

A Study of the Transformation of the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP) of Surabaya City as a National Replication Model

Pandji Harsanto¹

Nur Handayani²

^{1,2}Faculty of Economics, STIESIA Surabaya, Indonesia

*Correspondences : pandji.harsanto@gmail.com

ABSTRACT

This research is motivated by the fact that the implementation of the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP) across various local governments still faces challenges, such as poor integration between planning and budgeting, performance measurement that is not yet fully outcome-oriented, and reporting that tends to be merely administrative. Amidst these conditions, the Surabaya City Government has demonstrated outstanding achievements by securing the SAKIP "AA" rating, with scores of 90.24 in 2024 and 91.83 in 2025. This study aims to analyze SAKIP implementation, performance accountability mechanisms, and their link to local performance outcomes. A descriptive-qualitative method was employed, utilizing a case study approach involving interviews and document analysis. The findings indicate that Surabaya's SAKIP success is driven by leadership commitment, digital integration via the GRMS, individual performance measurement, transparent reporting, and robust internal oversight. This success is reflected in the SAKIP "AA" rating, an Unqualified Opinion (WTP) on financial statements, strong financial performance, and improvements in development indicators. Despite lingering challenges regarding human resource capacity and coordination, the Surabaya model holds potential for replication by other local governments.

Keywords: Government Agency Performance Accountability System (SAKIP); Performance Accountability; Regional Government Performance; Surabaya SAKIP

Studi Transformasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kota Surabaya sebagai Model Replikasi Nasional

ABSTRAK

Penelitian dilatarbelakangi fenomena implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di berbagai pemerintah daerah masih menghadapi permasalahan berupa rendahnya integrasi perencanaan dan penganggaran, pengukuran kinerja yang belum sepenuhnya berorientasi pada outcome, serta pelaporan yang cenderung administratif. Di tengah kondisi tersebut, Pemerintah Kota Surabaya menunjukkan capaian unggul dengan memperoleh predikat SAKIP AA dengan skor 90,24 pada tahun 2024 dan 91,83 pada tahun 2025. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi SAKIP, mekanisme akuntabilitas kinerja, serta keterkaitannya dengan capaian kinerja daerah. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus melalui wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan SAKIP Surabaya didukung oleh komitmen kepemimpinan, integrasi digital melalui GRMS, pengukuran kinerja individu, pelaporan transparan, dan pengawasan internal yang kuat. Keberhasilan tersebut tercermin dalam predikat SAKIP AA, opini WTP, kinerja keuangan yang baik, serta peningkatan indikator pembangunan. Meskipun masih terdapat kendala kapasitas SDM dan koordinasi, model Surabaya berpotensi direplikasi oleh pemerintah daerah lain.

Kata Kunci Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP); Akuntabilitas Kinerja; Kinerja Pemerintah Daerah; SAKIP Surabaya

Artikel dapat diakses : <https://ejournal1.unud.ac.id/index.php/akuntansi/index>



e-ISSN 2302-8556

Vol. 36 No. 7
Denpasar, 31 Juli 2026
Hal.1388-1406

DOI:
10.24843/EJA.2026.v36.i07.p04

PENGUTIPAN:
Harsanto, P., & Handayani, N.
(2026). A Study of the
Transformation of the
Government Agency
Performance Accountability
System (SAKIP) of Surabaya
City as a National Replication
Model
E-Jurnal Akuntansi,
36(7), 1388-1406

RIWAYAT ARTIKEL:
Artikel Masuk:
23 Mei 2026
Artikel Diterima:
16 Juni 2026

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia menempatkan akuntabilitas, transparansi, dan orientasi hasil sebagai prinsip utama dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dalam konteks tersebut, Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menjadi instrumen strategis yang dirancang untuk memastikan bahwa setiap penggunaan anggaran pemerintah dapat dipertanggungjawabkan melalui capaian kinerja yang terukur. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 menegaskan bahwa SAKIP tidak hanya berfungsi sebagai sistem pelaporan administratif, tetapi juga sebagai sistem manajemen kinerja yang mengintegrasikan proses perencanaan, pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan.

Dalam praktiknya, implementasi SAKIP di berbagai pemerintah daerah masih menghadapi sejumlah tantangan. Permasalahan yang umum ditemukan antara lain rendahnya integrasi antara perencanaan dan penganggaran, lemahnya pengukuran kinerja berbasis *outcome*, serta kecenderungan pelaporan yang masih bersifat *compliance-oriented*. Kondisi tersebut menyebabkan SAKIP belum sepenuhnya mampu berfungsi sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan model implementasi SAKIP yang tidak hanya memenuhi aspek administratif, tetapi juga mampu menghasilkan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi dan pembangunan daerah.

Pemerintah Kota (Pemkot) Surabaya merupakan salah satu pemerintah daerah yang dinilai berhasil dalam mengimplementasikan SAKIP secara optimal. Pemkot Surabaya berhasil memperoleh predikat AA selama dua tahun berturut-turut dengan skor 90,24 pada tahun 2024 dan meningkat menjadi 91,83 pada tahun 2025, yang merupakan capaian tertinggi pada level pemerintah kota secara nasional. Keberhasilan tersebut menunjukkan bahwa sistem akuntabilitas kinerja Pemkot Surabaya telah mencapai tingkat kematangan yang tinggi melalui integrasi antara akuntabilitas keuangan dan kinerja organisasi. Implementasi tersebut didukung oleh komitmen kepemimpinan yang kuat, penerapan *Government Resource Management System* (GRMS), serta pengukuran kinerja yang terintegrasi hingga level individu.

Dari perspektif teoritis, implementasi SAKIP berkaitan erat dengan teori *New Public Management* (NPM), yang menekankan pentingnya efisiensi, efektivitas, dan orientasi hasil dalam sektor publik. Menurut Hood (1991), paradigma NPM mendorong transformasi birokrasi dari sistem yang berorientasi prosedur menuju organisasi yang berbasis kinerja dan hasil. Selain itu, konsep *Performance Management System* (PMS) sebagaimana dikemukakan Armstrong (2009) menjelaskan bahwa pengelolaan kinerja harus dilakukan secara terintegrasi melalui perencanaan, pengukuran, evaluasi, dan tindak lanjut perbaikan kinerja. Dalam konteks pengelolaan keuangan daerah, teori *Value for Money* juga menjadi landasan penting karena menekankan aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas dalam penggunaan anggaran publik.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi SAKIP memiliki pengaruh terhadap peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan dan kinerja organisasi sektor publik. Penelitian mengenai e-SAKIP, penganggaran berbasis kinerja, dan akuntabilitas sektor publik umumnya menitikberatkan pada

aspek administratif, kepatuhan regulasi, serta pengaruh sistem informasi terhadap efektivitas pelaporan kinerja. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada hubungan parsial antara akuntabilitas dan pengelolaan anggaran, serta belum banyak mengkaji bagaimana transformasi sistem akuntabilitas kinerja mampu menghasilkan capaian pembangunan daerah secara konkret.

