hanya persoalan isi kebijakan yang mudah dimengerti, tetapi juga soal bagaimana informasi tersebut disampaikan, didistribusikan, dan dipelajari oleh seluruh pelaksana tanpa terkecuali. Ke depan, penyempurnaan *manual book* dan penyelenggaraan pelatihan berkala akan menjadi langkah strategis untuk memperkuat kejelasan kebijakan sekaligus meningkatkan efektivitas implementasi e-SAKIP secara menyeluruh di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan keselarasan dengan hasil penelitian terkait aspek kejelasan informasi dalam implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung. Meskipun belum pernah dilakukan bimbingan teknis secara khusus, informasi yang diterima oleh pelaksana dinilai cukup jelas. Hal ini disebabkan oleh peran aktif Kepala Bidang PPEPD yang menjelaskan secara rinci tahapan-tahapan input dalam aplikasi e-SAKIP kepada para pelaksana, baik melalui forum koordinasi maupun komunikasi langsung. Selain itu, observasi juga menemukan bahwa keberadaan *manual book* e-SAKIP baru diketahui oleh sebagian pelaksana setelah dijelaskan lebih lanjut oleh pihak bidang teknis, yang menunjukkan bahwa dokumen pendukung tersebut belum sepenuhnya tersosialisasikan, meskipun telah

tersedia. Temuan ini menguatkan data hasil wawancara yang menunjukkan bahwa kejelasan informasi diperoleh melalui penjelasan langsung dari atasan, bukan dari pelatihan atau panduan tertulis secara formal.

c. Konsistensi

Konsistensi informasi menjadi parameter penting dalam implementasi kebijakan e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung. Konsistensi informasi mengacu pada keselarasan pesan, arahan, dan kebijakan yang diterima oleh pelaksana dari berbagai pihak, baik dari tingkat pusat, pemerintah kota, hingga internal antarbidang. Ketidakkonsistenan informasi dapat menimbulkan kebingungan dan perbedaan interpretasi yang pada akhirnya menghambat efektivitas pelaksanaan kebijakan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa informasi yang diterima dalam pelaksanaan kebijakan e-SAKIP sejauh ini dinilai cukup konsisten. Kepala Bidang PPEPD menegaskan bahwa tidak terdapat pertentangan informasi antarlevel pemerintahan maupun antarbidang internal:

“Selama ini, informasi yang kami sampaikan terkait kebijakan e-SAKIP bersifat konsisten. Baik itu dari pusat, pemerintah kota, maupun internal antarbidang, penyampaian informasinya tidak bertentangan satu sama lain.” (Wawancara, Kamis 22 Mei 2025 Pukul 08.00)

Ketua Tim Data dan Informasi memberikan pandangan serupa, yang menunjukkan bahwa keselarasan informasi yang diterima mendukung pelaksanaan kebijakan secara lebih terarah:

“Ya, sejauh ini informasi yang kami terima dari berbagai pihak terkait kebijakan e-SAKIP bersifat konsisten. Arahan dan kebijakan yang

*disampaikan cenderung selaras dan tidak saling bertentangan.”
(Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)*

Senada dengan itu, Ketua Tim Program juga menyampaikan bahwa konsistensi informasi sangat membantu dalam penyusunan program dan pelaporan kinerja, karena tidak memerlukan klarifikasi ulang terhadap instruksi yang telah disampaikan:

*“Informasi yang kami terima selalu sesuai dengan kebijakan yang berlaku, sehingga pelaksanaannya pun bisa berjalan lebih terarah.”
(Wawancara, Jumat 23 Mei 2025 Pukul 09.00)*

Dari sisi teknis pelaksana di lapangan, Pranata Komputer juga mengakui bahwa informasi yang diterima relatif konsisten dan saling mendukung:

“Arahan dari atasan maupun dari pihak-pihak terkait lainnya biasanya selaras dan tidak saling bertentangan. Dengan informasi yang jelas dan konsisten, pekerjaan bisa lebih cepat diselesaikan tanpa harus bertanya ulang.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)

Meskipun sejauh ini tidak ditemukan kasus informasi yang saling bertentangan, narasumber juga menekankan pentingnya mekanisme klarifikasi sebagai langkah antisipatif. Kepala Bidang PPEPD menyampaikan bahwa jika sewaktu-waktu muncul perbedaan informasi, langkah utama adalah melakukan klarifikasi cepat ke pihak yang berwenang:

*“Jika ada perbedaan informasi, kami segera klarifikasi ke pihak pusat atau antarperangkat daerah agar tidak terjadi kesalahan.”
(Wawancara, Kamis 22 Mei 2025)*

Ketua Tim Data dan Informasi menambahkan bahwa diskusi internal juga dilakukan untuk menyamakan persepsi, jika terjadi potensi perbedaan pemahaman:

“Kami tentu akan segera melakukan klarifikasi dan koordinasi jika ditemukan informasi yang tidak selaras.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025)

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat konsistensi informasi dalam implementasi e-SAKIP tergolong tinggi, dan telah didukung oleh adanya jalur komunikasi dua arah yang terbuka serta budaya klarifikasi yang responsif. Hal ini menjadi salah satu indikator keberhasilan dalam menjaga keseragaman pemahaman dan pelaksanaan kebijakan secara menyeluruh di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung.

Makna temuan ini adalah bahwa konsistensi informasi bukan sekadar soal keseragaman isi, melainkan juga keberlanjutan proses komunikasi yang terbuka dan responsif. Keberhasilan menjaga konsistensi dalam implementasi e-SAKIP mencerminkan bahwa Bappelitbang telah mengembangkan pola hubungan kerja yang sinergis dan kolaboratif, baik secara vertikal maupun horizontal. Mekanisme klarifikasi yang aktif dan kesadaran kolektif terhadap pentingnya keseragaman pemahaman turut menjadi modal penting dalam menjaga efektivitas pelaksanaan kebijakan ke depan.

Namun demikian, ke depan perlu terus dijaga keberlangsungan koordinasi dan penyamaan persepsi, terutama jika terjadi pembaruan kebijakan atau integrasi dengan sistem lain, agar konsistensi yang telah terbangun tidak tergerus oleh perkembangan kebijakan yang dinamis.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan kesesuaian dengan temuan penelitian mengenai konsistensi informasi dalam implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung. Informasi yang diterima oleh para pelaksana selama

ini dinilai konsisten, baik dalam hal substansi maupun jalur penyampaian. Hal tersebut disebabkan oleh adanya acuan yang jelas terhadap regulasi dan ketentuan resmi yang berlaku, sehingga setiap instruksi, arahan, maupun perubahan kebijakan disampaikan secara seragam dan tidak menimbulkan multitafsir. Observasi ini mendukung pernyataan para informan yang menilai bahwa konsistensi informasi merupakan hasil dari komitmen organisasi dalam mengikuti prosedur formal dan kebijakan yang telah ditetapkan secara tertulis.

4.2.1.2. Sumber Daya

Ketersediaan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor strategis dalam keberhasilan implementasi kebijakan publik. Dalam kerangka teori implementasi kebijakan menurut George C. Edwards III (1980), sumber daya (resources) yang memadai baik dari sisi kuantitas maupun kualitas merupakan prasyarat penting agar kebijakan dapat diterapkan secara efektif. Tanpa dukungan staf yang cukup dan kompeten, bahkan kebijakan yang dirancang dengan baik pun berisiko gagal di lapangan. Dalam penelitian ini, faktor sumber daya diidentifikasi melalui empat parameter, yaitu ketersediaan dan kecukupan staf yang kompeten, akses terhadap informasi yang dibutuhkan, kejelasan dan pemenuhan wewenang dalam pengambilan keputusan, serta tersedianya fasilitas yang mendukung pelaksanaan tugas di lapangan.

a. Staf.

Ketersediaan staf yang memadai dan kompeten menjadi faktor kunci dalam mendukung implementasi kebijakan e-SAKIP. Staf yang memahami tugas, memiliki keterampilan teknis, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan sistem

sangat berperan dalam memastikan keberhasilan pelaksanaan program. Untuk itu, penelitian ini menelaah bagaimana kondisi staf yang terlibat dalam pelaksanaan e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung.

Implementasi kebijakan e-SAKIP memerlukan dukungan personel yang mencukupi, baik dari sisi kuantitas maupun sebaran kerja. Hasil wawancara menunjukkan adanya perbedaan pandangan terkait kecukupan jumlah staf di antara unit kerja.

Kepala Bidang PPEPD menyatakan bahwa jumlah staf yang tersedia masih terbatas, meskipun pihaknya tetap berusaha memaksimalkan pembagian tugas:

“Jumlah staf di bidang kami sebenarnya masih kurang, namun dengan keterbatasan personil tersebut dimaksimalkan pembagian tugasnya.” (Wawancara, Kamis 22 Mei 2025 Pukul 08.00)

Senada dengan itu, Ketua Tim Data dan Informasi menyoroti kekurangan tenaga teknis, khususnya di bidang teknologi informasi (IT):

“Jumlah staf yang ada saat ini masih kurang, terutama untuk tenaga IT yang berstatus ASN. Idealnya, diperlukan tambahan tenaga IT yang kompeten.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Namun, Ketua Tim Program memiliki pandangan berbeda. Ia menilai bahwa jumlah staf saat ini sudah mencukupi, terutama karena kerja sama tim yang kuat:

“Jumlah staf yang ada saat ini sudah cukup... Meskipun beban kerja kadang meningkat, masih bisa ditangani dengan baik karena kerja sama tim dan koordinasi yang solid.” (Wawancara, Jumat 23 Mei 2025 Pukul 09.00)

Pranata Komputer juga menyampaikan bahwa jumlah staf relatif mencukupi karena pelaksanaan sebagian besar terpusat di Tim Program:

“Jumlah sumber daya dirasa sudah mencukupi, terutama karena pelaksanaan terpusat di Tim Program.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)

Temuan penelitian di Bappelitbang Kota Bandung menunjukkan adanya perbedaan persepsi terkait kecukupan jumlah staf. Beberapa unit, seperti bidang perencanaan dan pengelolaan data, menyatakan bahwa jumlah personel masih terbatas, terutama untuk tenaga teknis di bidang teknologi informasi (TI). Hal ini menandakan adanya kebutuhan yang belum terpenuhi dalam distribusi staf lintas unit. Sebaliknya, unit pelaksana seperti Tim Program dan pelaksana teknis menilai jumlah staf sudah mencukupi karena pelaksanaan dipusatkan dan didukung dengan koordinasi tim yang baik.

Perbedaan ini mencerminkan adanya variasi beban kerja antarunit, serta pentingnya pendekatan manajerial yang fleksibel dalam mengalokasikan sumber daya sesuai kebutuhan aktual. Dalam konteks ini, pendekatan efisiensi dan kerja tim menjadi solusi sementara yang digunakan untuk menutupi keterbatasan jumlah personil.

Selain dukungan personil yang mencukupi, kualitas pelaksana kebijakan juga menjadi tolok ukur keberhasilan implementasi e-SAKIP. Narasumber menyampaikan bahwa secara umum, staf yang terlibat sudah memiliki pengalaman dan pemahaman teknis yang cukup, meskipun kebutuhan peningkatan kapasitas tetap menjadi perhatian.

Kepala Bidang PPEPD menyampaikan bahwa staf yang terlibat sudah kompeten dan dapat diukur melalui indikator keterisian pada aplikasi:

“Staf kami sudah cukup memahami konsep dan teknis e-SAKIP. Ketika di aplikasi indikatornya menunjukkan warna hijau, berarti personel tersebut sudah cukup kompeten.” (Wawancara, Kamis 22 Mei 2025 Pukul 08.00)

Ketua Tim Data dan Informasi menyampaikan perlunya peningkatan kapasitas, terutama di bidang IT:

“Kompetensi staf masih belum sepenuhnya sesuai, khususnya dalam aspek teknis. Perlu pelatihan teknis ataupun penambahan SDM yang memiliki keahlian di bidang tersebut.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Ketua Tim Program menyatakan bahwa meskipun kompetensi sudah memadai, pelatihan tetap diperlukan untuk menyesuaikan perkembangan kebijakan:

“Pelatihan berkala tetap diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika kebijakan dan pengembangan aplikasi.” (Wawancara, Kamis 23 Mei 2025 Pukul 08.00)

Dari sisi teknis pelaksana, Pranata Komputer menilai bahwa staf cukup kompeten dalam praktik, walaupun tidak semua memiliki latar belakang formal di bidang teknis:

“Meskipun tidak semua memiliki latar belakang teknis secara formal, dari sisi kemampuan praktik, sudah mampu menjalankan tugas dengan baik.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)

Dari sisi kualitas, mayoritas narasumber menyatakan bahwa staf yang terlibat dalam pelaksanaan e-SAKIP telah memiliki kompetensi teknis dan pengalaman yang memadai. Meskipun demikian, kebutuhan terhadap penguatan kapasitas berkelanjutan, terutama dalam aspek digital dan pengelolaan aplikasi, tetap menjadi perhatian utama. Hal ini sejalan dengan pandangan Keban (2019) yang menekankan

bahwa kapasitas aparatur publik harus terus dikembangkan seiring dengan kompleksitas tuntutan dan dinamika kebijakan yang terus berubah.

