



## Implementasi Kebijakan Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah (EKPD) pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto

Revina Dwi Masayu\*<sup>1</sup>, Rosyidatuzzahro Anisykurillah<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Budaya, dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

\*Corresponding author

E-mail addresses: [23041010232@student.upnjatim.ac.id](mailto:23041010232@student.upnjatim.ac.id)

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received December 16, 2025

Revised December 30, 2025

Accepted February 08, 2026

Available online February 08, 2026

#### Kata Kunci:

Implementasi Kebijakan; Evaluasi Kelembagaan; Reformasi Birokrasi; Perangkat Daerah, Mojokerto.

#### Keywords:

Policy Implementation, Institutional Evaluation; Bureaucratic Reform; Regional Apparatus, Mojokerto.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license. Copyright © 2026 by Author. Published by Yayasan Sagita Akademia Maju.

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan terkait pelaksanaan Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah (EKPD). Fokus penelitian mencakup proses pelaksanaan, faktor pendukung dan penghambat, serta dampak EKPD terhadap peningkatan kinerja seluruh perangkat Kabupaten Mojokerto dengan menggunakan perspektif teoritis tentang implementasi kebijakan publik. Fokus analisis diarahkan pada bagaimana kebijakan pengelolaan dan evaluasi kelembagaan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Pengendalian Penatan Perangkat Daerah serta Peraturan Bupati Nomor 73 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Mojokerto, diimplementasikan dalam kerangka reformasi birokrasi menuju pemerintahan yang efektif, efisien, dan adaptif. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dengan sumber data berupa observasi, wawancara, serta analisis dokumen, termasuk surat-surat terkait EKPD, laporan evaluasi sementara, dan Rencana Strategis Sekretariat Daerah Tahun 2021-2026. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

pelaksanaan EKPD telah mengikuti tahapan implementasi kebijakan, seperti sosialisasi, pengumpulan data melalui *google form*, dan distribusi laporan penilaian awal. Ditinjau dari model implementasi Edward III, variabel komunikasi dan sumber daya belum sepenuhnya terimplementasi dengan baik, yang ditunjukkan oleh rendahnya pemahaman perangkat daerah terhadap indikator penilaian serta keterbatasan kemampuan teknis dalam penyusunan dokumen pendukung. Sementara itu, variabel disposisi pelaksana dan struktur birokrasi telah berjalan cukup baik, meskipun masih diperlukan penguatan koordinasi antarunit kerja. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan sosialisasi, pendampingan teknis, serta penguatan koordinasi guna mengoptimalkan implementasi EKPD.

### ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the implementation of policies related to the implementation of the Regional Apparatus Institutional Evaluation (EKPD). The focus of the research includes the implementation process, supporting and inhibiting factors, and the impact of EKPD on improving the performance of all Mojokerto Regency apparatus using a theoretical perspective on public policy implementation. The analysis focuses on how institutional management and evaluation policies, as stipulated in the Minister of Home Affairs Regulation Number 99 of 2018 concerning the Development and Control of Regional Apparatus Arrangement and the Regent Regulation Number 73 of 2021 concerning the Position, Organizational Structure, Duties and Functions, and Work Procedures of Mojokerto Regency Regional Apparatus, are implemented within the framework of bureaucratic reform towards effective, efficient, and adaptive governance. This study uses a descriptive-qualitative approach with data sources in the form of observations, interviews, and document analysis, including letters related to EKPD, interim evaluation reports, and the Regional Secretariat's Strategic

*Plan for 2021–2026. The results show that the implementation of EKPD has followed the stages of policy implementation, such as socialization, data collection through Google Forms, and distribution of initial assessment reports. Judging from the Edward III implementation model, the communication and resource variables have not been fully implemented, as evidenced by the low level of understanding of assessment indicators among regional officials and limited technical skills in preparing supporting documents. Meanwhile, the disposition of implementers and bureaucratic structure variables have performed quite well, although coordination between work units remains necessary. Therefore, increased outreach, technical assistance, and strengthened coordination are needed to optimize the implementation of the Regional Development Plan EKPD.*

---

## **1. PENDAHULUAN**

Kebijakan publik memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai perubahan di bidang sosial, ekonomi, dan kelembagaan, yang selaras dengan tujuan pembangunan nasional. Agar kebijakan publik di tingkat lokal benar-benar dapat mengubah kondisi masyarakat, kebijakan tersebut tidak cukup hanya dijadikan sebagai regulasi atau program formal, tetapi harus diimplementasikan secara tepat dan dievaluasi secara sistematis. Dewi (2022) menyatakan bahwa kebijakan publik yang efektif adalah kebijakan yang mampu dijalankan dengan baik, mempertimbangkan kebutuhan publik, dan menghasilkan outcome yang terukur. Evaluasi kebijakan publik menjadi tahap penting dalam proses ini, karena melalui evaluasi, pemerintah daerah dapat menilai sejauh mana kebijakan yang telah diterapkan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan, serta menyesuaikan strategi bila diperlukan. Dunn (2018) menegaskan bahwa efektivitas suatu kebijakan sangat bergantung pada siklus kebijakan itu sendiri, yang mencakup mekanisme umpan balik dari hasil evaluasi ke implementasi kebijakan berikutnya. Dengan demikian, evaluasi menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa kebijakan publik tidak hanya formalitas administratif, tetapi juga berdampak nyata bagi masyarakat.

Dalam konteks pemerintahan daerah, evaluasi kelembagaan menjadi krusial untuk menilai efektivitas unit organisasi dan ketepatan alokasi sumber daya. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah berfungsi untuk meninjau kesiapan perangkat daerah dalam melaksanakan tugas, menilai kinerja aparaturnya, serta memastikan beban kerja sejalan dengan tujuan pembangunan daerah (Rusliandy, 2022). Rencana Pembangunan Daerah (RPD) dan Rencana Pengembangan Instansi Pemerintah Daerah (RPADP) menjadi instrumen strategis dalam proses tersebut. Syukri dan Widiastuti (2021) menekankan bahwa melalui implementasi RPD, pemerintah daerah dapat melakukan reformasi struktural, mengurangi birokrasi yang berbelit, dan meningkatkan jaringan kerja sama antarinstansi, sehingga tercipta pemerintahan yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Febrianti dkk. (2024) menambahkan bahwa RPD tidak lagi sekadar persyaratan administratif, melainkan telah menjadi sarana pembelajaran kelembagaan yang dapat meningkatkan kompetensi birokrasi serta mendukung tercapainya tujuan strategis daerah.