Berdasarkan kajian empiris tersebut, terdapat *research gap* yang menjadi dasar penting penelitian ini. Pertama, penelitian sebelumnya umumnya membahas implementasi SAKIP dari sisi kepatuhan administratif, sedangkan kajian mengenai hubungan antara akuntabilitas kinerja, efektivitas pengelolaan APBD, dan capaian pembangunan daerah masih terbatas. Kedua, penelitian terdahulu belum banyak mengeksplorasi model implementasi SAKIP yang dapat direplikasi oleh pemerintah daerah lain sebagai *best practice* nasional. Ketiga, masih sedikit penelitian yang mengintegrasikan perspektif manajemen kinerja sektor publik, penganggaran berbasis kinerja, dan *digital governance* dalam satu kerangka analisis implementasi SAKIP.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap literatur akuntansi sektor publik dengan memperluas pemahaman mengenai keterkaitan antara akuntabilitas keuangan dan akuntabilitas kinerja. Laporan keuangan, kepatuhan anggaran, dan opini audit belum cukup untuk menjelaskan kualitas kinerja organisasi publik apabila tidak dihubungkan dengan target program, output layanan, outcome pembangunan, dan penggunaan informasi kinerja dalam pengambilan keputusan. SAKIP dipahami sebagai *public-sector management control system* yang mencakup penetapan sasaran, alokasi sumber daya, pengukuran, monitoring, evaluasi, umpan balik, dan tindakan korektif. Kontribusi utama penelitian adalah menjelaskan bahwa pengaruh SAKIP tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui integrasi data, kejelasan target, monitoring, pembahasan informasi, tindakan korektif, dan realokasi sumber daya. Keberhasilan sistem formal bergantung pada komitmen pimpinan, budaya penggunaan data, kapasitas SDM, koordinasi, persepsi keadilan, dan kemampuan organisasi belajar. Studi Surabaya memperkaya bukti akuntansi sektor publik dari pemerintah daerah.

SAKIP menghasilkan peningkatan kinerja melalui rangkaian mekanisme berupa penetapan sasaran yang jelas, cascading indikator ke unit dan individu, pengaitan target dengan alokasi anggaran, monitoring berbasis data, evaluasi atas penyimpangan, serta tindak lanjut dalam bentuk koreksi program dan realokasi sumber daya.

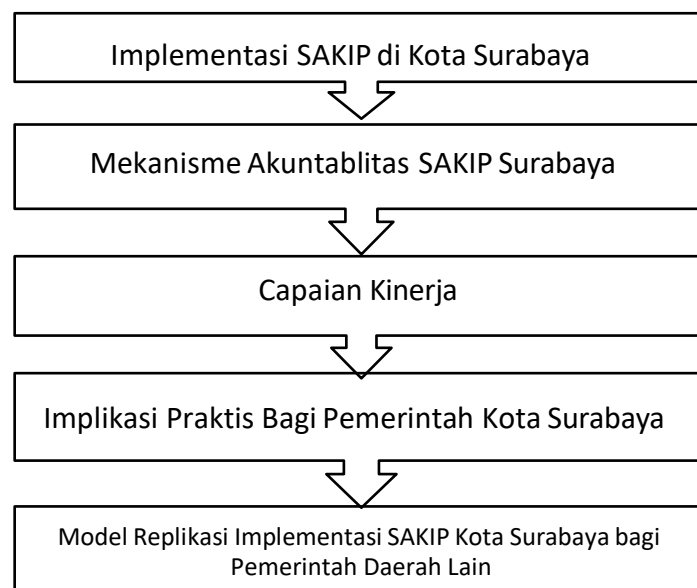
Alasan Kota Surabaya dipilih sebagai objek penelitian karena Surabaya telah mencapai kategori evaluasi SAKIP yang sangat tinggi (predikat AA). Pencapaian itu merupakan predikat AA yang diperoleh satu-satunya dan pertama kali oleh pemerintah kota di Indonesia. Integrasi digital yang kuat GRMS menghubungkan perencanaan, penganggaran, monitoring, pelaporan, dan pengawasan. sebagai Kota Metropolitan, Surabaya memiliki banyak OPD, program, pegawai, dan kebutuhan pelayanan yang kompleks. Tidak semua OPD memiliki kapasitas, kualitas data, atau pemanfaatan sistem yang sama dan Surabaya sering diposisikan sebagai praktik baik tata kelola digital yang perlu diuji secara kritis dan juga tersedia informan lintas fungsi yang memungkinkan triangulasi.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada analisis transformasi implementasi SAKIP Kota Surabaya sebagai model replikasi nasional melalui pendekatan integratif antara akuntabilitas kinerja, digitalisasi tata kelola pemerintahan, dan capaian pembangunan daerah. Penelitian ini tidak hanya menilai implementasi SAKIP dari aspek administratif, tetapi juga menganalisis bagaimana mekanisme akuntabilitas kinerja mampu menghasilkan outcome pembangunan yang terukur. Selain itu, penelitian ini menawarkan model replikasi implementasi SAKIP berbasis *best practice* Pemerintah Kota Surabaya yang dapat diadaptasi oleh pemerintah daerah lain dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan berorientasi hasil.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi SAKIP di Pemerintah Kota Surabaya melalui mekanisme akuntabilitas kinerja dalam menghasilkan capaian kinerja yang optimal, serta mengidentifikasi implikasi praktis dan merumuskan model replikasi bagi pemerintah daerah lain.

Kerangka pemikiran penelitian ini menjelaskan hubungan antara implementasi SAKIP di Kota Surabaya dengan capaian kinerja, implikasi praktis, serta pembentukan model replikasi bagi pemerintah daerah lain. Implementasi SAKIP dilakukan melalui integrasi perencanaan, pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja yang didukung sistem digital serta komitmen kepemimpinan.

Mekanisme akuntabilitas tersebut menghasilkan capaian kinerja yang tercermin dari predikat SAKIP AA, opini WTP, penurunan kemiskinan, peningkatan IPM, dan efisiensi pengelolaan keuangan daerah. Keberhasilan ini memberikan implikasi praktis dalam penguatan tata kelola pemerintahan dan menjadi model replikasi SAKIP bagi daerah lain dengan syarat adanya komitmen pimpinan, integrasi sistem, digitalisasi, penguatan SDM, serta penyesuaian terhadap karakteristik masing-masing daerah.