Makna dari temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan e-SAKIP tidak hanya ditentukan oleh jumlah staf, tetapi juga oleh fleksibilitas struktur kerja, kesiapan teknis, dan kemauan untuk terus belajar. Ketahanan institusi dalam menyikapi keterbatasan staf tercermin dari adanya budaya kolaborasi dan peran aktif dalam redistribusi tanggung jawab. Namun demikian, untuk jangka panjang, peningkatan jumlah staf teknis dan penyelenggaraan pelatihan sistematis tetap dibutuhkan agar tidak hanya adaptif terhadap kebijakan baru, tetapi juga mampu berinovasi secara berkelanjutan.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan adanya kesesuaian sekaligus pelengkap terhadap temuan penelitian terkait kecukupan jumlah staf dalam pelaksanaan e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung. Meskipun dari hasil wawancara ditemukan perbedaan persepsi dengan beberapa unit seperti bidang perencanaan dan pengelolaan data menyatakan kekurangan personel, khususnya tenaga teknis, observasi lapangan mengindikasikan bahwa jumlah personel secara umum telah mencukupi untuk mendukung operasional e-SAKIP di lingkup internal Bappelitbang. Hal ini terutama terlihat pada peran pelaksana teknis, yaitu pranata komputer, yang secara langsung menangani input data dan operasional sistem, serta memiliki latar belakang keahlian di bidang teknologi informasi (TI). Keberadaan tenaga dengan kompetensi teknis ini turut menjamin kelancaran pelaksanaan sistem, bahkan ketika personel secara kuantitatif tidak terlalu banyak. Dengan

demikian, meskipun terdapat persepsi kebutuhan tambahan di tingkat perencanaan makro, pada tataran pelaksanaan teknis, kapasitas personel dinilai memadai.

b. Informasi

Selain sumber daya manusia, ketersediaan dan akses terhadap informasi yang akurat, lengkap, serta tepat waktu juga merupakan bagian integral dari keberhasilan implementasi kebijakan e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung. Informasi yang mudah diakses dan memadai memungkinkan pelaksana menjalankan tugas sesuai dengan indikator kinerja dan sasaran organisasi.

Informasi tidak hanya dibutuhkan dalam bentuk data teknis atau administratif, tetapi juga harus bersifat akurat, relevan, mudah diakses, dan disampaikan secara tepat waktu. Ketidaktercukupan informasi atau informasi yang tidak jelas dapat menyebabkan kebingungan di tingkat pelaksana, kesalahan dalam implementasi, dan akhirnya berdampak pada kegagalan kebijakan.

Berdasarkan hasil wawancara, seluruh narasumber menyampaikan bahwa akses terhadap informasi e-SAKIP relatif mudah dan tidak menjadi kendala berarti. Kepala Bidang PPEPD menjelaskan bahwa informasi dapat diperoleh melalui berbagai saluran komunikasi, baik formal maupun informal:

“Selama ini informasi yang kami perlukan terkait kebijakan e-SAKIP sudah sangat mudah diakses, baik melalui aplikasi, rapat koordinasi, maupun komunikasi langsung dengan pihak terkait.” (Wawancara, Kamis 22 Mei 2025 Pukul 08.00)

Senada dengan itu, Ketua Tim Data dan Informasi menambahkan bahwa aplikasi e-SAKIP juga menyediakan menu khusus untuk bantuan teknis:

“Informasi mengenai e-SAKIP mudah diakses, dalam aplikasi e-SAKIP tersedia menu helpdesk.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Ketua Tim Program menyatakan bahwa informasi disampaikan secara cepat melalui berbagai media:

“Informasi terkait kebijakan e-SAKIP sejauh ini sangat mudah diakses oleh tim kami. Biasanya informasi disampaikan melalui rapat, surat edaran, maupun grup WhatsApp.” (Wawancara, Jumat 23 Mei 2025 Pukul 09.00)

Pranata Komputer menambahkan bahwa pengembangan sistem aplikasi telah meningkatkan efisiensi dan kemudahan akses:

“Sistem tersebut menjadi mudah diakses dan digunakan. Terlebih lagi, setelah dilakukan pengembangan, tampilannya kini menjadi lebih ringkas dan efisien.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)

Selain akses, kecukupan informasi yang diterima juga dinilai memadai. Informasi mengenai kebijakan, indikator kinerja, hingga prosedur teknis dinilai telah disampaikan secara komprehensif melalui berbagai media. Kepala Bidang PPEPD menyatakan:

“Secara umum informasi yang kami sampaikan sudah memadai untuk membantu tim dalam menjalankan tugas sesuai dengan target yang ditetapkan.” (Wawancara, Kamis 22 Mei 2025)

Ketua Tim Data dan Informasi menambahkan bahwa informasi tersebut sangat membantu dalam penyusunan program dan pelaporan:

“Informasi yang kami terima sejauh ini sudah cukup lengkap dan penjelasan disampaikan dengan cukup jelas oleh pihak terkait.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025)

Pranata Komputer juga menilai bahwa informasi yang diterima sangat mendukung pelaksanaan tugas, meskipun konsultasi tambahan kadang tetap dibutuhkan untuk hal-hal teknis:

“Jika ada hal-hal yang kurang dipahami, biasanya langsung ditindaklanjuti dengan komunikasi atau koordinasi.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025)

Hasil penelitian di Bappelitbang Kota Bandung menunjukkan bahwa informasi terkait e-SAKIP dinilai mudah diakses dan cukup memadai oleh hampir seluruh informan. Akses informasi difasilitasi melalui berbagai jalur, seperti rapat koordinasi, grup WhatsApp, surat edaran resmi, serta fitur helpdesk dalam aplikasi e-SAKIP. Hal ini mencerminkan bahwa jalur komunikasi telah dirancang secara inklusif, memadukan pendekatan formal dan informal, serta berbasis digital.

Dari sisi substansi informasi, mayoritas informan menyatakan bahwa konten yang disampaikan mencakup aspek kebijakan, indikator kinerja, hingga prosedur teknis yang diperlukan. Informasi ini mendukung proses perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan berbasis kinerja. Bahkan, pengembangan aplikasi dinilai telah meningkatkan kemudahan navigasi dan pemahaman, sebagaimana dicontohkan dengan helpdesk dan penyederhanaan tampilan.

Meskipun informasi dinilai cukup lengkap, tetap terdapat kebutuhan klarifikasi pada hal-hal teknis yang bersifat detail. Namun, budaya kerja yang responsif terhadap konsultasi dan koordinasi internal telah menjadi penopang utama dalam menjembatani kekosongan informasi yang mungkin muncul secara insidental. Ini sejalan dengan prinsip *continuous feedback loop*, di mana pelaksana

tidak hanya menjadi pengguna informasi, tetapi juga turut berkontribusi dalam menyempurnakan alur penyampaian informasi melalui umpan balik.

Makna dari temuan ini mengindikasikan bahwa infrastruktur informasi di lingkungan Bappelitbang sudah berada pada jalur yang tepat untuk mendukung implementasi e-SAKIP secara efektif. Aksesibilitas dan kelengkapan informasi menjadi indikator bahwa dimensi sumber daya non-fisik (informasional) telah dimanfaatkan secara maksimal untuk menunjang performa kelembagaan. Namun, untuk penguatan jangka panjang, dibutuhkan sistem yang tidak hanya menyampaikan informasi satu arah, tetapi juga mampu menangkap kebutuhan informasi baru dari bawah ke atas secara dinamis.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan kesesuaian dengan temuan penelitian mengenai kemudahan akses informasi dalam implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung. Observasi memperkuat bahwa aplikasi e-SAKIP dirancang secara *user friendly*, sehingga memudahkan pegawai dalam melakukan input dan pelaporan. Setiap kali terjadi perubahan atau pembaruan pada sistem, informasi disampaikan secara langsung dan disertai dengan praktik implementatif, baik melalui forum maupun komunikasi harian. Selain itu, bidang PPEPD sebagai admin kota terbukti responsif dan terbuka dalam memberikan penjelasan kepada perangkat daerah yang membutuhkan informasi tambahan. Temuan ini menunjukkan bahwa jalur komunikasi telah dibangun secara inklusif, menggabungkan pendekatan formal seperti surat edaran dan forum koordinasi, serta informal melalui komunikasi digital dan interaksi langsung. Pendekatan ini memungkinkan penyebaran informasi secara merata dan tepat waktu, serta

mendorong pemahaman yang lebih baik terhadap kebijakan e-SAKIP di lingkungan internal Bappelitbang.

c. Wewenang

Salah satu parameter penting dalam sumber daya adalah kewenangan yang dimiliki oleh pelaksana untuk mengambil keputusan dan menjalankan tugas secara mandiri dalam koridor aturan yang berlaku. Ketiadaan atau kaburnya kewenangan dapat menyebabkan kebingungan, ketergantungan, bahkan kelambanan dalam proses pelaksanaan kebijakan.

Kewenangan yang jelas dan terstruktur sangat penting dalam memastikan kelancaran pelaksanaan kebijakan e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung. Penelitian ini mengevaluasi persepsi informan terkait apakah mereka merasa memiliki wewenang yang cukup untuk menjalankan tugas, bagaimana sistem pelimpahan dan pembagian wewenang di internal organisasi, serta apakah terdapat tumpang tindih atau kekosongan wewenang yang dapat menghambat proses implementasi.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa seluruh narasumber merasa telah memiliki kewenangan yang cukup dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan e-SAKIP, baik dari sisi pengambilan keputusan, koordinasi internal, hingga pelaksanaan teknis. Kepala Bidang PPEPD memberikan pandangan dari tingkat pimpinan bahwa ia memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan dan memberi arahan. Ini penting karena menunjukkan adanya dukungan struktural dari manajemen menengah

“Kami merasa kewenangan yang diberikan sudah cukup, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam memberikan arahan kepada unit-unit di bawah kami terkait pelaksanaan e-SAKIP.” (Wawancara, Kamis 22 Mei 2025 Pukul 08.00)

Ketua Tim Data dan Informasi menegaskan bahwa wewenang diberikan sesuai dengan tupoksi:

“Wewenang yang didapat cukup sesuai dengan tupoksi yang ditugaskan.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Menunjukkan kewenangan dalam perencanaan dan penyusunan program, serta penyesuaian terhadap kebijakan e-SAKIP. Ini menunjukkan otoritas fungsional yang berkaitan langsung dengan konten e-SAKIP.

“Kami diberi keleluasaan dalam menyusun dan menyelaraskan program kerja perangkat daerah dengan kebijakan e-SAKIP, tentunya tetap dalam koridor regulasi yang berlaku.” (Wawancara, Jumat 23 Mei 2025 Pukul 08.00)

Sementara itu, Pranata Komputer menyampaikan bahwa ia telah diberikan wewenang teknis penuh untuk menjalankan fungsinya dalam aplikasi:

“Ya, saya telah diberikan wewenang penuh untuk melakukan input data dan menjalankan fungsi-fungsi dalam aplikasi di tingkat pelaksana lapangan.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa seluruh narasumber merasa telah memiliki kewenangan yang cukup untuk menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan pelaksanaan e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung. Kepala Bidang PPEPD menyatakan bahwa dirinya memiliki keleluasaan dalam pengambilan keputusan dan pemberian arahan, yang menunjukkan adanya dukungan struktural dari tingkat pimpinan menengah. Hal ini penting karena

menunjukkan bahwa arah kebijakan tidak hanya dikendalikan secara sentralistik, tetapi juga memberikan ruang manuver bagi pemimpin unit kerja.

Pada tingkat teknis dan operasional, Ketua Tim Data dan Informasi serta Ketua Tim Program menyampaikan bahwa kewenangan telah diberikan sesuai dengan tupoksi, termasuk dalam menyelaraskan program dengan kebijakan e-SAKIP. Bahkan Pranata Komputer sebagai pelaksana teknis menyatakan telah menerima otoritas penuh dalam melakukan input dan pengelolaan data pada sistem. Hal ini menunjukkan bahwa kewenangan telah didistribusikan secara proporsional dan fungsional pada masing-masing level pelaksana.

Temuan ini memperlihatkan bahwa terdapat keseimbangan antara kontrol struktural dan fleksibilitas pelaksanaan, yang menjadi salah satu indikator tata kelola birokrasi yang sehat. Adanya kejelasan pembagian kewenangan juga berperan penting dalam mendorong inisiatif, mempercepat proses kerja, dan mengurangi praktik saling menunggu atau overload pada level pimpinan.

Makna utama dari temuan ini adalah bahwa implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung telah didukung oleh sistem pelimpahan wewenang yang efektif, yang menciptakan otonomi kerja dan tanggung jawab yang seimbang. Kondisi ini memperkuat disposisi positif pelaksana, karena mereka tidak hanya memahami tugasnya, tetapi juga merasa dipercaya untuk mengeksekusinya. Hal ini juga mengindikasikan adanya kematangan organisasi dalam membangun struktur otoritas yang adaptif, serta menjadi faktor penunjang penting dalam kesuksesan implementasi kebijakan berbasis kinerja seperti e-SAKIP.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan kesesuaian dengan temuan hasil wawancara bahwa pelaksana e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung telah memiliki kewenangan yang memadai dalam menjalankan tugasnya. Hal ini terlihat dari sistem pengelolaan akses dalam aplikasi e-SAKIP, di mana setiap pengampu diberikan username dan password pribadi, serta hak akses yang disesuaikan dengan peran dan tanggung jawab masing-masing. Pengaturan akses tersebut mencerminkan pembagian kewenangan yang jelas, mulai dari pengambilan keputusan hingga pelaksanaan teknis. Observasi ini memperkuat pernyataan narasumber bahwa mereka dapat menjalankan tugas e-SAKIP secara mandiri tanpa harus menunggu instruksi berulang dari atasan, karena sistem telah mendukung pelimpahan kewenangan secara sistematis dan terstruktur sesuai hirarki organisasi.

d. Fasilitas

Ketersediaan fasilitas, seperti perangkat komputer, jaringan internet, dan aplikasi yang mendukung, merupakan parameter penting dalam menunjang pelaksanaan kebijakan e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung. Berdasarkan hasil wawancara, seluruh narasumber menyatakan bahwa secara umum fasilitas yang tersedia telah mencukupi untuk mendukung pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan e-SAKIP. Tanpa fasilitas yang memadai, kebijakan yang telah dirancang dengan baik dapat gagal dalam tahap pelaksanaan. Oleh karena itu, ketersediaan perangkat komputer, jaringan internet, dan sistem aplikasi menjadi komponen krusial dalam pelaksanaan kebijakan berbasis elektronik seperti e-SAKIP.