Evaluasi kelembagaan diperlukan terutama ketika terjadi perubahan administratif yang memengaruhi struktur organisasi dan tugas pokok instansi. RPADP sebagai turunan dari Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 memberikan pedoman bagi pemerintah daerah untuk menilai dan meningkatkan efektivitas organisasi. Pemerintah daerah diwajibkan untuk melakukan evaluasi

berkala agar dapat memastikan bahwa setiap unit organisasi melaksanakan kewajibannya secara efisien dan efektif. Metode evaluasi yang objektif memungkinkan pemerintah daerah menemukan titik-titik redundansi, mengurangi pemborosan sumber daya, dan meningkatkan kualitas layanan publik (Rahman dkk., 2023). Dengan demikian, evaluasi kelembagaan tidak hanya menjadi alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Di Kabupaten Mojokerto, Sekretariat Daerah melalui Bagian Organisasi memiliki tanggung jawab utama dalam pelaksanaan RPD. Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 73 Tahun 2021, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah bertugas mengawasi pengumpulan data, meninjau kesiapan perangkat daerah dalam melaksanakan tugasnya, serta menerbitkan laporan evaluasi sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018. Proses ini termasuk pelaksanaan pengumpulan kuesioner EKPD dan pengiriman laporan perkembangan organisasi kepada pihak berwenang. Tahapan ini tidak hanya menunjukkan implementasi kebijakan publik, tetapi juga mencerminkan komunikasi, alokasi sumber daya, dan komitmen terhadap efektivitas birokrasi (Subarsono, 2013). Evaluasi ini menjadi penting untuk mengidentifikasi hambatan dalam pelaksanaan tugas, menemukan praktik terbaik, serta menguatkan akuntabilitas dan transparansi pemerintah daerah.

Rencana Strategis Sekretariat Daerah Mojokerto 2021-2026 menekankan bahwa evaluasi kelembagaan bukan sekadar reorganisasi administratif, tetapi upaya sistematis untuk meningkatkan tata kelola, reformasi birokrasi, dan pengukuran kinerja berorientasi hasil. Penelitian Kristanto & Nawangsari (2024) serta Sari & Pertiwi (2025) menunjukkan bahwa efektivitas program pemerintah sangat bergantung pada integrasi regulasi, implementasi, dan evaluasi kepuasan publik. Dalam konteks ini, EKPD menjadi instrumen vital untuk menilai sejauh mana aparatur administrasi daerah melaksanakan tugasnya secara profesional, efisien, dan berorientasi hasil.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan EKPD pada seluruh perangkat daerah Kabupaten Mojokerto. Hasil penelitian diharapkan memberikan gambaran yang jelas mengenai implementasi EKPD sebagai instrumen evaluasi kelembagaan, serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja birokrasi di pemerintahan daerah.

## **2. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis implementasi kebijakan EKPD pada Pemerintah Kabupaten Mojokerto. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami proses administrasi pemerintahan, dinamika kerja antar-aparatur, serta penerapan regulasi secara mendalam sehingga dapat menilai sejauh mana kebijakan EKPD dijalankan secara profesional dan efisien (Subarsono, 2013).

Informan dalam penelitian ini ditentukan menggunakan purposive sampling, yaitu teknik pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu karena dianggap memahami, terlibat langsung, dan memiliki informasi yang relevan terkait pelaksanaan EKPD. Informan dipilih dari pihak-pihak yang memiliki keterkaitan

langsung dengan proses evaluasi kelembagaan, yaitu: Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah, Jabatan fungsional, Pelaksana Bagian Organisasi, Perwakilan Perangkat Daerah sebagai pelaksana pengisian data EKPD. Pengumpulan data dilakukan hingga November 2025 menggunakan observasi langsung terhadap proses pengisian instrumen, mekanisme verifikasi, dan koordinasi internal dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) kepada informan yang telah ditetapkan. Studi dokumentasi terhadap Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018, Peraturan Bupati Nomor 73 Tahun, Renstra Setda 2021–2026, laporan pelaksanaan EKPD, notulensi rapat, dan dokumen pendukung lainnya.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan model analisis data kualitatif Miles, Huberman, dan Saldana, yang meliputi tiga tahapan utama: kondensasi data, penyajian data, dan penarikan/verifikasi kesimpulan. Pada tahap kondensasi data, peneliti melakukan proses seleksi, pemfokusan, dan penyederhanaan terhadap data hasil observasi, wawancara, dan dokumen, sehingga diperoleh informasi yang relevan dengan implementasi kebijakan EKPD. Tahap penyajian data dilakukan melalui pengorganisasian informasi dalam bentuk matriks, kategori, dan pola tematik untuk memudahkan identifikasi hubungan antarvariabel implementasi kebijakan. Selanjutnya, tahap penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap melalui proses verifikasi berkelanjutan untuk memastikan interpretasi data sesuai dengan temuan lapangan.

Untuk meningkatkan kredibilitas dan keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan data hasil observasi, wawancara, dan telaah dokumen resmi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang implementasi kebijakan EKPD di Kabupaten Mojokerto serta menghasilkan analisis yang konsisten dengan perspektif teoritis dalam studi implementasi kebijakan.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### ***Hasil***

##### **Analisis Data**

Analisis Implementasi kebijakan di Pemerintah Kabupaten Mojokerto dilaksanakan melalui EKPD yang berfungsi sebagai instrumen utama untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas lembaga pemerintah daerah. Proses ini melibatkan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan tinjauan dokumen, serta integrasi informasi dari berbagai unit kerja untuk memastikan kesesuaian struktur, fungsi, dan tugas perangkat daerah dengan norma administrasi publik. Pelaksanaan EKPD menekankan pentingnya komunikasi antar-instansi, ketersediaan sumber daya, sikap pelaksana kebijakan, dan struktur birokrasi sebagai faktor utama yang memengaruhi keberhasilan implementasi, sesuai dengan Teori Implementasi Edward. (George Edward III, 1980:1), Dengan demikian, analisis ini tidak hanya menggambarkan pelaksanaan kebijakan secara teknis, tetapi juga menilai interaksi dan koordinasi antar pihak terkait dalam mencapai tujuan strategis pemerintah daerah. Tahapan implementasi EKPD di Kabupaten Mojokerto mengikuti kerangka hukum yang telah ditetapkan, seperti Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 dan Peraturan Bupati Nomor 73 Tahun 2021. Instrumen ini memungkinkan pemerintah daerah untuk menilai tingkat kematangan organisasi, mengevaluasi deskripsi pekerjaan, dan memperkuat kapasitas

kelembagaan. Analisis Hasil dan Pembahasan disusun untuk menyoroti faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan kebijakan, termasuk kendala teknologi, perbedaan kapasitas staf, serta peran koordinasi dan supervisi dalam mendukung reformasi birokrasi. Dengan pendekatan ini, diharapkan implementasi EKPD dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik, memperkuat tata kelola organisasi, dan menghasilkan keputusan berbasis bukti yang lebih efektif dan berkelanjutan.