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Data Penelitian, 2016

METODE PENELITIAN

Setting penelitian dilakukan di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya pada unit yang terlibat dalam perencanaan, penganggaran, pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja. Pengumpulan data dilaksanakan melalui wawancara semi-terstruktur, penelaahan dokumen, dan observasi terhadap proses atau penggunaan sistem kinerja.

Penelitian ini bersifat *purposive sampling* berbasis peran, kemudian dikembangkan melalui *snowball sampling* yang mana informan awal merekomendasikan pelaksana lain yang memiliki pengetahuan spesifik dengan kriteria sebagai berikut: Terlibat dalam penyusunan kebijakan SAKIP; Menyusun perencanaan atau indikator kinerja; Mengintegrasikan target kinerja dengan anggaran; Melakukan input, validasi, atau pemanfaatan data pada GRMS; Menyusun LKjIP; Melakukan reviu atau evaluasi internal; Bertanggung jawab atas pelaksanaan program di OPD; Memiliki pengalaman sekurang-kurangnya satu siklus SAKIP; Bersedia memberikan informasi dan dokumen pendukung.

Penelitian ini mewawancarai tujuh informan kunci yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam implementasi SAKIP di Pemerintah Kota Surabaya. Jumlah informan dinilai memadai karena telah mewakili seluruh fungsi utama dalam siklus SAKIP, yaitu perencanaan, penganggaran, pelaporan, akuntansi, dan pengawasan. Selain itu, proses pengumpulan data telah mencapai tingkat kejenuhan (*data saturation*), Kejenuhan data dinilai tercapai ketika wawancara terakhir tidak lagi menghasilkan kategori baru dan hanya mengulang tema mengenai komitmen pimpinan, integrasi sistem, kualitas SDM, penganggaran, dan pengawasan sehingga wawancara tambahan tidak menghasilkan informasi baru yang signifikan.

Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data wawancara dan dokumentasi dikelompokkan berdasarkan tema perencanaan, pengukuran, pelaporan, evaluasi, digitalisasi, faktor pendukung, dan faktor penghambat. Temuan kemudian dibandingkan antar-informan dan diverifikasi dengan dokumen resmi Pemerintah Kota Surabaya.

Validitas data penelitian dijaga melalui triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari informan yang mewakili fungsi perencanaan, penganggaran, pelaporan, dan pengawasan internal di Pemerintah Kota Surabaya. Triangulasi metode dilakukan melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi terhadap dokumen resmi, seperti LKj, LKPD, LRA, RPJMD, RKPD, serta publikasi statistik dan regulasi terkait. Selain itu, peneliti melakukan verifikasi silang antara data primer dan data sekunder untuk memastikan konsistensi informasi. Proses pengumpulan data dilaksanakan hingga mencapai kejenuhan data (*data saturation*), yang ditunjukkan oleh munculnya tema-tema yang konsisten antar informan Rincian karakteristik informan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Rincian Karakteristik Informan

Informan	Jabatan	Karakteristik	Durasi Wawancara
Noer Oemarijati, S.Sos., M.Si.	Kepala Bagian Organisasi Setda Kota Surabaya	Pengambil kebijakan dan koordinator implementasi SAKIP	15 menit
Fresty Fizzaria, S.ST.	Pelaksana Tim Kerja Perencanaan, Pelaporan Kinerja dan Reformasi Birokrasi	Pelaksana teknis SAKIP dan pengelola pelaporan kinerja	1 Jam 8 Menit
Agung Pambudi, S.E., M.Ak.	Ketua Tim Kerja Akuntansi	Pengelola akuntansi dan penyusunan laporan keuangan daerah	36 Menit
Adhitya Amarendra, S.E., M.SA., Ak., CA	Kepala Bidang Anggaran BPKAD	Penanggung jawab penganggaran daerah berbasis kinerja	20 menit
Tim BPKAD	Staf teknis BPKAD	Mendukung pengelolaan keuangan dan penganggaran	20 Menit
Tim Inspektorat	Auditor/Pengawas Internal	Melaksanakan evaluasi dan pengawasan implementasi SAKIP	36 menit
Dr. Ikhsan, S.Psi., M.M.	Inspektur Kota Surabaya	Pimpinan APIP yang berwenang dalam evaluasi dan pembinaan kinerja	15 menit

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2025

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa integrasi empat komponen SAKIP (perencanaan, pengukuran, pelaporan, dan evaluasi) berkontribusi terhadap capaian SAKIP AA Kota Surabaya. Temuan ini sejalan dengan Virani dan Van der Wal (2023) serta Zainudin dan Othman (2024) yang menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja yang terintegrasi merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja organisasi sektor publik

Hubungan positif antara opini WTP, predikat SAKIP AA, dan capaian outcome pembangunan di Kota Surabaya memperkuat argumentasi bahwa akuntabilitas dan kinerja memiliki hubungan yang saling memperkuat. Temuan ini sejalan dengan Fan (2024) dan Heinrich (2002).

Penggunaan GRMS, *e-Planning*, *e-Monev*, *e-SAKIP*, dan *e-Audit* di Kota Surabaya membuktikan bahwa digitalisasi berperan sebagai enabler dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja. Hasil ini konsisten dengan penelitian Spanò et al. (2026) mengenai transformasi digital sektor publik.

Cascading kinerja yang diterapkan Pemerintah Kota Surabaya hingga level individu Aparatur Sipil Negara (ASN) mendukung terciptanya akuntabilitas personal dan organisasi. Temuan ini sejalan dengan Arena et al. (2025) dan Pudjono et al. (2025).

Komitmen Walikota dan pimpinan OPD yang menjadi penggerak transformasi SAKIP Surabaya memperkuat temuan bahwa kepemimpinan memiliki peran sentral dalam keberhasilan reformasi sektor publik.

Fokus Surabaya pada penurunan kemiskinan, stunting, dan peningkatan IPM menunjukkan implementasi outcome-based performance yang sejalan dengan pendekatan *outcome-oriented governance*.

Implementasi SAKIP di Kota Surabaya tidak hanya diposisikan sebagai kewajiban administratif, tetapi telah menjadi instrumen manajemen kinerja yang mendukung tata kelola pemerintahan berbasis hasil. Pemerintah Kota Surabaya menerapkan integrasi antara proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan program, dan evaluasi kinerja melalui pendekatan digitalisasi pemerintahan berbasis GRMS.