Kepala Bidang PPEPD menyatakan bahwa fasilitas yang ada sudah memadai secara umum:

“Secara keseluruhan, fasilitas yang tersedia seperti komputer, aplikasi, dan koneksi internet sudah mendukung pelaksanaan e-SAKIP di unit kami, walau tetap ada ruang untuk perbaikan.” (Wawancara, Kamis 22 Mei 2025 Pukul 08.00)

Ketua Tim Data dan Informasi memberikan pandangan serupa, namun menyoroti beberapa kendala teknis:

“Fasilitas tersebut sudah mendukung pelaksanaan e-SAKIP secara fungsional. Namun demikian, saya melihat masih ada ruang untuk peningkatan, khususnya dalam hal sarana dan prasarana yang dapat menunjang pengembangan kualitas aplikasi ke depan.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Senada dengan itu, Ketua Tim Program Bappelitbang menambahkan bahwa aplikasi e-SAKIP berjalan baik, namun fasilitas pendukung di beberapa unit perlu ditingkatkan:

“Secara umum, fasilitas yang tersedia saat ini sudah cukup untuk menunjang pelaksanaan e-SAKIP. Perangkat komputer, aplikasi, dan jaringan internet yang kami gunakan sejauh ini mendukung kelancaran proses input data dan pelaporan.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Dari sisi pelaksana teknis, Pranata Komputer di lapangan juga menyampaikan pengalaman serupa terkait kendala teknis:

“Saat ini fasilitas yang tersedia sudah mencukupi. Namun, pada waktu sebelumnya, sempat terjadi kendala ketika terjadi perpindahan server lintas sistem, yang menyebabkan sebagian data hilang. Akibatnya, kami harus melakukan input ulang terhadap data tersebut.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)

Meski secara umum fasilitas dinilai memadai, beberapa kendala teknis tetap ditemukan di lapangan. Gangguan jaringan internet terutama pada masa pelaporan yang padat diakui masih terjadi.

Kepala Bidang PPEPD menjelaskan bahwa gangguan jaringan internet menjadi kendala utama:

“Kendala fasilitas yang pernah dihadapi adalah ketika jaringan internet tidak stabil, terutama saat menjelang batas waktu pelaporan di mana aktivitas input data meningkat.” (Wawancara, 2025)

Ketua Tim Data dan Informasi juga menyampaikan,

“Salah satu kendala fasilitas yang cukup kami hadapi adalah munculnya error pada aplikasi e-SAKIP, terutama saat terjadi pembaruan sistem atau saat beban akses tinggi.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Untuk mengatasi kendala tersebut, strategi yang umum digunakan adalah menjadwalkan ulang input data, pelaporan di luar jam sibuk, dan pelaporan langsung ke tim teknis atau melalui grup komunikasi internal. Ketua Tim Program menuturkan,

“Saat banyak pengguna mengakses sistem secara bersamaan, kecepatan aplikasi menurun. Biasanya kami mengatasi hal ini dengan mengatur jam penggunaan dan melakukan pelaporan di luar jam sibuk.” (Wawancara, 2025)

Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan menyatakan bahwa fasilitas secara umum telah tersedia dan mencukupi, termasuk perangkat keras dan akses jaringan yang mendukung input dan pelaporan data. Kepala Bidang PPEPD, Ketua Tim Data dan Informasi, serta Ketua Tim Program menyampaikan bahwa aplikasi

e-SAKIP dapat berjalan dengan lancar, didukung oleh perangkat dan koneksi yang fungsional.

Namun demikian, penelitian juga menemukan adanya tantangan teknis yang bersifat situasional, seperti ketidakstabilan jaringan internet pada saat beban kerja tinggi menjelang tenggat pelaporan, serta error pada sistem aplikasi saat dilakukan pembaruan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun infrastruktur dasar telah terpenuhi, resiliensi sistem masih memerlukan penguatan, terutama dalam menghadapi lonjakan akses.

Menariknya, strategi adaptif telah diterapkan oleh pelaksana di lapangan untuk mengatasi keterbatasan tersebut. Misalnya, penjadwalan ulang input data di luar jam sibuk dan pelaporan manual kepada tim teknis menjadi bentuk inisiatif dari para pelaksana untuk menjaga keberlangsungan sistem. Hal ini mengindikasikan adanya kapasitas adaptasi organisasi yang cukup tinggi, meskipun sistem belum sepenuhnya optimal.

Temuan ini menunjukkan bahwa ketersediaan fasilitas bukan sekadar persoalan kuantitas, tetapi juga menyangkut kualitas sistem dan keandalan operasionalnya. Infrastruktur yang tersedia sudah mendukung pelaksanaan e-SAKIP, tetapi untuk menjamin keberlangsungan jangka panjang, diperlukan investasi berkelanjutan pada aspek teknis seperti peningkatan kapasitas server, backup data, serta respons cepat terhadap gangguan aplikasi.

Dengan demikian, pelaksanaan e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung telah memiliki fondasi sarana prasarana yang memadai, namun tetap memerlukan

penguatan sistem dan mekanisme mitigasi gangguan untuk menghindari hambatan yang dapat mengganggu efektivitas kebijakan. Penemuan ini mempertegas pentingnya dukungan teknologi sebagai bagian integral dari sumber daya implementatif, sebagaimana ditekankan dalam kerangka Edward III.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan kesesuaian dengan temuan penelitian bahwa sarana dan prasarana di Bappelitbang Kota Bandung telah mencukupi dalam mendukung implementasi e-SAKIP. Setiap staf difasilitasi dengan perangkat kerja seperti PC dan notebook, yang memungkinkan fleksibilitas dalam bekerja, baik di kantor maupun secara mobile. Perangkat ini juga secara rutin diperbarui atau diperbaiki apabila ditemukan kendala teknis, menunjukkan adanya perhatian terhadap keberlangsungan operasional sistem. Selain itu, infrastruktur jaringan internet di masing-masing bidang dinilai cukup memadai. Setiap bidang memiliki akun pengguna jaringan (username) tersendiri, sehingga dapat meminimalisir kepadatan lalu lintas data dan menjaga stabilitas koneksi. Kondisi ini mendukung pelaksanaan tugas secara efektif, terutama dalam proses input data dan pelaporan melalui aplikasi e-SAKIP, dan memperkuat hasil wawancara yang menyatakan bahwa fasilitas yang tersedia telah menunjang pelaksanaan kebijakan secara optimal.

4.2.1.3 Disposisi

Faktor disposisi mencakup sejauh mana individu atau kelompok pelaksana memiliki niat, kesediaan, dan tekad untuk melaksanakan kebijakan secara efektif. Edward III menekankan bahwa meskipun komunikasi dan sumber daya telah

tersedia, implementasi tidak akan berjalan optimal tanpa adanya keselarasan sikap dan kemauan pelaksana.

Penelitian ini menggali bagaimana sikap, komitmen, serta nilai-nilai individu dan organisasi memengaruhi keberhasilan implementasi e-SAKIP. Berikut ini disajikan hasil wawancara terpilih yang merepresentasikan temuan utama dari faktor disposisi.

a. Efek Disposisi

Efek disposisi merujuk pada sikap, komitmen, dan kemauan individu atau kelompok pegawai dalam menerima dan melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam konteks implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung, disposisi pegawai menjadi faktor penting yang menentukan sejauh mana kebijakan dapat dijalankan secara efektif. Penelitian ini menanyakan kepada para narasumber mengenai tingkat komitmen, kesediaan, serta sikap pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan e-SAKIP, guna mengetahui pengaruh disposisi terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijakan tersebut.

Kepala Bidang PPEPD menilai bahwa timnya menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan e-SAKIP:

“Kami selalu berupaya maksimal dalam menjalankan kebijakan e-SAKIP. Tim kami memiliki komitmen yang kuat karena memahami bahwa kinerja organisasi sangat bergantung pada keberhasilan sistem ini.”

Hal ini senada dengan Ketua Tim Data dan Informasi menunjukkan komitmen sekaligus upaya berkelanjutan dalam peningkatan kapasitas teknis.

“Kami memiliki komitmen yang kuat dalam mendukung implementasi kebijakan e-SAKIP. Kami sangat mendukung penerapan sistem ini karena sejalan dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi kinerja instansi pemerintah. Setiap upaya kami arahkan agar e-SAKIP dapat dimanfaatkan secara optimal, baik dalam hal input data, penyusunan laporan, maupun penyelarasan dengan dokumen perencanaan lainnya. Kami juga terus berupaya meningkatkan pemahaman teknis agar pelaksanaannya semakin efektif dan tepat sasaran.”

Ketua Tim Program Bappelitbang menambahkan bahwa sikap positif tim menjadi kunci dalam menghadapi berbagai tantangan:

“Walaupun di lapangan ada kendala teknis maupun administratif, tim kami selalu berusaha menyelesaikannya dengan penuh tanggung jawab. Semangat untuk mencapai target kinerja tetap menjadi prioritas kami.” (Wawancara, Jumlat 23 Mei 2025 Pukul 09.00)

Pranata Komputer di lapangan menyampaikan bahwa dirinya dan rekan-rekan memiliki dedikasi yang tinggi dalam menjalankan aplikasi e-SAKIP:

“Saya sangat mendukung implementasi kebijakan e-SAKIP karena pelaksanaannya sudah menjadi bagian dari tugas dan fungsi kami sehari-hari.”

Berdasarkan hasil penelitian, disposisi para pegawai di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung terhadap implementasi e-SAKIP tergolong sangat positif dan mendukung. Seluruh informan menyampaikan komitmen kuat terhadap pelaksanaan tugas, dengan kesadaran bahwa keberhasilan implementasi e-SAKIP merupakan bagian penting dari pencapaian kinerja organisasi.

Temuan ini menegaskan bahwa disposisi pelaksana merupakan modal sosial dan psikologis penting dalam mendukung keberhasilan kebijakan e-SAKIP. Sikap yang proaktif, rasa tanggung jawab yang tinggi, dan komitmen terhadap nilai-nilai akuntabilitas dan transparansi menciptakan lingkungan implementatif yang

kondusif. Dengan disposisi yang kuat, tantangan teknis dan keterbatasan sumber daya pun dapat dihadapi dengan strategi yang adaptif dan kolaboratif.

Hal ini selaras dengan teori Edward III bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya bersandar pada struktur formal, melainkan sangat dipengaruhi oleh niat baik dan sikap pelaksana kebijakan. Dalam konteks Bappelitbang Kota Bandung, tingginya disposisi pegawai menjadi aset utama dalam menjaga keberlanjutan dan efektivitas pelaksanaan e-SAKIP, sekaligus memberikan sinyal positif terhadap budaya birokrasi yang berorientasi pada hasil.

Hasil observasi di lapangan memperkuat temuan penelitian bahwa pelaksanaan e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung mendapat dukungan penuh dari para pelaksana. Hal ini tidak terlepas dari persepsi positif terhadap keberadaan aplikasi e-SAKIP yang dinilai mampu mempermudah pelaksanaan tugas sehari-hari. Sebagai perangkat daerah yang memikul tanggung jawab besar dalam penyusunan berbagai dokumen perencanaan pembangunan, Bappelitbang menghadapi beban kerja yang kompleks dan padat. Oleh karena itu, hadirnya sistem e-SAKIP yang adaptif dan terintegrasi menjadi solusi strategis yang membantu efisiensi kerja, mempercepat proses pelaporan, serta memastikan keterpaduan antara perencanaan dan pengukuran kinerja. Dukungan implementor terhadap sistem ini mencerminkan kesiapan internal organisasi dalam mengadopsi inovasi digital sebagai bagian dari reformasi birokrasi yang berbasis akuntabilitas kinerja.

b. Pengaturan Birokrasi

Pengaturan birokrasi yang baik merupakan parameter penting dalam menjamin kelancaran implementasi kebijakan e-SAKIP. Birokrasi yang terlalu panjang atau tidak efisien dapat menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan, sementara pengaturan yang jelas dan terstruktur akan mendukung efektivitas kerja dan pencapaian target kinerja. Penelitian ini menanyakan kepada informan mengenai bagaimana pengaturan birokrasi di Bappelitbang Kota Bandung mendukung atau menghambat pelaksanaan e-SAKIP, apakah terdapat prosedur birokrasi yang dirasa terlalu panjang, dan apakah alur birokrasi sudah cukup jelas serta dipahami oleh semua pelaksana. Berikut hasil wawancara yang diperoleh.