### **1. Komunikasi**

Komunikasi dalam implementasi kebijakan EKPD di Kabupaten Mojokerto menunjukkan dinamika yang cukup kompleks dan menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi di Sekretariat Daerah, komunikasi antara Sekretariat Daerah sebagai koordinator EKPD dengan perangkat daerah dilakukan melalui beberapa mekanisme formal, seperti surat edaran, rapat koordinasi, serta penyampaian panduan teknis pelaksanaan EKPD. Misalnya, dalam Surat Sekretaris Daerah Tahun 2025 tentang pelaksanaan EKPD, setiap perangkat daerah diwajibkan mengikuti tahapan pengisian instrumen secara daring melalui Google Form dan menyesuaikan data dengan indikator kinerja dalam Renstra 2021–2026. Informasi seperti ini menunjukkan bahwa komunikasi formal telah disiapkan secara terstruktur.

Di lapangan, komunikasi antarunit kerja tampak melalui kegiatan koordinasi teknis yang dilakukan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah. Berdasarkan hasil wawancara, pegawai perangkat daerah menjelaskan bahwa sebelum pengisian instrumen EKPD dilakukan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah menyelenggarakan sosialisasi teknis untuk memastikan setiap perangkat daerah memahami indikator yang digunakan. Sosialisasi ini mencakup penjelasan mengenai 11 indikator EKPD yaitu Perencanaan Pembangunan Daerah, Monitoring dan Pengendalian Pelaksanaan Tugas Perangkat Daerah, Penjaminan Mutu Layanan Perangkat Daerah, Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Perangkat Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Aparatur, Analisis Kebijakan dan Pemecahan Masalah Tugas Perangkat Daerah, Manajemen Sumber Daya Peralatan dan Perlengkapan Kerja yang Terukur, Manajemen Resiko Pelaksanaan Tugas Aparatur, Pengukuran Kinerja Perangkat Daerah dan Aparatur, Pengembangan Inovasi Layanan Perangkat Daerah, Budaya Organisasi Perangkat Daerah. Komunikasi ini sejalan dengan pendapat Dunn (2018) yang menekankan pentingnya penyampaian informasi secara jelas dan konsisten.

Komunikasi juga berlangsung melalui pengawasan dan supervisi rutin. Berdasarkan dokumen Laporan Monitoring EKPD 2025, Sekretariat Daerah melakukan pengecekan berkala terhadap data yang telah masuk melalui aplikasi *google forms*. Temuan sementara sering kali disampaikan kepada perangkat daerah melalui grup WhatsApp resmi atau melalui pertemuan tatap muka singkat. Praktik ini diperkuat oleh catatan dalam notula rapat koordinasi 2025, yang menyebutkan adanya sesi klarifikasi dan pendampingan teknis bagi perangkat daerah yang mengalami kesulitan dalam memahami indikator evaluasi kelembagaan.

Namun demikian, kondisi di lapangan juga menunjukkan bahwa tidak semua komunikasi berjalan mulus. Beberapa perangkat daerah melaporkan terjadinya miskomunikasi terkait penafsiran indikator, terutama indikator yang berkaitan dengan analisis kebijakan dan pemecahan masalah tugas perangkat daerah.

Penelusuran dokumen Catatan Evaluasi Internal Bagian Organisasi 2025 menunjukkan bahwa perbedaan penafsiran indikator tersebut menyebabkan data yang dikirim oleh beberapa perangkat daerah tidak seragam, sehingga memperlambat proses verifikasi dan penilaian.

Hambatan tersebut sejalan dengan temuan Subarsono (2013) yang menyatakan bahwa ketidakkonsistenan komunikasi dapat menyebabkan implementasi kebijakan tidak berjalan efektif. Beberapa perangkat daerah juga mengungkapkan bahwa komunikasi melalui media digital seperti Google Form dan platform daring lainnya cukup membantu mempercepat aliran informasi, tetapi membutuhkan bimbingan tambahan karena tidak semua pegawai memiliki kemampuan teknologi yang memadai. Hal ini diperkuat oleh laporan Renstra Sekretariat Daerah 2021–2026, yang menyebutkan bahwa kompetensi SDM dalam pemanfaatan teknologi informasi masih memiliki variasi antarunit.

Secara teoritis, dinamika komunikasi di Kabupaten Mojokerto ini menggambarkan kondisi yang sesuai dengan variabel pertama dalam model implementasi kebijakan Edward III (1980), yakni bahwa keberhasilan implementasi EKPD sangat dipengaruhi oleh kejernihan, konsistensi, dan keterjangkauan informasi. Ketika komunikasi dilakukan secara jelas melalui sosialisasi dan supervisi, pelaksanaan berjalan lancar. Sebaliknya, ketika terjadi distorsi informasi, proses implementasi mengalami hambatan.

Dengan demikian, komunikasi dalam implementasi EKPD di Kabupaten Mojokerto dapat dikatakan cukup baik, namun masih membutuhkan penguatan bentuk koordinasi antarunit, standarisasi penafsiran indikator, serta peningkatan kapasitas pegawai dalam penggunaan teknologi informasi agar seluruh proses implementasi kebijakan dapat terlaksana secara optimal.

## **2. Sumber Daya**

Ketersediaan sumber daya merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan EKPD, sebagaimana dijelaskan Edward III. Berdasarkan temuan lapangan dan dokumen resmi Pemerintah Kabupaten Mojokerto, kondisi sumber daya yang mendukung pelaksanaan EKPD menunjukkan variasi antara aspek personel, pendanaan, dan teknologi.

Dari segi personel, pelaksanaan EKPD dikoordinasikan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah yang memiliki tugas melakukan verifikasi, pendampingan, dan analisis terhadap data yang dikirimkan oleh perangkat daerah. Berdasarkan Dokumen Renstra Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto 2021–2026, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah memiliki keterbatasan jumlah pelaksana. Renstra mencatat bahwa rasio jumlah pegawai dengan beban kerja evaluatif masih belum seimbang, terutama karena tugas EKPD dilakukan bersamaan dengan penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Hal ini diperkuat dalam wawancara dengan pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah, yang menyebutkan bahwa proses verifikasi sering membutuhkan waktu lebih lama karena pegawai yang menangani hanya terbatas.

Sementara itu, pada tingkat perangkat daerah, ketersediaan personel pengelola data sangat bervariasi. Perangkat daerah besar seperti Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) dan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan memiliki tim perencana yang cukup lengkap, sedangkan beberapa perangkat daerah kecil memiliki jumlah staf terbatas

sehingga kesulitan menyiapkan data pendukung. Situasi ini terlihat dalam dari hasil pendampingan dan koordinasi EKPD 2025, yang mencatat bahwa beberapa perangkat daerah mengunggah data melebihi batas waktu karena kekurangan staf yang memahami indikator teknis.