Tabel 2. Perkembangan Predikat SAKIP Kota Surabaya Tahun 2023–2025

Tahun	Nilai SAKIP	Predikat	Interpretasi
2023	85,12	A	Akuntabilitas kinerja telah berjalan baik dan berorientasi hasil
2024	90,24	AA	Sistem akuntabilitas kinerja sangat memuaskan dan mulai menunjukkan kematangan tinggi
2025	91,83	AA	Sistem akuntabilitas kinerja semakin matang, terintegrasi, dan berdampak pada capaian pembangunan

Sumber: Data Pemerintah Kota Surabaya, 2025

Peningkatan nilai SAKIP tersebut menunjukkan adanya perbaikan berkelanjutan pada komponen perencanaan, pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja. Perbaikan tersebut tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan yang kuat, penggunaan sistem digital, penguatan koordinasi antarperangkat daerah, serta upaya menjadikan kinerja sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Kutipan wawancara dengan narasumber Fresty berikut memperkuat temuan tersebut:

“Yang membuat kita SAKIP-nya AA itu karena seluruh kinerja dari pimpinan sampai staf itu benar-benar berkinerja dan berdampak.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan SAKIP tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan dokumen, tetapi juga oleh internalisasi budaya kinerja pada seluruh level organisasi. Kinerja tidak lagi dipahami sebagai kewajiban formal untuk menyusun laporan, tetapi sebagai proses untuk memastikan bahwa kegiatan pemerintah memberi dampak bagi masyarakat.

Menurut Fresty Fizzaria (Bagian Organisasi), Implementasi SAKIP dipandang sebagai sistem yang mengintegrasikan perencanaan, pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja. Sedangkan menurut Adhitya Amarendra (BPKAD), dari perspektif penganggaran, implementasi SAKIP diwujudkan melalui integrasi antara RKPD, KUA-PPAS, dan APBD dengan prinsip money follow program, sehingga program prioritas memperoleh dukungan anggaran yang memadai. Kutipan wawancara dengan narasumber Adhitya Amarendra berikut memperkuat temuan tersebut:

“Output dari perencanaan itu menjadi input bagi penganggaran. Jadi RKPD itu menjadi rancangan KUA PPAS. Rancangan KUA PPAS ini lalu dibahas oleh eksekutif dan legislatif agar disepakati bersama menjadi KUA PPAS.”

Hal lain juga disampaikan oleh Dr. Ikhsan dan Tim Inspektorat dimana Dari perspektif pengawasan, keberhasilan implementasi SAKIP didukung oleh mekanisme review, monitoring, dan pendampingan yang dilakukan secara berkala. Kutipan wawancara dengan narasumber Tim Inspektorat berikut memperkuat temuan tersebut:

"Ya bentuk solutifnya itu kami tadi itu Pak. Inspektorat Sahabat Solutif jargonnya kita. Kami melakukan pendampingan tiap bulan. Iya. Salah satunya kan khusus terkait dengan administrasi tanggung jawab keuangan, Pak. Jadi kan memang dari awal sebelum jadi kompilasi menjadi laporan keuangan itu, akhirnya mendampingi OPD itu supaya, Administrasi tanggung jawab keuangannya sudah lengkap dan benar gitu, Pak"

Implementasi SAKIP Kota Surabaya dapat dijelaskan melalui empat komponen utama, yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan evaluasi kinerja. Keempat komponen tersebut membentuk siklus manajemen kinerja yang saling terhubung. Perencanaan menjadi dasar penentuan arah pembangunan, pengukuran menjadi instrumen kontrol, pelaporan menjadi bentuk pertanggungjawaban, sedangkan evaluasi menjadi mekanisme perbaikan berkelanjutan.

Implementasi SAKIP Kota Surabaya dapat dijelaskan melalui empat komponen utama, yaitu perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan evaluasi kinerja. Keempat komponen tersebut membentuk siklus manajemen kinerja yang saling terhubung. Perencanaan menjadi dasar penentuan arah pembangunan, pengukuran menjadi instrumen kontrol, pelaporan menjadi bentuk pertanggungjawaban, sedangkan evaluasi menjadi mekanisme perbaikan berkelanjutan.

Perencanaan kinerja merupakan fondasi utama implementasi SAKIP. Pemerintah Kota Surabaya menyusun perencanaan kinerja dengan menghubungkan dokumen perencanaan jangka menengah dan tahunan dengan indikator kinerja perangkat daerah. Keterkaitan antara RPJMD, Renstra perangkat daerah, RKPD, dan Perjanjian Kinerja menunjukkan bahwa setiap kegiatan pemerintah diarahkan untuk mencapai sasaran pembangunan yang telah ditetapkan.

Perencanaan kinerja di Surabaya tidak hanya berbasis output, tetapi mulai diarahkan pada outcome. Hal ini terlihat dari penekanan bahwa program pemerintah harus memberikan manfaat nyata, seperti penurunan kemiskinan, penanganan banjir, pengendalian inflasi, penurunan stunting, peningkatan pelayanan publik, dan peningkatan kualitas hidup masyarakat. Berikut ini merupakan kutipan wawancara dengan narasumber Fresty:

“Setiap kegiatan harus jelas indikatornya dan harus terlihat manfaatnya. Jadi bukan hanya kegiatan selesai, tetapi harus terlihat dampaknya bagi masyarakat.”

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa orientasi perencanaan telah bergeser dari sekadar pelaksanaan kegiatan menuju pencapaian hasil. Pergeseran ini menjadi penting karena SAKIP yang efektif tidak hanya menilai apakah program dilaksanakan, tetapi juga apakah program tersebut menghasilkan perubahan kondisi masyarakat.

Pengukuran kinerja di Kota Surabaya dilakukan secara berjenjang melalui mekanisme cascading. Sasaran strategis pemerintah kota diturunkan ke perangkat daerah, unit kerja, hingga individu. Melalui mekanisme tersebut, setiap pegawai memiliki target kinerja yang mendukung pencapaian sasaran organisasi.

Pengukuran kinerja hingga level individu menjadi salah satu karakteristik penting yang mendukung predikat AA. Hal ini menunjukkan bahwa akuntabilitas tidak hanya melekat pada organisasi, tetapi juga pada aparatur sebagai pelaksana kebijakan. Dengan adanya cascading, hubungan antara kinerja individu dan kinerja organisasi menjadi lebih jelas.

Berikut ini merupakan kutipan wawancara dengan narasumber Fresty:

“Kinerja individu harus mendukung kinerja organisasi. Karena itu indikator pegawai disusun agar selaras dengan target perangkat daerah.”

Berdasarkan pernyataan Fresty Fizzaria, Pengukuran kinerja dilakukan secara berjenjang sampai level individu melalui sistem cascading kinerja. Sedangkan menurut Agung Pambudi (Ketua Tim Akuntansi), Pengukuran kinerja diperkuat melalui rekonsiliasi laporan keuangan secara triwulanan untuk memastikan konsistensi data dan kesesuaian dengan SAP. Kutipan Agung Pambudi (Ketua Tim Kerja Akuntansi) yang secara langsung menjelaskan penguatan pengukuran kinerja melalui rekonsiliasi laporan keuangan secara berkala adalah:

“Rekonsiliasi dilakukan 3 bulanan... untuk memastikan laporan sesuai dengan SAP.”