Sebagian besar narasumber menyatakan bahwa pengaturan birokrasi di Bappelitbang sudah cukup mendukung pelaksanaan e-SAKIP, karena pembagian tugas dan fungsi antar unit kerja telah diatur dengan baik. Kepala Bidang PPEPD menyampaikan:

“Pengaturan birokrasi di Bappelitbang sejauh ini cukup mendukung pelaksanaan e-SAKIP. Pembagian tugas dan fungsi di setiap unit sudah jelas, sehingga memudahkan koordinasi antar tim dan memperlancar pelaksanaan tugas-tugas yang berkaitan dengan e-SAKIP.”
(Wawancara, Kamis 22 Mei 2025 Pukul 08.00)

Ketua Tim Data dan Informasi memberikan penilaian serupa:

“Pengaturan birokrasi di Bappelitbang pada dasarnya sudah cukup mendukung pelaksanaan e-SAKIP karena pembagian tugas dan fungsi antar unit telah diatur dengan jelas.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Senada dengan hal tersebut, Ketua Tim Program menegaskan:

“Pengaturan birokrasi di Bappelitbang sudah cukup mendukung pelaksanaan e-SAKIP. Pembagian tugas dan fungsi antar unit kerja telah diatur dengan jelas dalam struktur organisasi.” (Wawancara, Jumat 23 Mei 2025 Pukul 09.00)

Dari pelaksana teknis, Pranata Komputer menyampaikan bahwa pengaturan organisasi cukup membantu dalam menjalankan tugasnya:

“Menurut saya, pengaturan birokrasi di Bappelitbang sudah cukup mendukung pelaksanaan e-SAKIP, khususnya dari sisi alur kerja dan koordinasi antar tim.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa pengaturan birokrasi di Bappelitbang Kota Bandung secara umum dinilai cukup mendukung pelaksanaan e-SAKIP.

Dari segi prosedur birokrasi, mayoritas narasumber menyatakan bahwa alur kerja yang diterapkan relatif efisien, tidak berbelit, dan mendukung pelaksanaan tugas.

Kepala Bidang PPEPD menilai sebagai berikut:

“Sejauh ini tidak ada prosedur birokrasi yang dirasa terlalu panjang atau tidak efisien dalam mendukung pelaksanaan e-SAKIP. Proses yang berjalan sudah cukup sistematis dan sesuai dengan kebutuhan.” (Wawancara, Kamis 22 Mei 2025 Pukul 08.00)

Ketua tim Data dan Informasi menyatakan hal serupa:

“Menurut saya, prosedur birokrasi yang diterapkan dalam mendukung pelaksanaan e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang sudah cukup efisien. Alur kerja yang ada tidak terlalu panjang dan masing-masing tahapannya dapat dijalankan dengan jelas dan terstruktur. Koordinasi antar tim juga berjalan baik, sehingga proses pengumpulan data, penginputan, hingga pelaporan bisa diselesaikan tepat waktu tanpa hambatan berarti. Dengan mekanisme yang ada saat ini, pelaksanaan e-SAKIP dapat berjalan lebih efektif.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Ketua Tim Program Bappelitbang juga sepakat dengan yg dikatakan oleh kedua informan:

*“Selama ini kami tidak mengalami prosedur birokrasi yang terlalu panjang dalam pelaksanaan e-SAKIP. Proses yang dijalani relatif sederhana dan langsung ke poin-poin penting, sehingga cukup efisien untuk mendukung kegiatan perencanaan dan pelaporan kinerja.”
(Wawancara, Jumat 23 Mei 2025 Pukul 09.00)*

Namun, Pranata Komputer menambahkan catatan bahwa meskipun prosedur secara umum efisien, terdapat beberapa proses yang bersifat berulang, misalnya penginputan ulang data dari dokumen Renstra ke sistem e-SAKIP:

*“Ada beberapa tahapan yang bersifat pengulangan, seperti setelah menyusun Renstra, kami masih perlu menginput kembali data tersebut ke dalam e-SAKIP. Tapi hal itu bisa dimaklumi karena data tersebut dapat ditarik menjadi dokumen kinerja seperti Perjanjian Kinerja.”
(Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaturan birokrasi di Bappelitbang Kota Bandung secara umum telah mendukung pelaksanaan kebijakan e-SAKIP. Seluruh narasumber menyampaikan bahwa pembagian tugas dan fungsi antar unit telah dilakukan secara jelas, dan koordinasi antar tim berjalan cukup baik. Hal ini mencerminkan adanya kejelasan peran dalam struktur organisasi, yang memungkinkan setiap unit untuk memahami tanggung jawabnya tanpa tumpang tindih kewenangan.

Pandangan ini konsisten dengan konsep pengaturan birokrasi fungsional, di mana struktur organisasi yang dibentuk selaras dengan tujuan pelaksanaan kebijakan. Dalam kasus e-SAKIP, struktur yang telah tertata mendorong kinerja lintas unit dalam pelaksanaan perencanaan, penginputan, hingga pelaporan.

Temuan ini mempertegas bahwa pengaturan birokrasi yang efektif bukan hanya ditentukan oleh susunan formal organisasi, tetapi juga oleh kemampuannya dalam memfasilitasi arus informasi dan proses kerja yang efisien. Dalam konteks Bappelitbang, struktur yang mendukung telah menjadi fondasi penting dalam pelaksanaan e-SAKIP. Namun untuk mencapai tingkat efisiensi optimal, perlu dilakukan perbaikan terhadap aspek prosedural, khususnya integrasi antarsistem dan pengurangan duplikasi proses.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaturan birokrasi di Bappelitbang telah memenuhi prinsip dasar efisiensi administratif, sebagaimana ditegaskan dalam teori Edward III. Namun untuk menjaga keberlanjutan dan efektivitas implementasi kebijakan e-SAKIP, perlu diikuti dengan inovasi prosedural dan pemutakhiran teknologi sistem informasi sebagai pendukung utama transformasi birokrasi.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan kesesuaian dengan temuan penelitian yang mengindikasikan bahwa struktur dan pengaturan birokrasi di Bappelitbang Kota Bandung telah mendukung kelancaran implementasi e-SAKIP. Prosedur kerja yang diterapkan relatif sederhana dan tidak berbelit-belit, sehingga mempercepat proses pengambilan keputusan serta pelaksanaan tugas-tugas yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaporan kinerja. Setiap unit kerja memiliki peran yang jelas, dengan alur koordinasi yang tertata secara sistematis, tanpa hambatan administratif yang berarti. Kondisi ini mencerminkan adanya kesesuaian antara struktur organisasi dan kebutuhan sistem e-SAKIP, yang menuntut efisiensi,

kejelasan tanggung jawab, serta fleksibilitas dalam mendukung pelaksanaan kebijakan secara efektif.

Menanggapi proses administrasi yang repetitif yang dikemukakan pratana komputer, perlu dipahami bahwa Renstra dan e-SAKIP memiliki fungsi dan orientasi yang berbeda dalam siklus manajemen kinerja instansi pemerintah. Renstra merupakan dokumen perencanaan strategis yang berorientasi pada hasil jangka menengah, umumnya lima tahunan, yang disusun untuk menetapkan arah, tujuan, serta sasaran pembangunan daerah. Sementara itu, e-SAKIP bukanlah alat untuk menyusun dokumen perencanaan, melainkan sistem yang dirancang untuk memfasilitasi proses pemantauan, pengendalian, dan pelaporan kinerja atas pelaksanaan perencanaan tersebut. Oleh karena itu, proses input ulang sebagian informasi dari Renstra ke dalam e-SAKIP justru bertujuan agar sistem dapat merekam, menelusuri, dan menilai capaian kinerja secara lebih akuntabel dan transparan, baik untuk kepentingan internal maupun publik. Dengan demikian, meskipun terkesan repetitif, integrasi data ini menjadi langkah penting dalam memastikan keselarasan antara perencanaan dan implementasi kebijakan.

c. Insentif

Dalam implementasi kebijakan publik, insentif memegang peranan penting sebagai alat untuk meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja pelaksana. Menurut pendekatan manajemen kinerja sektor publik, insentif baik berupa penghargaan finansial maupun non-finansial dapat memperkuat perilaku kerja yang diharapkan dan mendukung keberhasilan program. Oleh karena itu, dalam konteks

pelaksanaan e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung, parameter insentif menjadi salah satu dimensi yang patut dikaji.

Penelitian ini menanyakan kepada narasumber apakah terdapat bentuk insentif yang diberikan kepada pelaksana e-SAKIP serta bagaimana pandangan mereka mengenai pentingnya kebijakan insentif dalam meningkatkan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa saat ini belum terdapat skema insentif formal yang secara khusus diberikan kepada pelaksana e-SAKIP. Motivasi kerja para pelaksana lebih banyak bersumber dari tanggung jawab dan kesadaran profesional.

Kepala Bidang PPEPD menyatakan bahwa belum ada insentif formal yang secara khusus diberikan:

*“Sampai saat ini kami belum ada insentif khusus yang dikaitkan secara langsung dengan pelaksanaan e-SAKIP. Penghargaan yang kami terima lebih berupa pengakuan kinerja di lingkungan Kota Bandung dan juga penilaian SAKIP tingkat Nasional dari Kemenpan RB.”
(Wawancara, Kamis 22 Mei 2025 Pukul 08.00)*

Ketua Tim Data dan Informasi menegaskan bahwa motivasi kerja tim lebih bersifat intrinsik:

“Tidak ada, kami belum pernah mendapatkan insentif tambahan untuk e-SAKIP. Komitmen tim lebih berasal dari rasa tanggung jawab dan kesadaran akan pentingnya keberhasilan program ini. Kalau pun ada belum memberikan pengaruh yg baik terhadap kinerja” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Ketua Tim Program Bappelitbang mengungkapkan hal senada sebagai berikut:

“Selama ini, bentuk insentif secara materiil khusus untuk pelaksana e-SAKIP memang belum pernah kami terima. Namun, kontribusi kami dalam pelaksanaan e-SAKIP biasanya tercermin dalam penilaian kinerja, terutama pada capaian realisasi SKP. Hal tersebut menjadi salah satu bentuk penghargaan non-materi yang tetap memberikan motivasi bagi kami untuk bekerja dengan optimal dan memastikan pelaksanaan e-SAKIP berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.” (Wawancara, Jumat 23 Mei 2025 Pukul 09.00)

Pranata Komputer di lapangan juga menyampaikan hal yang sama:

“Sampai saat ini, belum pernah ada bentuk insentif khusus yang diberikan kepada pelaksana e-SAKIP.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung belum didukung oleh skema insentif formal yang secara khusus ditujukan kepada pelaksana sistem ini. Seluruh narasumber menyampaikan bahwa pelaksanaan e-SAKIP hingga saat ini didorong oleh motivasi internal, yakni rasa tanggung jawab, kesadaran profesional, serta semangat untuk menjaga kualitas kinerja organisasi. Penghargaan non-material seperti tercantumnya kontribusi dalam capaian SKP dan pengakuan melalui penilaian nasional menjadi satu-satunya bentuk penguatan motivasi yang ada.

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi intrinsik terbukti cukup kuat dalam mendorong implementasi e-SAKIP, tidak adanya insentif ekstrinsik tetap menjadi titik lemah dalam aspek dukungan kelembagaan. Menurut pendekatan New Public Management (NPM), insentif finansial dan non-finansial sangat penting untuk memperkuat budaya kinerja dan mendorong reformasi birokrasi yang berorientasi pada hasil.

Perilaku individu dalam organisasi dapat dipengaruhi dan diarahkan secara lebih efektif apabila terdapat penghargaan yang konsisten dan terukur atas kinerja yang dicapai. Dalam konteks e-SAKIP, insentif yang berbasis kinerja tidak hanya akan meningkatkan motivasi individu, tetapi juga memperkuat akuntabilitas pelaksanaan kebijakan secara kelembagaan.

Temuan ini mengungkapkan adanya kesenjangan antara beban kerja tambahan yang dituntut oleh kebijakan e-SAKIP dan sistem penghargaan yang tersedia. Meskipun saat ini pelaksana mampu menunjukkan komitmen tinggi tanpa insentif formal, ketergantungan pada motivasi intrinsik semata bukanlah strategi jangka panjang yang berkelanjutan. Jika tidak diimbangi dengan dukungan kebijakan insentif, terdapat risiko kelelahan kerja (burnout) atau penurunan semangat ketika beban meningkat atau ketika penghargaan tidak terlihat secara konkret.

Dengan demikian, penguatan sistem insentif baik dalam bentuk finansial (tunjangan berbasis kinerja) maupun non-finansial (penghargaan institusional, pengakuan publik, akses pelatihan, dan kesempatan promosi) perlu menjadi agenda strategis bagi keberlanjutan pelaksanaan kebijakan e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung. Strategi insentif ini tidak hanya menjadi pelengkap administratif, tetapi bagian dari desain kelembagaan untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang akuntabel dan berorientasi hasil.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan kesesuaian dengan temuan penelitian yang mengungkap bahwa implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota

Bandung belum didukung oleh tambahan insentif khusus bagi para pelaksana. Meski demikian, hal ini tidak menjadi penghalang dalam pelaksanaannya. Para pegawai di lapangan memandang bahwa pengelolaan e-SAKIP sudah menjadi bagian dari rutinitas kerja dan merupakan tanggung jawab yang melekat pada tugas dan fungsi mereka sehari-hari. Kegiatan yang berkaitan dengan e-SAKIP telah diintegrasikan ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) masing-masing, sehingga tetap memperoleh penilaian kinerja formal meskipun tidak diikuti dengan insentif tambahan. Komitmen dan tanggung jawab tetap ditunjukkan oleh para pelaksana, mencerminkan bahwa motivasi kerja tidak semata didasarkan pada insentif material, tetapi juga pada kesadaran akan pentingnya akuntabilitas kinerja organisasi.