Dari aspek pendanaan, pelaksanaan EKPD telah didukung oleh alokasi anggaran yang tercantum dalam kegiatan rutin evaluasi organisasi. Berdasarkan Dokumen RKA Sekretariat Daerah Tahun 2023, kegiatan evaluasi kelembagaan memperoleh dukungan dana operasional Bagian Organisasi yang digunakan untuk membiayai rapat koordinasi, sosialisasi, serta pendampingan kepada OPD. Ketersediaan anggaran tersebut memungkinkan seluruh tahapan pelaksanaan EKPD dapat berjalan sesuai dengan perencanaan, termasuk dalam mendukung proses pemahaman OPD terhadap instrumen penilaian. Dengan adanya dukungan pendanaan ini, kegiatan sosialisasi dan pendampingan dapat dilaksanakan secara memadai guna meminimalkan kesalahan pengisian instrumen dan meningkatkan kualitas hasil evaluasi.

Pada aspek teknologi, Pemerintah Kabupaten Mojokerto telah menggunakan platform digital seperti Google Forms, dan aplikasi berbasis cloud untuk mengirim dan menyimpan instrumen EKPD. Infrastruktur jaringan sebagian besar perangkat daerah cukup stabil, namun beberapa perangkat daerah di wilayah kecamatan mengalami kendala koneksi internet sehingga memperlambat proses unggah data. Selain itu, kesenjangan literasi digital pegawai antarunit cukup terasa. Perangkat daerah yang memiliki staf muda lebih cepat beradaptasi, sedangkan perangkat daerah dengan dominasi pegawai senior membutuhkan bimbingan tambahan.

Temuan lapangan tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan sumber daya pendukung implementasi EKPD sebenarnya ada, namun belum seluruhnya memadai. Personel terbatas dan kemampuan teknologi yang tidak merata menjadi tantangan yang perlu diperbaiki. Sesuai teori Edward III (1980), kebijakan akan sulit diimplementasikan secara efektif jika sumber daya tidak mencukupi, meskipun desain kebijakan sudah sesuai.

Pelaksanaan EKPD di Kabupaten Mojokerto sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya yang memadai, baik personel, maupun teknologi. Personel yang kompeten dan memiliki pemahaman tentang prosedur EKPD menjadi faktor krusial untuk memastikan penilaian berjalan efektif. Selain itu, ketersediaan dana yang cukup mendukung pengadaan sarana dan prasarana penunjang, termasuk perangkat lunak untuk pengolahan data dan fasilitas daring seperti Google Forms yang digunakan untuk pengumpulan kuesioner. Dewi (2022) menekankan bahwa ketersediaan sumber daya merupakan salah satu komponen utama yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik karena tanpa dukungan yang memadai, proses implementasi dapat terhambat bahkan gagal. Dalam konteks ini, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Mojokerto berupaya menyediakan panduan teknis, supervisi rutin, dan pelatihan agar staf dapat memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal.

Di sisi lain, kendala sumber daya masih menjadi tantangan signifikan. Beberapa unit kerja melaporkan keterbatasan personel yang kompeten dalam menganalisis dan menginput data EKPD, sehingga memperlambat proses evaluasi dan menurunkan akurasi hasil. Kendala dana juga memengaruhi kemampuan

pemerintah daerah untuk memperbaiki perangkat teknologi dan menyelenggarakan pelatihan tambahan bagi pegawai. Menurut Subarsono (2013), keterbatasan sumber daya tidak hanya berdampak pada efektivitas teknis implementasi, tetapi juga memengaruhi moral dan motivasi pelaksana kebijakan. Kasus di Kabupaten Mojokerto menunjukkan bahwa beberapa dinas harus menunda pengisian kuesioner EKPD atau mengandalkan proses manual karena belum tersedia sistem informasi terintegrasi, sehingga menimbulkan risiko kesalahan data dan ketidakakuratan penilaian.

Analisis berdasarkan Teori Implementasi Edward menegaskan bahwa sumber daya merupakan salah satu faktor utama yang menentukan tingkat keberhasilan implementasi kebijakan. Edward (1980) mengungkapkan bahwa ketersediaan dan alokasi sumber daya yang tepat akan memperkuat kemampuan pelaksana untuk mencapai tujuan kebijakan. Dengan memperhatikan kasus Kabupaten Mojokerto, terlihat bahwa optimalisasi sumber daya—baik manusia, finansial, maupun teknologi—secara simultan dapat meningkatkan efisiensi pelaksanaan EKPD dan mendukung pencapaian tujuan reformasi birokrasi daerah. Penelitian ini memperkuat temuan Rusliandy (2022) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya yang baik berkontribusi pada koordinasi yang lebih efektif, pengambilan keputusan berbasis bukti, dan tercapainya indikator kinerja kelembagaan yang telah ditetapkan.

### **3. Disposisi (Sikap)**

Disposisi atau sikap pelaksana kebijakan merupakan variabel penting dalam implementasi EKPD sebagaimana dijelaskan oleh Edward III. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto, secara umum para pelaksana kebijakan menunjukkan komitmen yang cukup baik dalam mendukung pelaksanaan EKPD. Hal ini terlihat dari keterlibatan aktif pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah dalam memfasilitasi perangkat daerah serta kesediaan perangkat daerah melengkapi instrumen evaluasi sesuai tenggat waktu yang ditetapkan.

Data sekunder menunjukkan bahwa komitmen pelaksana telah menjadi bagian dari agenda organisasi. Dalam Renstra Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto 2021–2026, salah satu sasaran strategis adalah peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan, termasuk melalui evaluasi kelembagaan secara berkelanjutan. Renstra tersebut menekankan perlunya budaya kerja kolaboratif dan sikap proaktif aparatur dalam mendukung agenda reformasi birokrasi. Pernyataan kebijakan ini menjadi dasar normatif bagi sikap pelaksana dalam menjalankan EKPD.

Berdasarkan Notulen Rapat Koordinasi Organisasi Tahun 2025, terlihat bahwa pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah menunjukkan sikap responsif dan terbuka terhadap masalah yang disampaikan perangkat daerah. Notulen tersebut mencatat adanya komitmen pegawai untuk melakukan pendampingan teknis tambahan bagi perangkat daerah yang kesulitan memahami indikator, terutama perangkat daerah kesehatan dan perangkat daerah kecil yang tidak memiliki analisis perencanaan. Sikap responsif seperti ini menunjukkan bahwa pelaksana tidak hanya menjalankan tugas secara administratif, tetapi juga memiliki motivasi untuk memastikan implementasi EKPD berjalan efektif.