Dengan demikian muncul sudut pandang:

Organisasi → capaian kinerja.

Akuntansi → validitas data keuangan

Temuan ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja menjadi instrumen kontrol manajerial. Pemerintah Kota Surabaya dapat memantau apakah target kinerja perangkat daerah berjalan sesuai arah pembangunan. Selain itu, pengukuran yang berjenjang membantu mengurangi risiko kegiatan yang tidak relevan dengan sasaran strategis.

Pelaporan kinerja dilakukan melalui penyusunan Laporan Kinerja (LKj/LKjIP). Laporan tersebut memuat capaian kinerja, realisasi anggaran, analisis keberhasilan atau kegagalan, serta tindak lanjut perbaikan. Dalam konteks

Surabaya, pelaporan kinerja didukung oleh sistem digital sehingga proses penyusunan, pemantauan, dan evaluasi menjadi lebih transparan.

Pelaporan kinerja tidak hanya menjadi dokumen pertanggungjawaban tahunan, tetapi juga menjadi sumber informasi bagi pimpinan dalam mengambil keputusan. Informasi kinerja digunakan untuk melihat ketercapaian target, efisiensi anggaran, dan efektivitas program.

Menurut Fresty Bagian Organisasi, Akuntabilitas diwujudkan melalui pencapaian target kinerja organisasi dan individu. Sedangkan menurut BPKAD Akuntabilitas juga tercermin dari kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran daerah. Hal lain disampaikan tim Inspektorat yang mana Akuntabilitas diperkuat melalui evaluasi dan pendampingan yang memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan standar akuntansi pemerintah

Berikut ini merupakan kutipan wawancara dengan narasumber Tim Inspektorat:

“Pelaporan tidak hanya untuk memenuhi dokumen, tetapi menjadi bahan untuk melihat program mana yang sudah efektif dan mana yang masih perlu diperbaiki.”

Temuan ini menegaskan bahwa pelaporan kinerja berfungsi sebagai jembatan antara pelaksanaan program dan proses evaluasi. Pelaporan yang baik memungkinkan pemerintah daerah mengetahui apakah anggaran yang digunakan telah menghasilkan output dan outcome sesuai target

Evaluasi kinerja dilakukan melalui peran Inspektorat sebagai aparat pengawasan internal pemerintah. Evaluasi tidak hanya dilakukan setelah program selesai, tetapi juga melalui monitoring berkala untuk memastikan pelaksanaan program tetap berada pada jalur yang sesuai dengan target. Evaluasi berfungsi sebagai instrumen pengendalian, koreksi, dan perbaikan berkelanjutan. Berikut ini merupakan kutipan wawancara dengan narasumber Tim Inspektorat:

“Evaluasi internal menjadi alat kontrol agar pelaksanaan program tetap sesuai target dan mendorong perbaikan berkelanjutan.”

Meskipun demikian, hasil penelitian juga menemukan bahwa fungsi evaluasi masih menghadapi tantangan, khususnya terkait keterbatasan kapasitas dan jumlah auditor internal. Tantangan ini berpotensi memengaruhi intensitas pengawasan terhadap seluruh perangkat daerah. Oleh karena itu, penguatan fungsi pengawasan menjadi kebutuhan penting agar kualitas implementasi SAKIP tetap terjaga.

Implementasi SAKIP yang efektif tercermin dalam capaian kinerja keuangan daerah. Berdasarkan data Laporan Realisasi Anggaran Tahun 2024, pendapatan daerah Kota Surabaya terealisasi sebesar Rp10.034.448.255.551 dari anggaran sebesar Rp11.302.418.432.963 atau mencapai 88,78%. Belanja daerah terealisasi sebesar Rp9.998.040.835.382 dari anggaran sebesar Rp11.500.368.580.693 atau mencapai 86,94%. Realisasi tersebut menghasilkan surplus sebesar Rp36.407.420.168.

Tabel 3. Ringkasan Capaian Kinerja Keuangan Kota Surabaya Tahun 2024

Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian (%)
Pendapatan Daerah	11.302.418.432.963	10.034.448.255.551	88,78
Pendapatan Asli Daerah	6.586.664.664.047	6.114.385.907.598	92,83
Belanja Daerah	11.500.368.580.693	9.998.040.835.382	86,94
Belanja Operasi	8.879.230.667.172	8.100.201.314.334	91,23
Belanja Modal	2.615.637.913.521	1.897.241.994.668	72,53
Surplus/Defisit	(197.950.147.730)	36.407.420.168	-

Sumber: Diolah dari Laporan Realisasi Anggaran Kota Surabaya Tahun 2024

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan daerah berjalan relatif efektif. Realisasi pendapatan yang mencapai 88,78% menunjukkan kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola sumber penerimaan. Realisasi PAD sebesar 92,83% menunjukkan kemandirian fiskal yang kuat, karena sebagian besar pendapatan bersumber dari potensi daerah sendiri. Sementara itu, realisasi belanja daerah sebesar 86,94% menunjukkan bahwa belanja pemerintah telah dilaksanakan secara terkendali.

Namun, realisasi belanja modal sebesar 72,53% menunjukkan masih adanya ruang perbaikan. Belanja modal memiliki peran penting dalam pembangunan infrastruktur dan peningkatan kualitas layanan publik. Oleh karena itu, realisasi belanja modal yang belum optimal perlu menjadi perhatian agar efektivitas pembangunan dapat semakin meningkat.

Berikut merupakan kutipan Narasumber Pak Agung dari Tim BPKAD:

“Kami memastikan bahwa setiap belanja daerah benar-benar mendukung program prioritas dan outcome pembangunan.”

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran di Kota Surabaya telah diarahkan pada prinsip anggaran berbasis kinerja. Belanja daerah tidak hanya dinilai dari tingkat penyerapan, tetapi dari kontribusinya terhadap program prioritas dan hasil pembangunan.

Penelitian menemukan beberapa faktor utama yang mendukung keberhasilan implementasi SAKIP di Kota Surabaya, yaitu komitmen pimpinan, integrasi sistem, digitalisasi, kapasitas sumber daya manusia, penganggaran berbasis kinerja, dan orientasi hasil.