4.2.1.4 Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi yang tepat menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan kebijakan e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung. Struktur yang terlalu kaku dan berbelit-belit dapat memperlambat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program, sementara struktur yang adaptif dan terfragmentasi secara tepat justru akan meningkatkan kelancaran kerja organisasi.

Penelitian ini menilai struktur birokrasi melalui dua parameter utama, yaitu pembuatan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang lebih fleksibel untuk menyesuaikan dinamika pelaksanaan di lapangan, serta pelaksanaan fragmentasi yang bertujuan untuk mendistribusikan tugas dan tanggung jawab secara lebih terstruktur di antara unit-unit kerja yang ada.

a. Membuat SOP yang lebih fleksibel

Penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang efektif merupakan landasan penting dalam mendukung pelaksanaan e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung. Namun demikian, SOP yang terlalu kaku dapat menjadi hambatan dalam menyesuaikan diri dengan dinamika di lapangan. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan SOP yang tidak hanya jelas dan terstruktur, tetapi juga cukup fleksibel agar dapat diadaptasi sesuai kebutuhan dan kondisi yang berkembang. Penelitian ini menggali pandangan narasumber terkait bagaimana penerapan dan kebutuhan akan SOP yang lebih fleksibel dalam mendukung pelaksanaan e-SAKIP.

Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan pedoman penting yang mengatur alur kerja, peran, serta tanggung jawab pelaksana dalam menjalankan kebijakan e-SAKIP. SOP yang jelas akan memudahkan pegawai dalam memahami prosedur yang harus diikuti dan meminimalisir potensi kesalahan atau duplikasi tugas. Penelitian ini menanyakan kepada narasumber apakah e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung sudah dilengkapi dengan SOP yang mendukung pelaksanaan program. Berikut hasil wawancara yang diperoleh.

Kepala Bidang PPEPD menyampaikan bahwa secara umum SOP sudah tersedia dan digunakan:

“Untuk saat ini, SOP khusus terkait pelaksanaan e-SAKIP di lingkup Bappelitbang memang belum tersedia secara formal. Apabila pelaksanaannya berada di Bappelitbang, maka penyusunan SOP seharusnya menjadi kewenangan dari Tim Program. Sementara itu, untuk level kota, penyusunan SOP e-SAKIP biasanya berada di bawah kewenangan Bagian Organisasi. Meskipun belum ada SOP tertulis secara spesifik, pelaksanaan e-SAKIP tetap berjalan dengan mengacu

pada pedoman umum dan arahan yang ada.” (Wawancara, Kamis 23 Mei 2025 Pukul 08.00)

Ketua Tim Data dan Informasi menambahkan bahwa SOP telah membantu meminimalisir kebingungan di lapangan:

“Sejauh ini, secara formal memang belum tersedia SOP khusus yang mengatur secara rinci pelaksanaan e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang. Pelaksanaan masih mengacu pada panduan umum serta arahan teknis yang disampaikan melalui rapat atau komunikasi langsung. Meskipun belum terdokumentasi dalam bentuk SOP resmi, kegiatan tetap dapat berjalan dengan baik karena adanya koordinasi internal yang cukup efektif. Namun demikian, ke depan keberadaan SOP tentu akan sangat membantu untuk standarisasi pelaksanaan dan meminimalkan potensi kesalahan..” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Ketua Tim Program Bappelitbang menilai bahwa meskipun SOP sudah ada, tetap diperlukan fleksibilitas dalam penerapan:

“Sampai saat ini, saya belum mengetahui adanya SOP khusus yang mengatur secara spesifik pelaksanaan e-SAKIP. Pelaksanaan e-SAKIP selama ini lebih banyak dijalankan berdasarkan pedoman umum dan pengalaman teknis yang sudah berjalan dari tahun ke tahun.” (Wawancara, Jumat 23 Mei 2025 Pukul 09.00)

Pranata Komputer di lapangan mengonfirmasi keberadaan SOP namun mengakui masih ada ruang perbaikan:

“Untuk saat ini, SOP khusus terkait pelaksanaan e-SAKIP memang belum tersedia. Kemarin saya sempat menyusun SOP tapi hanya sebatas lingkup help desk, lebih ditujukan untuk keperluan SPBE. Namun, untuk mendukung pelaksanaan e-SAKIP sendiri, SK Tim Pengelola Aplikasi sudah ada. Ke depan, memang perlu disusun SOP yang lebih komprehensif agar pelaksanaan e-SAKIP memiliki dasar operasional yang lebih jelas dan terstruktur.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa SOP khusus terkait pelaksanaan e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung belum tersedia

secara formal dan menyeluruh. Beberapa pelaksana menyatakan bahwa kegiatan masih mengacu pada pedoman umum dari tingkat kota dan arahan teknis yang disampaikan secara lisan atau melalui komunikasi internal. Di sisi lain, pengakuan akan pentingnya SOP terdokumentasi dan fleksibel juga muncul dari seluruh informan.

Kondisi ini menggambarkan adanya celah dalam dokumentasi kelembagaan, yang meskipun tidak menghambat secara langsung pelaksanaan e-SAKIP berkat koordinasi informal yang kuat namun berpotensi menimbulkan masalah konsistensi dalam jangka panjang. Ketika pelaksanaan sangat bergantung pada pengalaman teknis atau pengetahuan individu, maka risiko terjadinya inkonsistensi prosedural atau transfer knowledge yang tidak sistematis akan semakin besar, terutama jika terjadi rotasi pegawai.

Dalam konteks ini, fleksibilitas SOP menjadi sorotan penting. Fleksibilitas yang dimaksud bukan berarti longgarnya aturan, tetapi lebih pada kemampuan SOP untuk merespons dinamika lapangan tanpa kehilangan struktur utama. Hal ini selaras dengan pandangan teori organisasi kontingensi yang menekankan perlunya struktur birokrasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan pelaksana di lapangan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa Bappelitbang Kota Bandung memiliki kebutuhan mendesak untuk menyusun dan memperbarui SOP pelaksanaan e-SAKIP secara formal, spesifik, namun fleksibel. Dengan begitu, keberlanjutan implementasi kebijakan dapat terjamin, sekaligus memberi kepastian prosedural

bagi pelaksana. SOP yang baik bukan hanya menjadi alat bantu administratif, tetapi juga dapat memperkuat akuntabilitas dan efektivitas pelaksanaan program berbasis kinerja.

Dalam praktiknya, SOP yang fleksibel bisa diatur melalui penyusunan lampiran dinamis, mekanisme evaluasi dan revisi rutin, serta pelibatan pelaksana teknis dalam penyusunannya agar substansi dokumen benar-benar relevan dengan kondisi lapangan. Penyusunan SOP juga harus disinergikan antara level kota (Bagian Organisasi) dan perangkat daerah (Tim Program Bappelitbang) untuk memastikan integrasi kebijakan lintas tingkatan berjalan baik.

Dengan adanya SOP yang jelas namun adaptif, implementasi e-SAKIP di Bappelitbang tidak hanya dapat berjalan sesuai rencana, tetapi juga akan lebih tangguh menghadapi perubahan, baik dalam aspek regulasi maupun perkembangan sistem digital yang terus berlangsung.

Hasil observasi di lapangan mendukung temuan penelitian yang menyatakan bahwa hingga saat ini implementasi e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung belum dilengkapi dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang secara khusus mengatur teknis pelaksanaan sistem tersebut. SOP yang tersedia di Bappelitbang umumnya masih berfokus pada aspek keluaran (output) kegiatan atau sub kegiatan yang tercantum dalam dokumen perencanaan, bukan pada mekanisme operasionalisasi aplikasi e-SAKIP secara rinci. Kondisi ini menunjukkan adanya kekosongan dalam panduan teknis yang seharusnya dapat memberikan kejelasan, konsistensi, dan standar pelaksanaan bagi seluruh pelaksana di tingkat internal.

Meskipun demikian, pelaksanaan e-SAKIP tetap berjalan berkat panduan informal dari pejabat teknis dan pengalaman praktis para pelaksana, meski keberadaan SOP tetap diperlukan untuk meningkatkan akurasi dan akuntabilitas pelaksanaan ke depan.

b. Melaksanakan Fragmentasi

Dalam pelaksanaan kebijakan publik, fragmentasi merujuk pada pembagian tanggung jawab dan tugas di antara unit-unit pelaksana agar pelaksanaan kebijakan dapat berjalan secara efisien, efektif, dan terhindar dari tumpang tindih kewenangan.

Dalam konteks e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung, penelitian ini menelaah bagaimana fragmentasi telah dilakukan melalui pembagian peran yang jelas dan upaya koordinasi lintas unit. Fragmentasi dalam konteks implementasi kebijakan e-SAKIP diartikan sebagai upaya untuk membagi dan mendistribusikan tugas serta tanggung jawab secara terstruktur di antara berbagai unit kerja yang ada di Bappelitbang Kota Bandung. Tujuan utama dari fragmentasi adalah untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan, memperjelas peran masing-masing unit, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program. Penelitian ini menggali bagaimana pelaksanaan fragmentasi telah dilakukan dalam mendukung penerapan e-SAKIP, sebagaimana diungkapkan oleh para narasumber yang diwawancarai.

Pembagian tugas di antara staf merupakan fondasi penting dalam menjamin kelancaran pelaksanaan e-SAKIP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara

struktural, tugas-tugas telah diatur dalam bentuk tupoksi dan dituangkan dalam kerangka organisasi. Namun, di lapangan terdapat fleksibilitas dalam pembagian peran untuk menyesuaikan dengan dinamika pekerjaan.

Kepala Bidang PPEPD menyampaikan bahwa pembagian tugas antar unit sudah diatur secara formal:

“Ya, pembagian tugas dalam pelaksanaan e-SAKIP di Bappelitbang sudah diatur dengan cukup jelas. Proses mulai dari perencanaan, penginputan, hingga pelaporan sudah memiliki penanggung jawab masing-masing.” (Wawancara, Kamis 22 Mei 2025 Pukul 08.00)

Ketua Tim Data dan Informasi menegaskan adanya kejelasan pembagian fungsi di tingkat tim:

“Secara struktur, pembagian tugas dalam pelaksanaan e-SAKIP sebenarnya sudah cukup jelas. Masing-masing unit atau bidang memiliki peran dan tanggung jawab yang telah ditentukan, terutama dalam hal penyediaan data, input, dan pelaporan. Namun, dalam praktiknya, masih ada beberapa bidang yang belum sepenuhnya memahami peran mereka dalam proses tersebut. Oleh karena itu, kami dari tim data sering kali harus mengingatkan atau memberikan penjelasan ulang agar tidak terjadi keterlambatan atau kekeliruan dalam pelaksanaan.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 13.00)

Ketua Tim Program Bappelitbang menjelaskan bahwa koordinasi antar unit sudah berjalan baik:

“Pembagian tugas antar tim dalam pelaksanaan e-SAKIP sebenarnya sudah cukup jelas, khususnya antara tim program dan bidang-bidang lainnya. Tim program bertugas melakukan input data ke dalam aplikasi, sementara sumber data berasal dari masing-masing bidang sesuai tanggung jawabnya. Namun, dalam pelaksanaannya, terkadang proses pengumpulan data dari bidang-bidang membutuhkan waktu. Hal ini tentu berpengaruh terhadap kelancaran input, karena tim program harus menunggu data terkumpul secara lengkap terlebih dahulu.” (Wawancara, Jumat 23 Mei 2025 Pukul 09.00)

Pranata Komputer di lapangan juga mengonfirmasi kejelasan pembagian peran:

“Ya, pembagian tugas dalam pelaksanaan e-SAKIP sudah cukup jelas. Saya secara khusus bertanggung jawab untuk melakukan input data ke dalam aplikasi e-SAKIP. Sementara itu, data yang diperlukan untuk pengisian berasal dari seluruh bidang di Bappelitbang. Masing-masing bidang menyampaikan data sesuai dengan tupoksinya, lalu kami kelola dan input sesuai format yang ditentukan dalam sistem. Dengan alur yang sudah terstruktur seperti ini, proses kerja menjadi lebih efisien dan terarah.” (Wawancara, Kamis 8 Mei 2025 Pukul 14.00)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fragmentasi dalam implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung telah dijalankan secara cukup sistematis. Pembagian tugas antar unit dan tim telah ditentukan berdasarkan tupoksi masing-masing, terutama dalam hal pengumpulan data, penginputan, dan pelaporan. Setiap unit memahami peran dan kontribusinya dalam mendukung implementasi sistem. Hal ini tercermin dari pernyataan para informan, yang mengungkapkan bahwa alur kerja sudah cukup jelas dan terbagi dengan baik sesuai struktur organisasi yang ada.

Namun demikian, temuan di lapangan juga mengindikasikan bahwa meskipun struktur formal telah tersedia, dalam praktiknya masih terdapat tantangan pada tingkat pemahaman individual di beberapa bidang. Sebagian pelaksana belum sepenuhnya memahami atau menjalankan peran yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga unit lain seperti Tim Data harus melakukan klarifikasi atau pengingat secara berkala. Ini menunjukkan bahwa fragmentasi struktural belum selalu sejalan dengan kesiapan operasional secara menyeluruh.