Namun, di beberapa perangkat daerah, disposisi pelaksana masih menunjukkan variasi. Pada Laporan EKPD 2025, ditemukan bahwa sebagian

perangkat daerah mengisi instrumen secara terburu-buru atau sekadar menggugurkan kewajiban. Hal ini terlihat dari ketidaksesuaian antara data yang diunggah dengan dokumen pendukung, serta rendahnya tingkat verifikasi internal sebelum data dikirim ke Bagian Organisasi Sekretariat Daerah. Laporan tersebut mencatat bahwa perangkat daerah dengan tingkat kesibukan tinggi cenderung menunda pengisian instrumen karena lebih memprioritaskan pekerjaan teknis. Sikap ini mengindikasikan adanya komitmen yang belum merata di antara pelaksana.

Aspek lain dari disposisi adalah kemauan untuk menerima perubahan. Pada hasil evaluasi terdapat beberapa perangkat daerah menyatakan resistensi ringan terhadap indikator baru yang dianggap terlalu detail, terutama indikator terkait analisis kebijakan dan pemecahan masalah tugas perangkat daerah. Meskipun resistensi ini tidak menghambat proses implementasi secara signifikan, hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih melihat EKPD sebagai tugas tambahan.

Berbeda dengan perangkat daerah yang resistif, terdapat juga perangkat daerah yang menunjukkan sikap sangat positif yaitu Badan Penanggulangan Bencana Daerah dan UOBK RSUD Prof. dr. Soekandar bahwa mereka secara aktif memenuhi dokumen pendukung EKPD dan melakukan review internal sebelum pengisian instrumen EKPD. Sikap proaktif seperti ini menggambarkan disposisi yang kuat terhadap tujuan kebijakan.

Berdasarkan teori Edward III (1980), sikap pelaksana yang positif seperti komitmen, rasa tanggung jawab, dan penerimaan terhadap tujuan kebijakan akan mempercepat keberhasilan implementasi. Temuan di Mojokerto menunjukkan bahwa meskipun secara umum disposisi pelaksana berada pada kategori baik, variasi antar pelaksana masih menjadi tantangan utama. Sikap sebagian pegawai yang kurang antusias atau melihat EKPD sebagai beban administrasi dapat mengurangi kualitas data dan memperlambat proses evaluasi.

Sikap dan motivasi aparat pemerintah daerah merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi EKPD. Aparat yang memiliki komitmen tinggi terhadap reformasi birokrasi menunjukkan kinerja yang lebih optimal, mampu mengikuti prosedur penilaian EKPD dengan disiplin, serta berinisiatif memberikan masukan konstruktif. Penelitian Dewi (2022) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik pegawai, seperti kesadaran akan pentingnya transparansi dan akuntabilitas, berperan signifikan dalam meningkatkan kualitas data dan laporan yang diserahkan dalam proses EKPD. Aparat yang termotivasi juga cenderung melakukan koordinasi lebih intensif dengan unit lain, sehingga meminimalkan kesalahan interpretasi indikator dan mempercepat penyelesaian evaluasi.

Faktor kepemimpinan dan budaya organisasi turut memengaruhi disposisi pegawai. Kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan konsisten memberikan contoh perilaku yang mendukung penerapan kebijakan publik, mendorong pegawai untuk mengikuti prosedur dengan benar (Rusliandy, 2022). Selain itu, budaya organisasi yang menghargai profesionalisme, akuntabilitas, dan inovasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pelaksanaan EKPD. Pegawai cenderung lebih responsif terhadap arahan dan siap menghadapi tantangan administratif jika mereka melihat bahwa pimpinan aktif mendukung proses reformasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dan kurang adaptif dapat menurunkan motivasi dan

menimbulkan resistensi terhadap perubahan, sehingga efektivitas implementasi kebijakan menjadi terbatas (Dunn, 2018).

Hambatan utama terkait disposisi pegawai mencakup kurangnya pemahaman terhadap tujuan evaluasi, perbedaan prioritas antarunit, serta sikap pasif terhadap inovasi teknologi dalam pengumpulan data. Beberapa unit masih enggan menggunakan sistem daring karena merasa tidak nyaman dengan perubahan prosedur lama, yang berdampak pada keterlambatan pengumpulan data dan ketidakakuratan informasi (Subarsono, 2013). Untuk mengatasi hal ini, pembinaan teknis dan sosialisasi yang berkelanjutan diperlukan agar pegawai memahami manfaat EKPD bagi pengembangan kelembagaan. Hal ini sejalan dengan Teori Implementasi Edward yang menekankan bahwa disposisi (sikap) pelaksana kebijakan sangat menentukan sejauh mana kebijakan dapat dijalankan secara efektif, karena sikap yang positif akan memperkuat kinerja organisasi dan mendukung pencapaian tujuan reformasi birokrasi (Edward, 1980).

#### **4. Struktur Birokrasi**

Struktur organisasi merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan EKPD sebagaimana dijelaskan dalam model Edward III. Di Kabupaten Mojokerto, struktur organisasi pada dasarnya telah diatur secara formal melalui Peraturan Bupati Nomor 73 Tahun 2021. Perbup tersebut menetapkan bahwa Bagian Organisasi Sekretariat Daerah berada di bawah Asisten Administrasi Umum Sekretaris Daerah dan berperan sebagai koordinator pelaksanaan EKPD. Secara struktural, posisi Bagian Organisasi Sekretariat Daerah yang berada pada level strategis mempermudah koordinasi lintas perangkat daerah.

Dalam praktik lapangan, struktur organisasi yang telah ditetapkan tersebut diterjemahkan ke dalam pembagian peran yang lebih operasional. Dokumen Renstra Sekretariat Daerah 2021-2026 mencantumkan bahwa Bagian Organisasi memiliki tiga tim kerja yang menangani bidang kelembagaan dan analisis jabatan, pelayanan publik dan tata laksana serta kinerja dan reformasi birokrasi. Pembagian ini menjadi dasar formal pelaksanaan EKPD, termasuk verifikasi data, penyusunan rekomendasi, serta penyampaian hasil kepada Bupati dan perangkat daerah. Struktur yang rinci ini sejalan dengan pandangan Edward III yang menekankan pentingnya SOP yang jelas untuk mendukung implementasi.

Pelaksanaan EKPD membutuhkan koordinasi yang cukup dengan beberapa unit kerja internal perangkat daerah. Fragmentasi tersebut menyebabkan beberapa perangkat daerah lambat mengumpulkan data karena harus menunggu persetujuan dari beberapa pejabat struktural. Edward III menyatakan bahwa fragmentasi seperti ini dapat menghambat implementasi karena memperpanjang jalur koordinasi

Namun demikian, Pemkab Mojokerto telah berusaha mengatasi hambatan struktural melalui pemanfaatan teknologi informasi. Dalam Laporan EKPD 2015, disebutkan bahwa penggunaan aplikasi berbasis *cloud* untuk pengumpulan data kelembagaan berhasil mempersingkat jalur birokrasi karena perangkat daerah dapat langsung mengunggah data tanpa harus menyerahkan dokumen fisik. Pemanfaatan media digital ini memberi ruang lebih besar bagi koordinasi cepat dan memperkuat tata kelola internal.