Tabel 4. Faktor Pendukung Implementasi SAKIP Kota Surabaya

Faktor Pendukung	Penjelasan	Dampak terhadap Implementasi SAKIP
Komitmen pimpinan	Pimpinan daerah memberikan arahan, target, dan pengawasan langsung	Mendorong perangkat daerah fokus pada kinerja dan hasil
Integrasi sistem	Perencanaan, penganggaran, pelaporan, dan evaluasi saling terhubung	Mengurangi fragmentasi program dan kegiatan
Digitalisasi	Pemanfaatan GRMS dan berbagai aplikasi pendukung	Mempercepat monitoring, pelaporan, dan pengambilan keputusan

Faktor Pendukung	Penjelasan	Dampak terhadap Implementasi SAKIP
Penguatan SDM	Pelatihan, pembinaan, dan pendampingan aparatur	Meningkatkan pemahaman aparatur terhadap kinerja berbasis outcome
Penganggaran berbasis kinerja	Anggaran diarahkan pada program prioritas	Meningkatkan efisiensi dan efektivitas belanja daerah
Orientasi hasil	Program dinilai dari dampak pada masyarakat	Memperkuat result-oriented governance

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2025

Komitmen pimpinan menjadi faktor paling menentukan. Tanpa dukungan pimpinan, SAKIP berpotensi hanya menjadi kewajiban administratif. Di Surabaya, komitmen pimpinan terlihat dari dorongan agar setiap perangkat daerah memiliki target kinerja yang jelas dan berkontribusi terhadap sasaran pembangunan. Berikut merupakan kutipan narasumber Fresty:

“Arahan pimpinan sangat menentukan karena seluruh perangkat daerah dituntut fokus pada hasil dan manfaat program.”

Selain itu, integrasi sistem digital membuat perangkat daerah lebih mudah melakukan koordinasi, menyusun laporan, dan memantau capaian. Penguatan sumber daya manusia juga menjadi faktor penting karena keberhasilan SAKIP tidak hanya ditentukan oleh sistem, tetapi juga oleh kemampuan aparatur dalam memahami indikator, target, data, dan *outcome*.

Tabel 5. Faktor Penghambat Implementasi SAKIP Kota Surabaya

Faktor Penghambat	Bentuk Kendala	Implikasi terhadap SAKIP	Upaya Perbaikan yang Diperlukan
Kesenjangan kapasitas SDM	Tidak semua perangkat daerah memiliki pemahaman yang sama tentang outcome	Kualitas indikator dan pelaporan belum merata	Pelatihan dan pendampingan berkelanjutan
Keterbatasan auditor internal	Jumlah dan kapasitas pengawasan belum sepenuhnya sebanding dengan kompleksitas OPD	Evaluasi berisiko belum menjangkau seluruh aspek secara optimal	Penguatan Inspektorat dan audit berbasis risiko
Belanja modal belum optimal	Realisasi belanja modal lebih rendah dibanding belanja operasi	Pembangunan fisik dan layanan publik tertentu dapat tertunda	Perbaikan perencanaan teknis dan percepatan pengadaan

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2025

Berikut merupakan kutipan narasumber Fresty:

“Masih ada beberapa perangkat daerah yang belum memiliki kemampuan yang sama dalam memahami pengukuran kinerja berbasis outcome.”

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan SAKIP pada level pemerintah kota masih perlu diikuti dengan pemerataan kapasitas pada seluruh

perangkat daerah. SAKIP yang efektif membutuhkan pemahaman yang sama dari setiap OPD, terutama dalam menyusun indikator yang tepat, mengukur outcome, dan mengaitkan program dengan anggaran.

Berdasarkan yang telah disampaikan Fresty Fizzaria Faktor Keberhasilan SAKIP adalah Komitmen pimpinan dan cascading kinerja, sedangkan menurut Adhitya Amarendra Integrasi perencanaan dan penganggaran. Hal berbeda juga disampaikan oleh Agung Pambudi mengenai faktor keberhasilan SAKIP yaitu berupa Kualitas pelaporan dan rekonsiliasi keuangan. Sedangkan menurut Tim Inspektorat yaitu berupa Pengawasan preventif dan e-audit. Hal berbeda juga disampaikan oleh Dr. Ikhsan mengenai faktor keberhasilan SAKIP yaitu Pembinaan dan pendampingan perangkat daerah. Kutipan wawancara dengan narasumber Dr. Ikhsan berikut memperkuat temuan tersebut:

“Jadi, kalau dengan laporan keuangan, Pak, pertama kami itu kan juga melakukan namanya review ya. Jadi, kami tiap tahun itu sebelum BPK, pemerintah pusat melakukan pemeriksaan, Pak ya. Jadi, kan kami kan sebelum itu melakukan review, Pak, atas laporan keuangan pemerintah daerah.”

Keberhasilan implementasi SAKIP Kota Surabaya dapat dirumuskan sebagai model replikasi bagi pemerintah daerah lain. Namun, replikasi tidak dapat dilakukan secara mekanis. Setiap daerah memiliki karakteristik fiskal, kapasitas SDM, infrastruktur digital, budaya organisasi, dan prioritas pembangunan yang berbeda. Oleh karena itu, model Surabaya perlu diadaptasi sesuai konteks masing-masing daerah.

Model replikasi SAKIP Surabaya terdiri atas lima prasyarat utama, yaitu komitmen pimpinan, integrasi sistem, digitalisasi proses pemerintahan, penguatan kapasitas SDM, dan orientasi pada hasil pembangunan.

Tabel 6. Model Replikasi Implementasi SAKIP Kota Surabaya

No.	Komponen Replikasi	Penjelasan	Syarat Adaptasi bagi Daerah Lain
1	Komitmen pimpinan	Pimpinan daerah menetapkan arah, target, pengawasan, dan dorongan inovasi	Kepala daerah dan pimpinan OPD harus menjadikan kinerja sebagai agenda utama
2	Integrasi perencanaan, penganggaran, dan pelaporan	RPJMD, Renstra, RKPD, anggaran, dan LKj saling terhubung	Dokumen perencanaan dan anggaran harus disinkronkan
3	Digitalisasi proses pemerintahan	Pemanfaatan e-SAKIP, e-planning, e-budgeting, e-monev, e-LKj, dan e-audit	Daerah perlu menyiapkan infrastruktur teknologi dan literasi digital
4	Penguatan kapasitas SDM	Aparatur memahami indikator, target, outcome, dan pelaporan	Pelatihan dan pendampingan harus dilakukan berkelanjutan
5	Orientasi hasil pembangunan	Kinerja diukur dari manfaat bagi masyarakat	Indikator harus diarahkan pada outcome, bukan hanya output

Sumber: Diolah dari data penelitian, 2025

Model tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan Surabaya bukan semata-mata karena sistem digital, tetapi karena kombinasi antara kepemimpinan, sistem, SDM, anggaran, evaluasi, dan orientasi hasil. Dengan demikian, daerah lain yang ingin mereplikasi model ini perlu memastikan kesiapan kelembagaan dan komitmen pelaksanaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SAKIP di Pemkot Surabaya menghasilkan berbagai capaian yang dapat dibedakan antara output manajerial dan outcome pembangunan. Perbedaan ini penting untuk menghindari penyederhanaan hubungan kausal antara penerapan SAKIP dan keberhasilan pembangunan daerah.