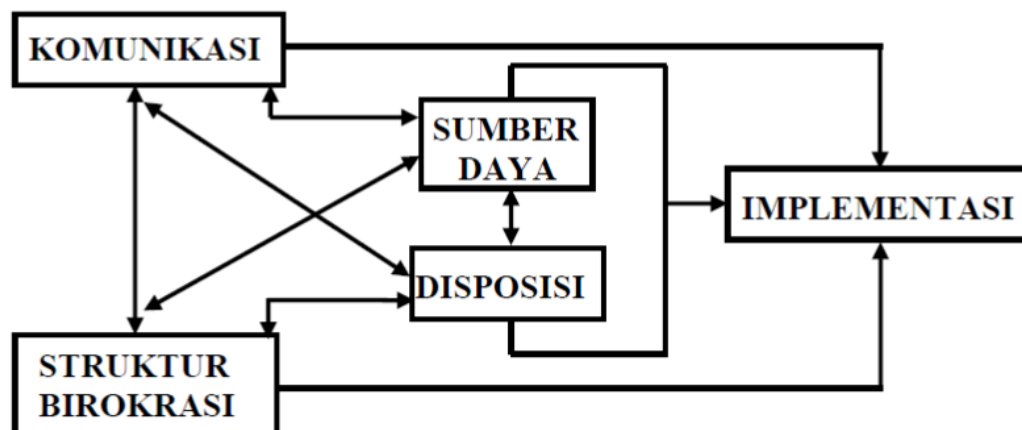
Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa struktur organisasi yang baik merupakan prasyarat, namun bukan satu-satunya jaminan efektivitas kebijakan.

Fragmentasi yang telah diterapkan di Bappelitbang Kota Bandung telah memberikan dasar yang kuat bagi pelaksanaan e-SAKIP, namun dibutuhkan kesinambungan dalam bentuk koordinasi yang intensif, penyamaan persepsi, serta kejelasan mekanisme kerja teknis. Ke depan, penguatan literasi kebijakan, sosialisasi yang lebih menyeluruh, dan sistem pelaporan yang bersifat integratif akan semakin memperkuat struktur fragmentasi tersebut agar mendukung kinerja organisasi secara optimal dan adaptif terhadap dinamika kebijakan.

Hasil observasi di lapangan menunjukkan kesesuaian dengan temuan penelitian mengenai kondisi fragmentasi tugas dalam implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung. Saat ini, pembagian tugas antar pelaksana telah dilakukan secara terstruktur dan jelas. Setiap individu memiliki peran masing-masing yang secara formal tercantum dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), sehingga tanggung jawab terhadap pelaksanaan e-SAKIP dapat dipertanggungjawabkan secara individual. Kepala Bidang PPEPD, Ketua Tim Data dan Informasi, beserta timnya berperan sebagai admin kota, yang menjadi pusat pengendali input dan validasi data. Selain itu, peran Tim Data kini telah dioptimalkan sehingga mampu mengelola beban kerja yang sebelumnya tersebar secara tidak merata. Hal ini mencerminkan bahwa pengaturan fragmentasi pelaksana telah dilakukan secara sistematis guna mendukung kelancaran pelaksanaan kebijakan e-SAKIP.

Sebagai kelanjutan dari pembahasan mengenai implementasi kebijakan e-SAKIP pada Bappelitbang Kota Bandung, pada bagian berikut akan diuraikan keterkaitan antar faktor-faktor dalam model implementasi kebijakan. Analisis ini

penting untuk melihat bagaimana faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi saling berinteraksi serta memengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan secara holistik.



Gambar 4. 4 Model Pendekatan George C. Edward III

Sumber: Agustino (2022:159)

Berdasarkan model pendekatan implementasi kebijakan menurut Edward III, Implementasi kebijakan e-SAKIP pada Bappelitbang Kota Bandung menunjukkan bahwa keberhasilannya tidak hanya ditentukan oleh kekuatan masing-masing faktor (komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi) secara terpisah, tetapi justru ditopang oleh interaksi yang saling melengkapi dan memperkuat antar faktor tersebut.

1. Komunikasi dan Sumber Daya

Komunikasi menjadi kunci utama dalam mentransmisikan informasi mengenai kebijakan dan prosedur teknis e-SAKIP. Hubungan antara faktor komunikasi dan sumber daya dalam implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung menunjukkan keterkaitan yang saling menguatkan. Komunikasi

yang telah berjalan cukup jelas dan konsisten, meskipun manual book belum sepenuhnya diperbarui, menjadi landasan dalam menyampaikan kebijakan dan prosedur teknis kepada pelaksana. Namun, efektivitas komunikasi ini sangat bergantung pada kesiapan sumber daya yang mendukung. Di Bappelitbang, ketersediaan sumber daya sudah tergolong optimal, baik dari segi jumlah dan kompetensi pegawai maupun infrastruktur pendukung seperti jaringan dan perangkat komputer. Oleh karena itu, kejelasan informasi yang disampaikan melalui komunikasi dapat langsung diterjemahkan menjadi tindakan implementatif karena ditopang oleh sumber daya yang siap. Keduanya membentuk sinergi yang penting dalam mendukung kelancaran dan keberhasilan pelaksanaan e-SAKIP.

2. Komunikasi dan Disposisi

Disposisi merupakan faktor penting yang mencerminkan motivasi, sikap, dan komitmen individu terhadap implementasi suatu kebijakan. Dalam konteks e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung, disposisi pelaksana menunjukkan komitmen yang cukup tinggi, terbukti dari konsistensi mereka dalam menjalankan tugas meskipun tidak diberikan insentif formal. Sikap positif ini tidak muncul begitu saja, melainkan sangat dipengaruhi oleh bagaimana informasi mengenai kebijakan disampaikan. Komunikasi yang sudah berjalan cukup jelas dan konsisten, baik melalui rapat, pendampingan teknis, maupun arahan langsung, meskipun manual book belum sepenuhnya diperbarui, berkontribusi besar dalam membentuk pemahaman dan persepsi positif para pelaksana.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara komunikasi dan disposisi. Komunikasi yang efektif tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan dan komitmen terhadap kebijakan. Di Bappelitbang, komunikasi yang baik telah berhasil membentuk disposisi pelaksana yang mendukung, sehingga memperkuat keberhasilan implementasi e-SAKIP secara keseluruhan.

3. Komunikasi dan Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi yang jelas menjadi fondasi penting dalam mendukung kelancaran komunikasi dalam implementasi kebijakan. Di Bappelitbang Kota Bandung, struktur birokrasi telah terbentuk melalui fragmentasi yang jelas, dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang dituangkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) masing-masing pelaksana. Meskipun belum tersedia SOP khusus yang mendetail, struktur tim yang ada seperti Tim Program, Tim Data, dan Tim Teknis telah mempermudah koordinasi dan distribusi informasi antarpelaksana. Hal ini terlihat dari alur komunikasi yang berjalan cukup lancar, khususnya dalam menghadapi kendala teknis atau kebutuhan penyesuaian data.

Dengan struktur yang tertata, informasi mengenai kebijakan maupun teknis pelaksanaan e-SAKIP dapat diteruskan secara lebih efisien kepada pihak yang tepat. Tanpa struktur birokrasi yang terorganisasi, komunikasi berpotensi mengalami gangguan seperti miskomunikasi atau keterlambatan penyampaian informasi.

Dengan demikian, terdapat hubungan timbal balik antara struktur birokrasi dan komunikasi. Struktur birokrasi yang tertata menjadi saluran yang memfasilitasi komunikasi yang efektif, sementara komunikasi yang baik mendukung penguatan pelaksanaan peran dan fungsi dalam struktur tersebut. Keduanya saling melengkapi dan bersama-sama membentuk dasar yang kuat bagi keberhasilan implementasi e-SAKIP di Bappelitbang.

4. Sumber Daya dan Struktur Birokrasi

Sumber daya yang memadai hanya akan memberikan dampak maksimal apabila didukung oleh struktur birokrasi yang terorganisasi dengan baik. Di Bappelitbang Kota Bandung, sumber daya telah tersedia dalam kondisi yang cukup optimal, baik dari segi kompetensi pegawai maupun ketersediaan sarana dan prasarana pendukung seperti perangkat komputer dan jaringan. Namun, keberadaan sumber daya tersebut menjadi lebih bermakna ketika diiringi dengan struktur birokrasi yang fungsional.

Struktur birokrasi di Bappelitbang telah menunjukkan fragmentasi yang jelas. Pembagian tugas dan tanggung jawab dituangkan secara formal dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), yang menjadi acuan pelaksanaan kerja. Meskipun belum tersedia SOP khusus yang mendetail, struktur tim seperti Tim Program, Tim Data, dan Tim Teknis telah memberikan kejelasan peran sehingga menghindari tumpang tindih tugas dan mempercepat proses kerja.

Dengan demikian, hubungan antara sumber daya dan struktur birokrasi bersifat saling mendukung. Struktur birokrasi yang tertata memungkinkan

pemanfaatan sumber daya secara efisien dan tepat sasaran, sementara ketersediaan sumber daya yang optimal memperkuat kapasitas struktur organisasi dalam menjalankan fungsinya. Keduanya berkontribusi langsung terhadap efektivitas implementasi kebijakan e-SAKIP di Bappelitbang.

5. Disposisi dan Sumber Daya

Hubungan antara sumber daya dan disposisi dalam implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung menunjukkan keterkaitan yang saling menguatkan. Disposisi, yang mencakup motivasi, komitmen, dan sikap pelaksana terhadap kebijakan, menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan implementasi di lapangan. Di Bappelitbang, para pelaksana menunjukkan komitmen yang cukup tinggi dalam menjalankan e-SAKIP, bahkan tanpa adanya insentif khusus atau pelatihan resmi yang intensif. Hal ini menandakan adanya motivasi intrinsik dari pegawai untuk tetap menjalankan tugas dengan baik.

Namun, komitmen tersebut tidak berdiri sendiri. Ketersediaan sumber daya yang optimal turut mendukung semangat dan kesiapan pelaksana. Kompetensi pegawai yang memadai serta tersedianya sarana dan prasarana seperti perangkat komputer, jaringan internet, dan akses terhadap aplikasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi implementasi kebijakan.

Dengan demikian, hubungan antara sumber daya dan disposisi bersifat sinergis. Sumber daya yang memadai mampu memperkuat disposisi pelaksana, sehingga komitmen dan motivasi yang telah ada dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang efektif dan berkelanjutan. Sebaliknya, disposisi yang kuat

memperbesar nilai guna sumber daya yang tersedia, karena pelaksana mampu mengoptimalkan fasilitas dan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan kebijakan secara maksimal.

6. Struktur Birokrasi dan Disposisi

Hubungan antara struktur birokrasi dan disposisi dalam implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung menunjukkan adanya keterkaitan yang saling menunjang. Struktur birokrasi yang tertata—melalui fragmentasi yang jelas, pembagian tugas dan tanggung jawab yang dituangkan dalam SKP, serta koordinasi antar unit yang berjalan secara rutin—menciptakan kepastian peran bagi setiap pelaksana. Kejelasan struktur ini memberikan arah kerja yang terorganisir, meminimalisir kebingungan tugas, dan meningkatkan efisiensi kerja.

Struktur birokrasi yang baik secara tidak langsung membentuk disposisi yang positif. Ketika pegawai memahami dengan jelas apa yang menjadi tanggung jawabnya, serta memiliki ruang koordinasi yang memadai dengan unit lain, rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan semangat kolektif cenderung meningkat. Hal ini terlihat dalam komitmen para pelaksana di Bappelitbang yang tetap tinggi meskipun belum ada insentif khusus. Disposisi positif ini muncul karena struktur birokrasi memberikan kejelasan arah, tujuan, dan dukungan organisasi.

Dengan demikian, hubungan antara struktur birokrasi dan disposisi bersifat saling menguatkan. Struktur birokrasi yang tertib menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuhnya motivasi dan tanggung jawab individu,

sedangkan disposisi yang kuat membantu memastikan bahwa struktur birokrasi dimanfaatkan secara optimal. Dalam konteks e-SAKIP, sinergi antara struktur yang mendukung dan disposisi yang positif menjadi fondasi penting dalam memastikan implementasi kebijakan berjalan secara konsisten dan berkelanjutan.

Interaksi antar faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung membentuk suatu sistem yang saling memperkuat. Komunikasi membentuk pemahaman, disposisi membentuk komitmen, sumber daya memberikan daya dorong operasional, dan struktur birokrasi menyediakan kerangka kerja yang tertib. Masing-masing faktor tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus beroperasi secara terintegrasi. Keberhasilan implementasi e-SAKIP di Bappelitbang bukan semata hasil dari keunggulan satu faktor, melainkan sinergi dan keselarasan antar seluruh faktor tersebut.

Oleh karena itu, peningkatan kualitas implementasi e-SAKIP di masa mendatang harus dilakukan secara menyeluruh, tidak hanya memperbaiki satu aspek secara terpisah, melainkan mengintegrasikan strategi pada keempat faktor tersebut secara simultan dan sinergis. Pendekatan ini akan mendukung terwujudnya sistem e-SAKIP yang tidak hanya berjalan secara administratif, tetapi juga secara substansial memperkuat akuntabilitas kinerja pemerintah daerah.

Keberhasilan implementasi kebijakan e-SAKIP secara optimal pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Salah satu

indikator keberhasilan ini dapat dilihat dari meningkatnya kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah. Outcome ini merupakan hasil dari proses sinergis antara komunikasi yang efektif, ketersediaan sumber daya yang memadai, disposisi pelaksana yang positif, serta struktur birokrasi yang tertata.