Secara teoretis, kondisi ini menunjukkan bahwa struktur organisasi di Kabupaten Mojokerto sudah mendukung implementasi EKPD melalui aturan yang jelas, pembagian tugas yang terdefinisi, serta penggunaan SOP yang memadai. Namun, beberapa tantangan seperti fragmentasi, jalur koordinasi yang panjang, dan perbedaan kapasitas struktural antar perangkat daerah masih menjadi hambatan yang perlu diperbaiki. Sesuai teori Edward III, struktur birokrasi yang kuat, koordinatif, dan tidak terfragmentasi sangat diperlukan untuk memastikan implementasi kebijakan berjalan efektif.

Struktur organisasi merupakan faktor kunci dalam implementasi kebijakan EKPD di Kabupaten Mojokerto karena menentukan jalur koordinasi, pembagian wewenang, dan rantai komando antarunit pemerintah daerah. Sekretariat Daerah sebagai inti pelaksana kebijakan memiliki peran strategis dalam mengatur fungsi setiap bagian dan memastikan semua perangkat daerah bekerja sesuai standar administrasi yang ditetapkan. Menurut Edward (1980), struktur birokrasi yang jelas memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan karena menyederhanakan alur komunikasi, meminimalkan tumpang tindih tugas, dan memastikan akuntabilitas setiap pejabat dalam menjalankan kewajibannya. Di Mojokerto, struktur organisasi yang terpusat melalui Sekretariat Daerah memungkinkan koordinasi lintas dinas lebih terarah, namun dalam praktiknya, beberapa unit mengalami kendala karena jalur komando yang panjang dan prosedur administrasi yang kompleks, sehingga memerlukan supervisi tambahan untuk menjaga keseragaman implementasi EKPD (Dewi, 2022).

Analisis kesesuaian struktur organisasi dengan tujuan kebijakan menunjukkan bahwa meskipun kerangka hukum seperti Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 dan Peraturan Bupati Nomor 73 Tahun 2021 memberikan panduan formal, fleksibilitas operasional tetap dibutuhkan untuk menyesuaikan karakteristik tiap unit. Struktur yang terlalu kaku cenderung menghambat respons cepat terhadap permasalahan di lapangan, misalnya ketika ada perubahan indikator penilaian atau kebutuhan pelaporan mendadak. Sebaliknya, struktur yang adaptif memungkinkan perbaikan prosedur secara cepat, memanfaatkan teknologi daring untuk pengumpulan dan verifikasi data, serta memfasilitasi kolaborasi lintas unit. Studi Rusliandy (2022) menegaskan bahwa kesesuaian struktur birokrasi terhadap tujuan kebijakan meningkatkan efektivitas implementasi dengan memperkuat kapasitas koordinasi, mengurangi redundansi, dan mempercepat pengambilan keputusan di level teknis.

Hambatan struktural yang muncul meliputi tumpang tindih tugas antarbagian, perbedaan pemahaman atas wewenang, dan ketidakjelasan alur tanggung jawab. Kondisi ini berpotensi mengurangi efektivitas pelaksanaan EKPD, karena beberapa unit terlambat menyerahkan data atau melaporkan indikator kinerja yang belum lengkap. Edward (1980) menyebutkan bahwa hambatan struktural merupakan salah satu faktor yang dapat menurunkan hasil implementasi kebijakan meskipun komunikasi, sumber daya, dan disposisi pelaksana sudah optimal. Di Kabupaten Mojokerto, upaya mitigasi dilakukan melalui panduan teknis dari Sekretariat Daerah, supervisi berkala, dan koordinasi lintas unit yang intensif. Pendekatan ini tidak hanya memperbaiki alur birokrasi, tetapi juga mendorong

terciptanya budaya kerja yang lebih disiplin, akuntabel, dan adaptif terhadap inovasi kebijakan publik.

### **5. Implementasi EKPD Terhadap Reformasi Birokrasi**

Implementasi EKPD di Kabupaten Mojokerto berkontribusi signifikan terhadap reformasi birokrasi dan ketercapaian tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Pada aspek komunikasi, penerapan EKPD menghadirkan mekanisme penyampaian informasi yang lebih terstruktur melalui penggunaan teknologi digital. Media ini memungkinkan koordinasi lintas perangkat daerah berlangsung secara lebih cepat, akurat, dan terpantau secara real-time. Komunikasi kebijakan menjadi lebih efektif karena data yang disampaikan tidak lagi bergantung pada laporan manual, tetapi berbasis bukti dan indikator kinerja aktual. Temuan Dewi (2022) menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi mampu meningkatkan kualitas komunikasi birokrasi karena mengurangi kesalahan administratif dan mempercepat alur informasi, sehingga selaras dengan pelaksanaan EKPD.

Dari sisi sumber daya, EKPD mendorong optimalisasi pemanfaatan perangkat organisasi dan kapasitas sumber daya manusia (SDM). Melalui proses evaluasi kelembagaan, pemerintah daerah dapat memperbaiki, menyesuaikan dan menyempurnakan struktur dan proses organisasi yang sesuai dengan lingkungan strategisnya. Struktur organisasi yang lebih efisien turut mendukung kelancaran pelaksanaan program pemerintahan, sejalan dengan pandangan Rahman dkk. (2023) bahwa tata kelola berbasis kinerja memperkuat orientasi birokrasi pada hasil, bukan sekadar rutinitas administratif.

Pada variabel disposisi, penerapan EKPD berpengaruh pada sikap dan komitmen para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugas secara lebih akuntabel dan profesional. Evaluasi yang sistematis memunculkan kesadaran baru akan pentingnya tanggung jawab individu dan unit kerja dalam memenuhi indikator kinerja. Aparatur menjadi lebih terdorong untuk menunjukkan kinerja yang terukur karena hasil evaluasi memengaruhi penilaian kelembagaan secara keseluruhan. Prinsip Edward (1980) yang menegaskan pentingnya sikap pelaksana dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan tercermin dalam meningkatnya kedisiplinan, ketepatan pelaporan, dan komitmen terhadap standar pelayanan.