Pada tingkat output manajerial, implementasi SAKIP telah menghasilkan berbagai perbaikan dalam tata kelola pemerintahan, antara lain diperolehnya predikat SAKIP AA, terintegrasinya sistem perencanaan, penganggaran, pelaporan, dan evaluasi melalui GRMS, penerapan cascading performance hingga level individu, peningkatan kualitas pelaporan kinerja, serta diperolehnya opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas laporan keuangan daerah. Temuan ini menunjukkan bahwa SAKIP berhasil memperkuat sistem manajemen kinerja dan akuntabilitas organisasi Pemerintah Kota Surabaya. Dengan kata lain, predikat SAKIP AA dan integrasi sistem digital merupakan indikator keberhasilan proses manajemen dan tata kelola pemerintahan yang dihasilkan oleh implementasi SAKIP.

Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa capaian pembangunan seperti penurunan tingkat kemiskinan, peningkatan Indeks Pembangunan Manusia (IPM), penurunan stunting, pengendalian inflasi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik lebih tepat dikategorikan sebagai outcome pembangunan. Outcome tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas implementasi SAKIP, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal lainnya, seperti kondisi ekonomi nasional, kebijakan pemerintah pusat, kapasitas fiskal daerah, investasi swasta, kondisi sosial masyarakat, serta dinamika demografi wilayah.

Dalam hal tersebut, SAKIP berperan sebagai enabler atau faktor pendukung yang membantu meningkatkan efektivitas pengelolaan program dan penggunaan sumber daya publik. Melalui perencanaan berbasis outcome, penganggaran dengan prinsip money follow program, pengukuran kinerja yang berjenjang, serta evaluasi yang berkelanjutan, SAKIP mampu meningkatkan kualitas proses pengambilan keputusan pemerintah daerah. Akan tetapi, keberhasilan pembangunan tidak dapat diklaim sepenuhnya sebagai akibat langsung dari implementasi SAKIP karena adanya berbagai faktor lain yang turut memengaruhi hasil pembangunan daerah.

Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan berjenjang antara implementasi SAKIP dan pembangunan daerah. Implementasi SAKIP terlebih dahulu menghasilkan output organisasi berupa peningkatan kualitas tata kelola, akuntabilitas, integrasi sistem, dan efektivitas manajemen kinerja. Selanjutnya, output tersebut menjadi prasyarat yang mendukung terciptanya outcome pembangunan, seperti meningkatnya kesejahteraan masyarakat, menurunnya kemiskinan, dan meningkatnya kualitas hidup masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan pembangunan daerah lebih tepat

dipahami sebagai hasil kontribusi SAKIP bersama dengan faktor-faktor kelembagaan, ekonomi, sosial, dan kebijakan lainnya yang bekerja secara simultan.

SIMPULAN

Penelitian ini mengimplementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Pemerintah Kota Surabaya telah berjalan efektif dan mencapai tingkat kematangan yang tinggi. Efektivitas tersebut didukung oleh komitmen kepemimpinan, integrasi sistem digital melalui Government Resource Management System (GRMS), penerapan cascading kinerja hingga tingkat individu, serta penganggaran berbasis kinerja yang menghubungkan proses perencanaan, penganggaran, pelaporan, dan evaluasi secara terpadu. Implementasi SAKIP mampu memperkuat akuntabilitas, pengelolaan keuangan daerah, dan pencapaian program pembangunan. Namun, perubahan pada indikator pembangunan, seperti tingkat kemiskinan, Indeks Pembangunan Manusia, inflasi, dan kualitas pelayanan publik, tidak dapat sepenuhnya dikaitkan dengan SAKIP karena turut dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, ekonomi, dan kelembagaan. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat perspektif New Public Management, Performance Management System, dan Value for Money, serta menghasilkan model implementasi SAKIP yang dapat diadaptasi oleh pemerintah daerah lain dengan tetap mempertimbangkan kapasitas dan karakteristik daerah masing-masing.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada Pemerintah Kota Surabaya sehingga temuannya tidak dapat digeneralisasi secara langsung pada seluruh pemerintah daerah yang memiliki karakteristik kelembagaan, kapasitas fiskal, dan kompleksitas organisasi yang berbeda. Penggunaan pendekatan kualitatif dengan studi kasus juga lebih menekankan pemahaman mendalam terhadap proses implementasi daripada pengukuran hubungan sebab-akibat antarvariabel. Selain itu, periode penelitian yang terbatas pada tahun 2023–2025 belum mampu menggambarkan dinamika implementasi SAKIP dalam jangka panjang, sedangkan keterbatasan akses terhadap data internal dan perbedaan pemahaman informan mengenai outcome-based performance dapat memengaruhi kedalaman analisis. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif, mixed methods, atau studi komparatif antar-pemerintah daerah untuk menguji pengaruh digitalisasi SAKIP dan cascading kinerja individu terhadap efektivitas kinerja organisasi, menganalisis peran budaya organisasi dan pemanfaatan informasi kinerja, serta mengidentifikasi faktor kontekstual yang menentukan keberhasilan dan keterbatasan replikasi model SAKIP Kota Surabaya..

REFERENSI

Agasya, H. N. F., & Jatnika, M. (2021). Urgensi penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dalam penyelenggaraan pemerintahan di Desa Pamengkang Kabupaten Cirebon. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*, 3(1), 1–13.
<https://doi.org/10.47134/villages.v3i1.25>