Ketika seluruh faktor tersebut berfungsi secara optimal dan terintegrasi, kebijakan e-SAKIP tidak hanya berjalan sebagai kewajiban administratif semata, tetapi juga mencerminkan transparansi dan tanggung jawab kinerja instansi kepada publik. Masyarakat akan melihat bahwa pemerintah daerah memiliki mekanisme evaluasi dan pelaporan kinerja yang jelas, objektif, dan akuntabel. Hal ini membangun persepsi positif dan meningkatkan legitimasi pemerintah di mata masyarakat.

Dengan demikian, outcome dari model implementasi e-SAKIP yang berjalan optimal adalah meningkatnya kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah, yang menjadi fondasi penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

4.2.2 Faktor-faktor Yang Menjadi Pendukung Dan Penghambat Dalam Pelaksanaan Implementasi Aplikasi e-SAKIP pada Bappelitbang Kota Bandung

Dalam konteks implementasi kebijakan publik, keberhasilan pelaksanaan sangat ditentukan oleh faktor-faktor pendukung dan penghambat yang muncul dalam dinamika birokrasi. Berdasarkan hasil wawancara di lingkungan Bappelitbang Kota Bandung, ditemukan sejumlah faktor yang memperkuat maupun

melemahkan efektivitas pelaksanaan aplikasi e-SAKIP. Berikut adalah interpretasi atas temuan tersebut:

4.2.2.1 Faktor Pendukung

1. Salah satu faktor utama yang mendukung keberhasilan implementasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung adalah dukungan dan komitmen dari pimpinan organisasi, dalam hal ini Kepala Bappelitbang serta pejabat struktural di bawahnya. Dukungan ini terlihat dalam bentuk pengambilan kebijakan yang responsif, penyediaan sarana dan prasarana pendukung, serta keterlibatan langsung dalam proses sosialisasi maupun evaluasi implementasi aplikasi e-SAKIP.
2. Dukungan komunikasi formal dan informal. Tersedianya ruang komunikasi melalui forum rapat, bimbingan teknis, hingga grup WhatsApp mempermudah koordinasi lintas unit. Hal ini memperkuat jembatan komunikasi antar aktor implementasi sehingga kendala yang muncul dapat diselesaikan secara cepat. Pendekatan informal yang dilengkapi struktur formal menjadikan komunikasi lebih adaptif terhadap kebutuhan teknis yang dinamis di lapangan.
3. Kejelasan dan konsistensi informasi. Informasi mengenai kebijakan e-SAKIP, baik dari pemerintah pusat, Pemerintah Kota Bandung, maupun internal antarunit di Bappelitbang, dinilai telah disampaikan dengan cukup jelas dan konsisten. Hal ini memperlihatkan bahwa faktor komunikasi berjalan baik, selaras dengan teori Edward III yang menyatakan bahwa kejelasan dan konsistensi dalam komunikasi kebijakan merupakan prasyarat utama implementasi yang efektif.

Kejelasan ini menciptakan ruang koordinasi yang sehat dan mengurangi risiko miskomunikasi. Pelaksana merasa lebih percaya diri dalam menjalankan perannya karena memahami arah kebijakan yang dimaksud.

4. Struktur pembagian tugas yang terorganisir. Pembagian peran antar unit, seperti antara tim data, tim program, dan bidang-bidang penghasil data, telah dilakukan secara sistematis dan fleksibel. Meskipun ada pembagian formal, masih terdapat ruang untuk saling membantu. Hal ini menunjukkan kekuatan struktur birokrasi yang adaptif, sesuai dengan prinsip fragmentasi yang tertata. Ketegasan struktur diimbangi dengan fleksibilitas operasional menjadi kekuatan yang mendukung kelancaran implementasi tanpa terlalu terikat oleh kekakuan prosedur.
5. Sikap pelaksana yang proaktif dan kolaboratif. Disposisi para pelaksana di Bappelitbang, khususnya dalam mengatasi kendala teknis maupun perbedaan informasi, menunjukkan sikap yang terbuka terhadap klarifikasi, kolaboratif dalam koordinasi lintas unit, serta responsif terhadap pembaruan kebijakan. Ini sejalan dengan faktor disposisi pelaksana dari Edward III, yang menekankan bahwa kemauan dan kemampuan pelaksana sangat memengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan.
Sikap positif para pelaksana menjadi aset organisasi dalam menyerap kebijakan baru dan menjembatani keterbatasan sumber daya yang ada.
5. Aplikasi e-SAKIP merupakan aplikasi yang rutin dimonitor dan dievaluasi, sehingga terus mengalami penyempurnaan dan bersifat adaptif. Pengembangan

aplikasi ini disesuaikan dengan kebutuhan pengguna, sehingga memudahkan dalam operasional dan mempercepat proses pelaporan kinerja.

4.2.2.2 Faktor Penghambat

1. Belum tersedianya SOP khusus yang komprehensif. Meskipun ada pedoman umum, SOP khusus e-SAKIP di lingkungan Bappelitbang belum tersedia secara formal, sehingga masih ada potensi kebingungan di tingkat pelaksana.
2. Kurangnya pembaruan dan distribusi manual book. Manual book tidak terdistribusi secara merata dan belum diperbarui sesuai pengembangan aplikasi terbaru, menyebabkan keterbatasan pemahaman teknis di beberapa bagian.
3. Belum adanya pendidikan dan pelatihan khusus mengenai e-SAKIP. Penguasaan aplikasi dan kebijakan e-SAKIP sebagian besar diperoleh melalui praktik langsung dan bimbingan melalui rapat teknis baik secara langsung tatap muka maupun secara daring, bukan dari pelatihan resmi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi kebijakan e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara umum pelaksanaan Implementasi Kebijakan Aplikasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP) pada Bappelitbang Kota Bandung telah berjalan cukup optimal. Implementasi kebijakan dapat dianalisis melalui empat faktor utama menurut teori Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, struktur birokrasi.
 - a. Komunikasi kebijakan telah berjalan dengan cukup baik, ditunjukkan dengan adanya pemahaman yang merata terhadap isi kebijakan di kalangan pelaksana. Kejelasan informasi ditunjang oleh rapat koordinasi dan pendampingan teknis, meskipun masih ditemukan keterbatasan dalam penyebaran manual book dan pembaruan informasi teknis aplikasi.
 - b. Sumber daya manusia dan fasilitas juga telah mendukung pelaksanaan e-SAKIP. Pembagian wewenang dan tugas telah berjalan sesuai tupoksi masing-masing unit. Fasilitas seperti komputer dan jaringan internet sudah memadai, walaupun beberapa kendala teknis seperti gangguan aplikasi atau akses jaringan masih terjadi saat pelaporan padat.

- c. Disposisi, termasuk sikap dan komitmen terhadap pelaksanaan kebijakan, berada dalam kategori positif. Para pelaksana menunjukkan motivasi tinggi meskipun insentif formal belum tersedia. Motivasi lebih banyak berasal dari kesadaran profesional dan tanggung jawab terhadap capaian kinerja.
 - d. Struktur birokrasi di Bappelitbang dinilai sudah cukup mendukung karena pembagian tugas yang jelas, alur kerja yang terstruktur, dan koordinasi antar tim yang berjalan efektif. Namun masih terdapat beberapa proses yang bersifat berulang, seperti input data dari dokumen perencanaan ke sistem, yang berpotensi mengurangi efisiensi.
2. Terdapat faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat implementasi e-SAKIP.
- a. Faktor pendukung implementasi e-SAKIP antara lain dukungan dan komitmen dari pimpinan organisasi, dalam hal ini Kepala Bappelitbang serta pejabat struktural di bawahnya, dukungan komunikasi Formal dan informal, kejelasan dan konsistensi informasi mengenai kebijakan e-SAKIP, struktur pembagian tugas yang terorganisir, sikap pelaksana yang proaktif dan kolaboratif, Aplikasi e-SAKIP merupakan aplikasi yang adaptif karena rutin dimonitor dan dievaluasi,
 - b. Faktor penghambat mencakup belum tersedianya SOP khusus yang komprehensif, kurangnya pembaruan dan distribusi manual book, serta belum adanya pendidikan dan pelatihan khusus mengenai e-SAKIP.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan dan kesimpulan di atas, berikut beberapa saran yang dapat menjadi pertimbangan dalam upaya meningkatkan implementasi aplikasi e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung:

1. Saran Teoritis. Dalam konteks pengembangan ilmu administrasi dan kebijakan publik, diperlukan kajian lanjutan yang lebih mendalam dan luas, diantaranya:
 - a. Perluasan objek kajian. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan objek dengan membandingkan implementasi e-SAKIP antar perangkat daerah atau antar kota/kabupaten, sehingga ditemukan pola umum maupun konteks-konteks spesifik implementasi yang dapat memperkaya teori kebijakan berbasis implementasi lintas institusi.
 - b. Pengembangan Indikator Implementasi: Studi teoritis lanjutan diperlukan untuk mengembangkan indikator implementasi e-SAKIP yang lebih kontekstual dan aplikatif terhadap birokrasi daerah. Hal ini dapat mencakup pengukuran efektivitas e-SAKIP, Evaluasi implementasi e-SAKIP, kepuasan internal pengguna e-SAKIP, serta kontribusi terhadap outcome pembangunan.
2. Saran Praktis. Penelitian ini memberikan sejumlah temuan yang relevan secara langsung terhadap pelaksanaan kebijakan e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung. Berdasarkan hasil temuan tersebut, berikut adalah saran praktis yang ditujukan kepada para pemangku kebijakan dan pelaksana teknis:
 - a. Penyusunan dan penetapan SOP khusus e-SAKIP

Disarankan agar Bappelitbang bersama dengan Bagian Organisasi segera menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) khusus yang komprehensif dan terintegrasi, khusus untuk pelaksanaan e-SAKIP di tingkat perangkat daerah. SOP ini harus mencakup seluruh tahapan mulai dari perencanaan, input data, validasi, hingga pelaporan. Penyusunan SOP sebaiknya melibatkan perwakilan dari setiap tim pelaksana agar prosedur yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan dan dapat dipahami oleh seluruh pelaksana.

b. Pembaruan dan distribusi *manual book* secara berkala

Manual book perlu diperbarui secara berkala sesuai dengan pengembangan terbaru dari aplikasi e-SAKIP. Setelah diperbarui, dokumen panduan ini harus disosialisasikan secara menyeluruh dan didistribusikan kepada seluruh unit kerja yang terkait. Penggunaan format digital dan cetak dapat dipertimbangkan agar akses terhadap manual lebih mudah dan inklusif. Selain itu, perlu disertakan penjelasan langkah demi langkah penggunaan fitur baru agar dapat membantu pengguna di tingkat pelaksana teknis terutama bagi yang baru mengenal e-SAKIP.

c. Penyelenggaraan pelatihan dan bimbingan teknis secara terstruktur

Untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan teknis, pelatihan atau diklat resmi mengenai kebijakan dan aplikasi e-SAKIP perlu diselenggarakan secara rutin. Pelatihan ini sebaiknya mencakup aspek konseptual dan teknis, seperti pemahaman indikator kinerja, tata cara input,

hingga interpretasi hasil laporan. Selain itu, disarankan untuk membuat modul pelatihan dan sesi praktik langsung agar materi lebih mudah dipahami. Bimbingan teknis juga dapat dikemas secara tematik dan diberikan secara bertahap sesuai tingkat kebutuhan dan kompleksitas pekerjaan masing-masing tim.

3. **Saran Kebijakan.** Sebagai langkah strategis untuk memperkuat landasan hukum dalam implementasi e-SAKIP di lingkungan Pemerintah Kota Bandung, disarankan agar Pemerintah Kota Bandung menyusun dan menetapkan Peraturan Wali Kota (Perwal) tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (e-SAKIP). Keberadaan Perwal ini menjadi krusial mengingat hingga saat ini belum terdapat regulasi daerah yang secara spesifik mengatur mekanisme, kewenangan, alur kerja, maupun tanggung jawab unit pelaksana dalam sistem e-SAKIP. Perwal ini nantinya dapat digunakan sebagai dasar hukum operasional bagi seluruh perangkat daerah, khususnya dalam hal:
 - a. Penetapan prosedur baku (SOP) pelaksanaan e-SAKIP, mulai dari tahap perencanaan, pengukuran, hingga pelaporan kinerja;
 - b. Penguatan fungsi dan peran kelembagaan, termasuk pengaturan tentang kewenangan admin kota, verifikator, dan pelaksana teknis di masing-masing perangkat daerah;
 - c. Pengaturan sistem integrasi data antara e-SAKIP dengan aplikasi pendukung lain seperti MANG BAGJA, SIPD, dan sistem keuangan;

- d. Penegasan jadwal dan siklus pelaporan kinerja yang bersifat wajib dan mengikat bagi seluruh perangkat daerah;
- e. Penguatan mekanisme monitoring dan evaluasi, termasuk pelibatan Inspektorat dalam pengawasan implementasi;
- f. Pengakuan terhadap hasil kerja dalam e-SAKIP sebagai bagian dari kinerja individu (SKP);
- g. Dasar pemberian insentif non-finansial atau penghargaan kinerja, sebagai bentuk apresiasi terhadap perangkat daerah yang menunjukkan kinerja unggul dalam implementasi e-SAKIP.