Sementara dari aspek struktur birokrasi, implementasi EKPD memperkuat mekanisme pengawasan internal, memperjelas alur pertanggungjawaban, serta menata ulang regulasi dan prosedur kerja agar lebih selaras dengan prinsip transparansi dan profesionalitas. Evaluasi berkelanjutan melalui EKPD menghasilkan struktur organisasi yang lebih adaptif terhadap kebutuhan masyarakat serta memudahkan integrasi antarinstitusi dalam perencanaan dan pelaksanaan pembangunan daerah. Hal ini sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi untuk menciptakan organisasi publik yang lebih efisien, transparan, dan responsif.

Dengan demikian, implementasi EKPD tidak hanya menjadi instrumen evaluasi, tetapi juga berfungsi sebagai motor penggerak reformasi birokrasi melalui penguatan komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi sebagaimana ditekankan Dunn sebagai faktor kunci keberhasilan implementasi kebijakan.

### **Pembahasan**

Implementasi kebijakan Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah (EKPD) di Kabupaten Mojokerto pada dasarnya telah berjalan sesuai kerangka regulasi, khususnya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 dan Peraturan Bupati Mojokerto Nomor 73 Tahun 2021. EKPD berfungsi sebagai instrumen evaluatif untuk menilai efektivitas dan efisiensi kelembagaan perangkat daerah, sekaligus menjadi bagian dari agenda reformasi birokrasi yang menekankan tata kelola pemerintahan berbasis kinerja dan akuntabilitas. Dalam konteks ini, penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan EKPD telah mengikuti tahapan implementasi kebijakan seperti sosialisasi, pengumpulan data melalui sistem daring (Google Form), verifikasi, hingga distribusi laporan penilaian awal, namun belum sepenuhnya efektif karena terdapat hambatan yang memengaruhi konsistensi implementasi antarperangkat daerah. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa implementasi kebijakan publik tidak cukup hanya bergantung pada keberadaan aturan formal, tetapi ditentukan oleh dinamika proses pelaksanaan di lapangan, termasuk faktor koordinasi, kapasitas birokrasi, dan respons pelaksana kebijakan (Dewi, 2022; Dunn, 2018).

Berdasarkan model implementasi Edward III, penelitian ini menempatkan komunikasi sebagai variabel yang sangat menentukan. Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi formal telah dilakukan melalui surat edaran, rapat koordinasi, sosialisasi teknis, supervisi, serta penggunaan media digital seperti grup WhatsApp resmi untuk klarifikasi dan pendampingan. Komunikasi yang terstruktur ini menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah telah berperan sebagai koordinator implementasi dengan cukup baik. Namun demikian, permasalahan muncul ketika komunikasi tersebut belum sepenuhnya menjangkau level internal perangkat daerah, sehingga masih terdapat beberapa unit kerja yang kurang memahami indikator EKPD, terutama indikator yang dianggap detail dan membutuhkan kemampuan analisis kebijakan. Hal ini menggambarkan adanya distorsi komunikasi, sebagaimana dijelaskan Edward III (1980) bahwa kejelasan, konsistensi, dan keterjangkauan informasi merupakan syarat utama keberhasilan implementasi kebijakan.

Temuan ini memperkuat argumen Dunn (2018) bahwa komunikasi kebijakan yang tidak merata dapat menyebabkan kesenjangan pemahaman dan menurunkan kualitas hasil evaluasi karena pelaksana hanya menjalankan prosedur secara administratif tanpa memahami tujuan substantifnya. Pada variabel sumber daya, penelitian mengungkapkan bahwa implementasi EKPD masih menghadapi ketimpangan kapasitas SDM dan dukungan teknologi antarperangkat daerah. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Mojokerto sebagai pelaksana utama memiliki beban kerja tinggi karena EKPD dilakukan bersamaan dengan tugas lain seperti Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), sementara jumlah pegawai yang tersedia terbatas.

Di tingkat perangkat daerah, variasi kapasitas SDM juga terlihat jelas: perangkat daerah besar memiliki tim perencanaan yang lebih siap, sedangkan perangkat daerah kecil sering mengalami keterlambatan dan kesulitan menyiapkan dokumen pendukung karena keterbatasan personel yang memahami indikator teknis. Kondisi ini selaras dengan pendapat Dewi (2022) bahwa sumber daya

merupakan elemen kunci yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan karena tanpa SDM, dana, dan teknologi yang memadai, kebijakan cenderung berjalan tidak seragam bahkan gagal mencapai tujuan. Selain itu, Subarsono (2013) menekankan bahwa keterbatasan sumber daya dapat menurunkan motivasi pelaksana, menyebabkan implementasi bersifat formalitas, dan memperbesar risiko kesalahan teknis, yang dalam kasus ini tampak pada pengisian data yang tidak akurat atau sekadar memenuhi kewajiban administrasi.

Variabel disposisi (sikap pelaksana) dalam implementasi EKPD di Mojokerto menunjukkan hasil yang relatif positif, meskipun masih terdapat variasi komitmen antarunit. Penelitian menemukan bahwa sebagian besar pelaksana kebijakan menunjukkan keterlibatan aktif dan kesediaan mengikuti prosedur pengisian instrumen sesuai tenggat waktu. Namun, terdapat juga indikasi bahwa sebagian perangkat daerah melakukan pengisian data secara minimalis dan hanya untuk memenuhi kewajiban, yang menunjukkan bahwa disposisi positif belum merata. Selain itu, terdapat resistensi ringan terhadap indikator baru yang dianggap terlalu rinci, khususnya pada indikator analisis kebijakan dan pemecahan masalah. Resistensi ini tidak menghambat secara signifikan, tetapi mengindikasikan bahwa sebagian aparatur masih memandang EKPD sebagai beban tambahan, bukan sebagai instrumen peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan Edward III (1980) yang menekankan bahwa sikap pelaksana—komitmen, penerimaan, dan motivasi—berpengaruh langsung terhadap kualitas implementasi kebijakan.

Dalam konteks yang sama, Dewi (2022) menyatakan bahwa motivasi intrinsik pegawai dan kesadaran terhadap nilai akuntabilitas dapat meningkatkan kualitas data dan laporan, sehingga kebijakan evaluasi tidak berhenti pada formalitas administratif saja. Dari sisi struktur birokrasi, penelitian menunjukkan bahwa implementasi EKPD didukung oleh kerangka organisasi formal yang cukup jelas. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah berada pada posisi strategis sebagai koordinator lintas perangkat daerah, sehingga memudahkan pengaturan prosedur, verifikasi, dan penyampaian rekomendasi. Struktur yang ditopang oleh regulasi Perbup No. 73 Tahun 2021 serta pembagian tim kerja dalam Renstra Setda 2021–2026 menjadi faktor pendukung penting dalam pelaksanaan EKPD. Hal ini sesuai dengan pandangan Edward III (1980) bahwa struktur birokrasi yang jelas dapat meminimalkan tumpang tindih tugas dan memperkuat akuntabilitas implementasi kebijakan.