- Amalia, R. (2022). Pengaruh inflasi dan pengangguran terhadap kemiskinan di Kota Surabaya.
- Anggraini, F. A., & Akbar, R. (2022). Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP): Studi pada Pemerintah Kota Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, 4(2), 110–125.
- Anggun. (2024). Pengaruh realisasi belanja daerah terhadap tingkat kemiskinan di daerah perbatasan Provinsi Kalimantan Barat tahun 2013–2022. *Ekodestinas: Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Pariwisata*, 2(1).
- Arena, C., Ferraro, L., Costanzo, R., & Mazzitelli, D. (2025). Performance measurement systems in local authorities: A systematic literature review. *International Public Management Review*, 25(1), 1–29
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management*. Kogan Page.
- Asyifa. (2022). Analisis pengaruh belanja langsung dan tidak langsung terhadap kemiskinan di Jawa Timur.
- Azwardi. (2014). Efektivitas belanja pemerintah terhadap pengurangan kemiskinan: Studi kasus kesehatan dan perumahan.
- Badan Pusat Statistik. (2023–2024). Data statistik Kota Surabaya dan kota besar di Indonesia. <https://www.bps.go.id>
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
- Devi, S. M. (2024). Evaluasi akuntabilitas kinerja (SAKIP) pada instansi pemerintah daerah Kota Surabaya: Studi kasus RSUD Dr. Mohamad Soewandhie. *Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(2), 347–352.
- Deviani, N. A. (2021). Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dalam mewujudkan good governance. *Praja: Jurnal Ilmiah Pemerintahan*, 9(2), 45–58. <https://aksiologi.org/index.php/praja/article/view/514>
- Fan, Y. (2024). Accountability in public organization: A systematic literature review and future research agenda. *Public Organization Review*.
- Fauzi, M., & Rahmawati, N. (2024). Implementasi SAKIP dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 9(1), 77–90.
- Gitasih, N. K. Y., Sumada, I. M., & Astawa, I. W. (2023). Pengaruh E-SAKIP terhadap kinerja pemerintah daerah Kabupaten Badung. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 6(3), 1057–1064.
- Halim, A. (2014). *Akuntansi sektor publik: Akuntansi keuangan daerah*. Salemba Empat.
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2016). *Akuntansi sektor publik*. Salemba Empat.
- Hatry, H. P. (2006). *Performance measurement: Getting results*. Urban Institute Press.
- Heinrich, C. J. (2002). Outcomes-based performance management in the public sector: Implications for government accountability and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Hidayat, A., & Sari, D. (2024). Evaluasi penerapan SAKIP pada organisasi perangkat daerah. *Jurnal Administrasi Negara*, 12(2), 134–148.

- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization. Harvard Business School Press.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2019, 27 September). Komitmen pimpinan, faktor penting optimalisasi SAKIP. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/komitmen-pimpinan-faktor-penting-optimalisasi-sakip>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). Laporan penurunan kemiskinan ekstrem di Surabaya.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024, 3 Oktober). Hasil evaluasi akuntabilitas pemda merangkak naik, bentuk komitmen penggunaan anggaran efektif dan efisien. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/hasil-evaluasi-akuntabilitas-pemda-merangkak-naik-bentuk-komitmen-penggunaan-anggaran-efektif-dan-efisien>
- KSAP. (2010). Standar akuntansi pemerintahan. Komite Standar Akuntansi Pemerintahan.
- Lestari, M. (2021). Analisis dampak belanja daerah terhadap kemiskinan di Jambi. *Media Edukasi Data Ilmiah dan Analisis (MEDIAN)*, 4(2).
- Mahmudi. (2015). Manajemen kinerja sektor publik. UPP STIM YKPN.
- Mahmudi. (2016). Analisis laporan keuangan pemerintah daerah. UPP STIM YKPN.
- Maolani, D. Y., Septriadi, A., Dewi, A. P., & Haque, D. R. D. (2023). Peran Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dalam meningkatkan kinerja pegawai instansi pemerintah. *Distingsi: Journal of Digital Society*, 1(2), 55–68. <https://jurnal.panengen.com/index.php/djods/article/view/31>
- Mardiasmo. (2018). Akuntansi sektor publik. Andi.
- Monalisa, A. M. B., Madani, M., & Tahir, N. (2022). Efektivitas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Sekretariat Daerah Kabupaten Wajo. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(4), 215–228.
- Muzaqi, A. H. (2025). The implementation of the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP) in Jombang Regency. *Jurnal Wacana Kinerja*, 28(1), 15–28. <https://jwk.lan.go.id/index.php/jwk/article/view/970>
- Nashihah, D. (2023). Strategi peningkatan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada perangkat daerah. *PANGRIPTA: Jurnal Ilmiah Kajian Perencanaan Pembangunan*, 6(2), 89–101.
- OECD. (2010). Value for money in government. OECD Publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing government. Addison-Wesley.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2010). Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- Pratiwi, S., Martono, S., & Mahmud, A. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi

- Pemerintah (SAKIP) pada perguruan tinggi negeri. *Business and Economic Analysis Journal*, 2(1), 33–46.
- Primaningtyas, R., & Luayyi, S. (2025). Faktor internal dan eksternal dalam perolehan nilai evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Otonomi*, 25(2), 397–408. <https://doi.org/10.32503/otonomi.v25i2.8047>
- Pudjono, A. N. S., Wibisono, D., & Fatima, I. (2025). Advancing local governance: A systematic review of performance management systems. *Cogent Business & Management*, 12(1), Article 2442545. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442545>
- Putri, R. A. (2021). Pengaruh belanja daerah terhadap pertumbuhan ekonomi dan kemiskinan kabupaten/kota di Provinsi Jambi. *e-Jurnal Perspektif Ekonomi dan Pembangunan Daerah*, 10(2).
- Ramadhani, R. (2024). Peran pendapatan asli daerah, dana perimbangan, dan belanja daerah terhadap kemiskinan. *Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi*, 10(2).
- Republik Indonesia. (1945). Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. <https://www.dpr.go.id>
- Republik Indonesia. (2003). Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. <https://peraturan.bpk.go.id>
- Republik Indonesia. (2004). Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. <https://peraturan.bpk.go.id>
- Republik Indonesia. (2004). Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. <https://peraturan.bpk.go.id>
- Republik Indonesia. (2022). Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. <https://peraturan.bpk.go.id>
- Robinson, M. (2007). Performance budgeting: Linking funding and results. *International Monetary Fund*.
- Schiavo-Campo, S., & Tommasi, D. (1999). Managing government expenditure. *Asian Development Bank*.
- Setiawan, R., & Kurniawati, L. (2026). Evaluasi implementasi SAKIP di Pemerintah Kabupaten Bogor. *Jurnal Evaluasi dan Tata Kelola Publik*, 5(1), 1–15. <https://ejournal.lppnusanantara.com/index.php/jetp/article/view/648>
- Sihombing, P. R. (2022). Apakah dana desa dan fungsi belanja APBD mampu mengatasi kemiskinan di Indonesia?
- Spanò, R., Kuruppu, S., Gomes, D., & Iacuzzi, S. (2026). Digital transformations in public sector accounting, auditing and accountability: Palliative or panacea? *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 38(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-11-2025-0334>
- Stephani, W., & Yonnedi, E. (2024). Analisis efektivitas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pada Perwakilan BPKP Provinsi Sumatera Barat. *Journal Publicuho*, 7(3), 901–915.

-
- Ul Huda, I. (2021). Belanja daerah sebagai upaya mengatasi kemiskinan dan pengangguran di Kota Banjarmasin. *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen*, 8(2).
- UNDP. (1997). Governance for sustainable human development. United Nations Development Programme.
- Virani, A., & Van der Wal, Z. (2023). Enhancing the effectiveness of public sector performance regimes. *Perspectives on Public Management and Governance*.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers.
- Zainudin, H., & Othman, N. (2024). Navigating change: The journey of performance management in the public sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.