Dengan adanya Peraturan Wali Kota ini, maka pelaksanaan e-SAKIP tidak hanya akan lebih terstruktur dan seragam, tetapi juga memiliki legitimasi yang kuat untuk dijalankan secara berkelanjutan. Selain itu, regulasi ini diharapkan mampu meningkatkan kepatuhan, efektivitas, serta akuntabilitas kinerja birokrasi di Kota Bandung dalam kerangka reformasi birokrasi yang berorientasi pada hasil.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- A.S. Moenir. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi. Aksara.
- AG, Subarsono. 2005. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Agustino, Leo. 2022. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. (Edisi Revisi ke-2) Bandung: Alfabeta. Bandung.
- Anggara, S. 2012. *Ilmu Administrasi Negara*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Anwar, M. Khoirul dan Oetojo S, Asianti. 2004. *Aplikasi Sistem Informasi. Manajemen Bagi Pemerintahan di Era Otonomi Daerah*. SIMDA. Yogyakarta
- Asmawati, Andi. (2020). *Implementasi Kebijakan Pemerintahan Terhadap Disiplin Aparatur Sipil Negara pada Kantor Kelurahan Baranti Kabupaten Sidereng Rappang*. PRAJA: Jurnal Ilmiah Pemerintahan, 8(1), 8–17
- Bagong, Suyanto dan Sutinah. (2006). *Metode Penelitian Sosial Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta.
- Basrowi Sukidin, 2002, *Metode Penelitian Kualitatif Perspektif Mikro*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Bastian, Bastian. 2003, Maret 08. *Perkembangan “E-Government” di Indonesia*. Sinar Harapan.
- Budi Winarno 2007. *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*. Media Pressindo: Yogyakarta.
- Dunn, William N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gajah. Mada University.
- Gunawan, Imam. 2022. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasan, M. Iqbal, 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor : Ghalia. Indonesia.
- Indiahono, Dwiyanto 2017. *Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy. Analysis*. Edisi ke-2 Revisi. Yogyakarta: Gava Media.
- Indrajit, R. E. 2002. *Membangun Aplikasi E-Government*. Jakarta: PT. Elek Media Komputindo.

- Indrajit, R. E. 2016. *Electronic Government :Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*. Yogyakarta : Andi.
- Kadji, Yulianto. 2015. *Formulasi dan Implementasi Kebijakan Publik, Kepemimpinan dan Perilaku Birokrasi Dalam Fakta Realitas*. Gorontalo: Universitas Negeri Gorontalo Press.
- Kasmad, Rulinawaty. 2018. *Studi Implementasi Kebijakan Publik*. Makassar: Kedai Aksara.
- Keban, Yeremias. 2019. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori, dan Isu*. Edisi Revisi. Yogyakarta : Gava Media.
- Kencana, Syafie Inu. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta, Rineka Cipta.
- Moleong, Lexy J.. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mustopadidjaja AR. 2003. *Manajemen Proses Kebijakan Publik Formulasi,Implementasi Dan Evaluasi Kinerja*, LAN RI Jakarta: Duta Pertiwi Foundation
- Pramono, Joko.2020. *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik*.Surakarta: UNISRI Press.
- Purwanto,Erwan Agus, Sulistyastuti,D.R. 2015. *Implementasi Kebijakan Publik konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Cetakan II. Yogyakarta : Gava Media.
- Riant Nugroho. 2014. *Kebijakan Publik di Negara-Negara Berkembang*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Rianto, budi dkk. 2012. *Polri dan Aplikasi E-Government dalam pelayanan Publik*. Surabaya.
- Sawir, Muhammad. 2021. *Ilmu Administrasi Dan Analisis Kebijakan Publik. Konseptual Dan Praktik*. Yogyakarta: Grup Penerbitan CV Budi Utama,
- Setiawan Guntur. 2004. *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan*. Jakarta. Balai Pustaka.
- Siagian, Sondang P. 2001, *Administrasi Pembangunan : Konsep, Dimensi dan Strategi*. Bina Aksara, Jakarta.
- Silalahi, Ulber. 2011. *Studi Tentang Ilmu Adinistrasi Konsep, Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Sugiyono. 2024. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Edisi 2, Cetakan ke-30. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, M. 2008. *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana.

Usman, Nurdin. 2002. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Grasindo: Jakarta

B. Jurnal

Fatmarianti, Y. 2023. *Kebijakan publik versi William Dunn : Analisis dan Implementasi*. Journal of Humanities and Studies.

N. Hargani, T. Murwaningsih, and N. R. Akbarini, "Faktor penghambat penerapan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) di Sekretariat Daerah Kabupaten Sukoharjo," JIKAP (Jurnal Inf. dan Komun.Adm. Perkantoran), vol. 7, no. 4, p. 291, Aug. 2023, doi: 10.20961/jikap.v7i4.64455.

I. Febiani, G. Irianto, and L. Purwanti, "Determinan Efektivitas Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)," J. Reviu Akunt. dan Keuang., vol. 6, no. 1, Dec. 2017, doi:10.22219/jrak.v6i1.5079.

Setiawan, D. A., & Reviandani, O. (2024). Efektivitas E-Sakip dalam Meningkatkan kuntabilitas DPMPTSP Kota Surabaya. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 4 (2), 416-422.

Nani, Ferdeline Lunga., Hyronimus Rowa, & Ani Martini., (2021). Efektivitas Sistem Akuntabilitas kinerja Instansi Pemerintah di Kabupaten Sumba Timur. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa (JIPSK)*. 6(01)

N. K. Y. Gitasih, I. M. Sumada, and I. W. Astawa, "Pengaruh E-Sakip Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Badung," J. Rev. Pendidik. dan Pengajaran, vol. 6, no. 4, 2023.

Muhammad, Nur Sa'adah dan Hermawan, S.(2024) Efektivitas Penggunaan Aplikasi E SAKIP Dalam Monitoring dan Evaluasi Kinerja di Lingkungan Pengadilan Tinggi Agama Surabaya. Research Gate.

Jauhari, Shafira Hanum Putri, dan Rosdini, D. (2024) Efektivitas Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sakip) Pada Badan Perencanaan Pembangunan, Riset, Dan Inovasi Daerah (Bapperida) Kota Bandar Lampung Guna Mewujudkan Good Governance. *Jurnal Neraca Manajemen dan Ekonomi*, 6(2)

Rachmad, Amalia Ramadhani, dan Priambodo, B. (2024) Implementasi e-SAKIP dalam Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja Organisasi Perangkat Daerah: Studi Kasus pada Kecamatan Asemrowo. *Journal of Vision and Ideas*. 4(3).

Saputra, Handoyo., Fajar Pradana, dan Bayu Priyambadha. (2017) Pengembangan elektronik-Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah untuk Dinas Perindustrian Kota Malang. *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*. 1(10). 1167-1175

Subandi, Elmi Rahmawati, Hasanah Inayati, (2023). Pemahaman Konseptual Tentang Standard Operating Procedure (SOP): Dasar, Tujuan, Manfaat, Dan

Penerapan Jurnal Media Akademik, Vol.2, No.6 Juni 2024. e-ISSN: 3031-5220; DOI: 10.62281, Hal XX-XX. PT. Media Akademik Publisher. AHU-084213.AH.01.30.

C. Peraturan Perundang-undangan

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah

Keppres No.20 Tahun 2006 Tentang Dewan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Nasional.

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan e-government

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi SAKIP.

Peraturan Wali Kota Bandung nomor Nomor 069 Tahun 2019 Tentang Petunjuk Teknis Penyusunan Rencana Strategis, Indikator Kinerja Utama, Rencana Kinerja Tahunan, Perjanjian Kinerja, Indikator Kinerja Individu, Rencana Aksi Atas Perjanjian Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pelaporan Kinerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah

LAMPIRAN

PANDUAN WAWANCARA

Nama :

Jabatan :

1. Komunikasi

a. Transmisi.

- 1) Bagaimana proses penyampaian informasi kebijakan e-SAKIP dari pimpinan ke pelaksana di lapangan?
- 2) Apakah ada media atau saluran komunikasi khusus yang digunakan untuk menyampaikan kebijakan tersebut?
- 3) Sejauh mana Bapak/Ibu merasa informasi yang diterima sudah mencakup seluruh aspek yang dibutuhkan dalam implementasi?
- 4) Bagaimana saran Bapak/Ibu untuk meningkatkan koordinasi antar-pihak terkait?

b. Kejelasan.

- 1) Apakah kebijakan e-SAKIP yang diterima mudah dipahami oleh Bapak/Ibu dan tim?
- 2) Apakah e-SAKIP sudah memiliki Manual Book atau buku panduan?
- 3) Jika ada, Apakah buku panduan e-SAKIP sudah dirumuskan dengan bahasa yang mudah dipahami?

- 4) Bagian mana dari kebijakan yang menurut Bapak/Ibu paling sulit dipahami?
- 5) Adakah panduan atau pelatihan khusus yang membantu menjelaskan isi kebijakan e-SAKIP?
- 6) Bagaimana cara Bappelitbang memastikan tidak ada misinterpretasi dalam implementasi e-SAKIP?

c. Konsistensi.

- 1) Apakah informasi yang Bapak/Ibu terima dari berbagai pihak terkait kebijakan e-SAKIP bersifat konsisten?
- 2) Bagaimana cara Bappelitbang menangani informasi yang saling bertentangan (jika ada)?
- 3) Apakah selama proses implementasi terdapat perubahan kebijakan yang tidak disertai dengan penjelasan?

2. Sumber Daya

a. Staf

- 1) Bagaimana menurut Bapak/Ibu kecukupan jumlah staf dalam mendukung pelaksanaan e-SAKIP di Bappelitbang Kota Bandung?
- 2) Apakah staf yang terlibat dalam e-SAKIP sudah memiliki kompetensi yang sesuai?
- 3) Bagaimana pembagian tugas di antara staf terkait pelaksanaan e-SAKIP?

b. Informasi

- 1) Sejauh mana informasi terkait kebijakan e-SAKIP mudah diakses oleh tim Bapak/Ibu?
- 2) Apakah informasi yang diterima cukup untuk menjalankan tugas sesuai dengan target kinerja?
- 3) Adakah hambatan dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan?

c. Wewenang

- 1) Apakah Bapak/Ibu merasa memiliki wewenang yang cukup dalam menjalankan tugas terkait e-SAKIP?
- 2) Bagaimana sistem pelimpahan atau pembagian wewenang dalam struktur Bappelitbang terkait pelaksanaan e-SAKIP?
- 3) Adakah tumpang tindih atau kekosongan wewenang yang mempengaruhi kelancaran implementasi?

d. Fasilitas

- 1) Bagaimana penilaian Bapak/Ibu terhadap ketersediaan fasilitas (perangkat, aplikasi, jaringan) yang menunjang pelaksanaan e-SAKIP?
- 2) Apakah fasilitas yang tersedia saat ini memadai untuk mendukung kebutuhan sistem e-SAKIP?
- 3) Apa saja kendala fasilitas yang sering dihadapi dan bagaimana cara mengatasinya?

3. Disposisi

a. Efek Disposisi

- 1) Bagaimana sikap atau komitmen Bapak/Ibu dan tim terhadap implementasi kebijakan e-SAKIP?
- 2) Sejauh mana Bapak/Ibu merasa ada keselarasan antara nilai-nilai individu/organisasi dengan tujuan kebijakan e-SAKIP?
- 3) Apa dampak dari sikap pribadi/organisasi terhadap keberhasilan atau hambatan pelaksanaan e-SAKIP?

b. Pengaturan Birokrasi

- 1) Bagaimana struktur birokrasi di Bappelitbang mendukung atau menghambat pelaksanaan e-SAKIP?
- 2) Apakah ada prosedur birokrasi yang dirasa terlalu panjang atau tidak efisien dalam mendukung e-SAKIP?
- 3) Apakah pengaturan atau alur birokrasi sudah cukup jelas dan dipahami oleh semua pelaksana?

c. Insentif

- 1) Apakah ada bentuk insentif yang diberikan kepada pelaksana e-SAKIP sebagai bentuk motivasi?
- 2) Menurut Anda, apakah insentif yang ada saat ini cukup efektif untuk meningkatkan kinerja implementasi?
- 3) Apakah perlu ada kebijakan insentif tambahan untuk meningkatkan komitmen pelaksana?

4. Struktur Birokrasi

a. Membuat SOP yang lebih fleksibel

- 1) Apakah e-SAKIP sudah memiliki SOP?
- 2) Apakah prosedur atau SOP yang digunakan saat ini dalam pelaksanaan e-SAKIP sudah mendukung kelancaran kerja?
- 3) Menurut Bapak/Ibu, apakah SOP yang ada saat ini perlu disederhanakan atau dibuat lebih fleksibel? Mengapa?
- 4) Pernahkah Bapak/Ibu mengalami hambatan karena SOP yang terlalu kaku dalam pelaksanaan program e-SAKIP?

b. Melaksanakan Fragmentasi

- 1) Apakah terdapat pembagian tugas yang jelas antar unit atau tim dalam pelaksanaan e-SAKIP?
- 2) Apakah pembagian peran dan tanggung jawab dalam implementasi e-SAKIP sudah berjalan baik, atau justru terjadi tumpang tindih?
- 3) Bagaimana menurut Bapak/Ibu upaya mengkoordinasikan berbagai unit agar pelaksanaan e-SAKIP tidak berjalan sendiri-sendiri

DOKUMENTASI



Gambar 1: Wawancara dengan Kabid PPEPD Bappelitbang Kota Bandung



Gambar 2. Wawancara dengan Ketua Tim Data dan Informasi Bidang PPEPD Bappelitbang Kota Bandung



Gambar 3. Wawancara dengan Pranata Komputer Bappelitbang Kota Bandung



Gambar 4. Wawancara dengan Ketua Tim Program Bappelitbang Kota Bandung