LENVARI: Jurnal of Social Science
P-ISSN: 2988-5353 | E-ISSN: 2988-5361
Vol 4 No 2 (2026) | Page 159-171
DOI: https://doi.org/10.61105/jss.v4i2.537

Penerapan CIPP sebagai Kerangka Evaluasi Efektivitas Reformasi Birokrasi dalam Mendukung Capaian Kinerja Organisasi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur

Amylia Pratama Sari[1], Mas Roro Lilik Ekowanti[2], Sri Umiyati[3]*
[1,2,3]Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hang Tuah Surabaya

Abstract
This study aims to analyze and evaluate the effectiveness of Bureaucratic Reform (BR) implementation in supporting organizational performance achievements at the Marine and Fisheries Department (Dinas Kelautan dan Perikanan – DKP) of East Java Province by applying the Context, Input, Process, Product (CIPP) evaluation framework. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through semi-structured interviews with key informants, documentary analysis (including LAKIP/SAKIP reports, BR Road Maps, and relevant performance documents), and field notes. Data trustworthiness was established through credibility, transferability, dependability, and confirmability criteria using source and method triangulation. Data analysis followed the interactive model involving data condensation, data display, and conclusion drawing/verification. The findings reveal that in the Context dimension, the implementation of bureaucratic reform at DKP East Java Province was driven by national regulatory mandates and the imperative to improve public service quality in the marine and fisheries sector, although policy alignment was not fully internalized across all organizational levels. In the Input dimension, human resources, budget allocations, and supporting facilities were generally sufficient, yet enhancement of technical evaluation competencies and IT utilization remained necessary. In the Process dimension, BR and Government Agency Performance Accountability System (SAKIP) implementation proceeded systematically through periodic monitoring and evaluation, but faced critical bottlenecks in cross-unit coordination and real-time performance data integration. In the Product dimension, BR execution contributed positively to organizational performance outcomes and public accountability, though overall effectiveness was constrained by incomplete organizational culture transformation. This study recommends strengthening integrated performance data systems, boosting active employee participation, and refining strategies for sustainable bureaucratic reform.

Keywords:
CIPP Evaluation, Bureaucratic Reform, Organizational Effectiveness, Performance Achievement, SAKIP

Article History
Received 12 August 2026
Accepted 03 October 2026

***Corresponding Author:**
sri.umiyati@hangtuah.ac.id

Pendahuluan

Tuntutan terhadap terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean governance*) telah menjadi fokus utama dalam pilar pembangunan administrasi publik modern di Indonesia. Reformasi birokrasi merupakan instrumen strategis yang dirancang untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, terutama menyangkut aspek-aspek

P-ISSN: 2988-5353 | E-ISSN: 2988-5361
Vol 4 No 2 (2026) | Page 159-171
DOI: https://doi.org/10.61105/jss.v4i2.537

kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*), dan sumber daya manusia aparatur. Melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025, pemerintah menetapkan target terwujudnya birokrasi berkelas dunia (*world-class bureaucracy*) yang berorientasi pada hasil (*outcome-oriented*), memiliki akuntabilitas tinggi, serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan efisien. Di tingkat daerah, efektivitas pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi penentu utama kualitas penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam merespons kebutuhan masyarakat dan mengoptimalkan potensi daerah. Provinsi Jawa Timur, sebagai salah satu pusat pertumbuhan ekonomi utama di Indonesia, memiliki sektor kelautan dan perikanan yang sangat strategis. Dinas Kelautan dan Perikanan (DKP) Provinsi Jawa Timur memegang peran sentral dalam mengelola sumber daya pesisir, perikanan tangkap, perikanan budidaya, serta pengolahan dan pemasaran hasil kelautan. Kinerja DKP Provinsi Jawa Timur tidak hanya berdampak pada pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) perangkat daerah, tetapi juga secara langsung memengaruhi kesejahteraan masyarakat nelayan, pembudidaya ikan, serta pelaku usaha di sektor kelautan dan perikanan.