Namun, penelitian juga mengidentifikasi hambatan berupa fragmentasi kewenangan, jalur komando yang panjang, dan koordinasi yang lambat, sehingga beberapa unit terlambat menyerahkan data dan menimbulkan ketidakefisienan proses implementasi. Kondisi ini menguatkan argumen Rusliandy (2022) bahwa struktur birokrasi yang tidak adaptif dapat memperlambat pengambilan keputusan teknis dan mengurangi efektivitas pelaksanaan kebijakan meskipun dukungan regulasi telah tersedia.

Secara lebih luas, implementasi EKPD di Kabupaten Mojokerto menunjukkan kontribusi nyata terhadap reformasi birokrasi daerah. Dari aspek komunikasi, penggunaan teknologi digital seperti Google Form dan sistem pemantauan data meningkatkan transparansi dan mempercepat arus informasi lintas perangkat daerah. Praktik ini sejalan dengan temuan Dewi (2022) bahwa teknologi informasi

mampu meningkatkan efektivitas komunikasi birokrasi dan mengurangi kesalahan administratif, sehingga kebijakan lebih berbasis bukti (evidence-based). Dari aspek sumber daya, EKPD mendorong pemerintah daerah untuk melakukan penataan organisasi dan optimalisasi kapasitas SDM, sehingga struktur perangkat daerah dapat disesuaikan dengan kebutuhan strategis lingkungan pemerintahan. Hal ini sejalan dengan pandangan Rahman dkk. (2023) bahwa tata kelola berbasis kinerja memperkuat orientasi birokrasi pada hasil dan outcome, bukan hanya rutinitas administratif.

Sementara itu, pada aspek disposisi, EKPD memunculkan kesadaran baru tentang pentingnya tanggung jawab individu dan unit kerja dalam memenuhi indikator kinerja, sehingga secara bertahap membangun budaya kerja yang lebih disiplin, profesional, dan akuntabel.

Berdasarkan keseluruhan temuan, penelitian ini memperlihatkan bahwa implementasi EKPD di Kabupaten Mojokerto sudah berada pada arah yang tepat namun masih memerlukan penguatan terutama pada variabel komunikasi dan sumber daya. Kelemahan komunikasi internal perangkat daerah, ketimpangan SDM, keterbatasan kemampuan teknis, serta variasi komitmen pelaksana menyebabkan kualitas implementasi belum merata. Oleh karena itu, upaya yang direkomendasikan meliputi peningkatan sosialisasi rutin, pendampingan teknis berkelanjutan, penguatan pelatihan pemahaman indikator, serta perbaikan koordinasi lintas unit untuk memastikan EKPD dapat benar-benar menjadi instrumen evaluasi yang berdampak pada peningkatan tata kelola, efektivitas organisasi, dan kualitas pelayanan publik. Temuan ini juga mengonfirmasi bahwa keberhasilan implementasi kebijakan evaluasi kelembagaan di tingkat daerah sangat bergantung pada integrasi antara aturan formal, kapasitas pelaksana, dan budaya organisasi yang adaptif, sebagaimana ditegaskan dalam literatur kebijakan publik (Dunn, 2018; Subarsono, 2013).

#### **4. SIMPULAN DAN SARAN**

##### ***Simpulan***

Kesimpulannya, pengelolaan arsip dinamis pada Bidang Pembangunan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur telah berjalan dan mencakup tahapan penciptaan, penggunaan, pemeliharaan, serta penyusutan arsip, dengan arsip dana hibah sebagai jenis arsip yang paling dominan. Meskipun sudah didukung oleh SOP tertulis, record center, serta aplikasi SIAPBAH, pelaksanaannya masih menghadapi kendala berupa tingginya volume arsip, belum konsistennya penerapan SOP, dan kesulitan temu kembali arsip digital, sehingga diperlukan penguatan sistem pengelolaan agar lebih tertib, efektif, dan akuntabel.

##### ***Saran***

Saran yang dapat diberikan adalah Pemerintah Kabupaten Mojokerto perlu memperkuat pelaksanaan EKPD melalui peningkatan sosialisasi dan penyelarasan pemahaman indikator di seluruh perangkat daerah, disertai pendampingan teknis serta pelatihan penggunaan platform digital agar pengisian instrumen lebih seragam, akurat, dan tidak sekadar formalitas, sehingga implementasi EKPD dapat berjalan

lebih optimal dalam mendukung reformasi birokrasi yang efektif, efisien, dan akuntabel.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahman, Winda Dwi Astuti Zebua, Evi Satispi, Tiara Nurul Hidayah, & Zahriatul Aini. (2023). *Evaluasi Kebijakan Kampus Merdeka Program Praktisi Pengajar*. *Jurnal Kebijakan Publik*, 14(4). <https://jkp.ejournal.unri.ac.id>
- Dewi, D. S. K. (2022). *Kebijakan Publik: Proses, Implementasi, dan Evaluasi*. Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*. New York: Routledge.
- Febrianti, N. A., dkk. (2024). *Evaluasi Kebijakan Publik*. *Consilium: Education and Counseling Journal*, 5(1), 85-93. <https://doi.org/10.36841/consilium.v5i1.5299>
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 99 Tahun 2018 tentang Pembinaan dan Pengendalian Penataan Perangkat Daerah*.
- Kristanto, C. I. P., & Nawangsari, E. R. (2024). *Evaluasi Kebijakan Pelayanan Sipraja: Studi Kasus di Desa Damarsi, Kabupaten Sidoarjo*. *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, 10(1), 149-158. <https://doi.org/10.33506/jn.v10i1.3211>
- Pemerintah Kabupaten Mojokerto. (2021). *Peraturan Bupati Mojokerto Nomor 73 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto*.
- Rusliandy, R. (2022). *Evaluasi Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Daerah*. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Budaya*, 8(1), 127-136.
- Sari, R., & Pertiwi, V. I. (2025). *Efektivitas Program Si Mas Baik (Sistem Manajemen Surat Berbasis Elektronik) dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 3(2), 788-799. <https://doi.org/10.61579/future.v3i2.416>
- Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto. (2021). *Rencana Strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto Tahun 2021-2026*.
- Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto. (2025a). *Surat Nomor 061/.../416-034/2025 tentang Pelaksanaan Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah*.
- Sekretariat Daerah Kabupaten Mojokerto. (2025b). *Penyampaian Hasil Evaluasi Sementara Evaluasi Kelembagaan Perangkat Daerah (EKPD)*.
- Subarsono, A. G. (2013). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Syukri, A. F., & Widiastuti, W. (2021). *Evaluasi Kebijakan Pembangunan Daerah di Provinsi Jawa Tengah 2019*. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(1), 42-52. <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jkpp>