Namun demikian, implementasi reformasi birokrasi di tingkat organisasi perangkat daerah sering kali dihadapkan pada tantangan konseptual dan operasional yang mendasar (Edwards, 1980). Evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi kerap kali terjebak pada formalitas administratif (*formalistic compliance*), di mana pemenuhan dokumen dan *checklist* indikator area perubahan lebih mendominasi dibandingkan penilaian terhadap substansi perubahan perilaku organisasi dan peningkatan kinerja nyata (Fitzpatrick, Sanders & Worthen, 2011). Pendekatan evaluasi yang parsial dan berfokus semata-mata pada luaran administratif ini berisiko mengabaikan dinamika internal, kesiapan sumber daya, serta kendala proses yang dihadapi organisasi dalam menerjemahkan kebijakan reformasi birokrasi menjadi pencapaian kinerja yang berdampak (Etzioni, 1964). Problematika ini terlihat pada realitas capaian kinerja DKP Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) DKP Provinsi Jawa Timur Tahun 2023, meskipun nilai Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) telah meraih predikat "A" (sangat baik) dengan skor 83,75 dan Indeks Reformasi Birokrasi internal mencapai kategori "Sangat Baik" (85,10), capaian pada tingkat dampak (*outcome*) lapangan masih menunjukkan kesenjangan. Sebagai contoh, Indikator Kinerja Utama (IKU) Produksi Perikanan Tangkap tahun 2023 terealisasi sebesar 598.140 ton dari target 615.000 ton (capaian 97,25%), serta Tingkat Konsumsi Ikan (TKI) masyarakat Jawa Timur tercatat sebesar 51,40 kg/kapita/tahun dari target 54,00 kg/kapita/tahun (capaian 95,18%). Di sisi lain, angka kemiskinan di kawasan pesisir Jawa Timur masih berada pada kisaran 12,4%. Fenomena ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara tingginya skor evaluasi administratif SAKIP dan Indeks RB dengan pencapaian target-target kinerja substansial di lapangan.

Untuk membedah fenomena dan permasalahan tersebut secara utuh, teori administrasi publik modern dan manajemen kinerja sektor publik memberikan pijakan analitis yang kokoh (Frederickson, Larimer & Licari, 2012). Teori Administrasi Publik menegaskan bahwa efektivitas organisasi sektor publik tidak dapat diukur secara sempit dari pemenuhan *input* dan prosedur administratif semata, melainkan dari kemampuan organisasi menciptakan nilai publik (*public value*) secara inklusif dan berkelanjutan (Caiden, 1969). Berakar dari konsep *New Public Management* (NPM) dan *Performance-Based Management*, pelaksanaan reformasi birokrasi dan SAKIP menuntut integrasi yang padu antara perencanaan strategis, penganggaran berbasis

P-ISSN: 2988-5353 | E-ISSN: 2988-5361
Vol 4 No 2 (2026) | Page 159-171
DOI: https://doi.org/10.61105/jss.v4i2.537

kinerja, serta pemantauan dan evaluasi yang berorientasi pada hasil (Campbell, 1977)s. Dalam konteks ini, evaluasi yang konstruktif harus mampu melampaui pelaporan ketaatan formal (*compliance reporting*) menuju evaluasi diagnostik yang dapat mengungkap bagaimana mekanisme internal organisasi memproses kebijakan menjadi hasil kinerja riil (Denhardt & Denhardt, 2015)..

Guna menjembatani kebutuhan evaluasi yang diagnostik dan holistik tersebut, diperlukan kerangka evaluasi *Context, Input, Process, Product* (CIPP) yang dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam. Kerangka CIPP menawarkan pendekatan sistematis yang menilai efektivitas suatu program atau kebijakan melalui empat dimensi yang saling terkait secara sistemik. Dimensi *Context* memfasilitasi analisis mendalam terhadap landasan kebijakan, kebutuhan organisasi, dan keselarasan tujuan reformasi birokrasi dengan mandat sektor kelautan dan perikanan. Dimensi *Input* mengevaluasi kecukupan dan kesiapan sumber daya manusia, alokasi anggaran, regulasi internal, serta sarana dan prasarana penunjang. Dimensi *Process* menelaah dinamika pelaksanaan, koordinasi antar-unit kerja, pemantauan, dan kendala operasional dalam implementasi agenda reformasi birokrasi serta SAKIP. Sementara itu, dimensi *Product* mengukur hasil pencapaian, dampak terhadap efektivitas kinerja organisasi, keberlanjutan perubahan budaya kerja, serta peningkatan kualitas pelayanan publik (Budiani, 2007). Penerapan kerangka evaluasi CIPP pada DKP Provinsi Jawa Timur menjadi sangat relevan dan mendesak untuk menemukan titik-titik kritis (*critical points*), faktor pendukung, serta faktor penghambat yang memengaruhi keterhubungan antara pelaksanaan reformasi birokrasi dengan pencapaian kinerja organisasi secara riil (Osborne, 2010).

Kajian mengenai evaluasi reformasi birokrasi dan kinerja organisasi sektor publik telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu, namun sebagian besar studi yang ada masih memiliki keterbatasan sudut pandang. Penelitian-penelitian terdahulu umumnya berfokus pada penilaian indikator kuantitatif pemenuhan dokumen (*formalistic compliance*) atau menguji hubungan parsial antara reformasi birokrasi dengan variabel kinerja tanpa melihat keterkaitan antar-elemen sistemik organisasi. Studi-studi tersebut kerap mengabaikan bagaimana dinamika kebijakan pada tingkat konteks, kesiapan sumber daya (*input*), serta kendala koordinasi dan proses internal (*process*) berinteraksi dalam membentuk produk kinerja (*product*). Di sinilah letak kesenjangan penelitian (*research gap*) yang hendak diisi oleh studi ini. Belum ada penelitian yang secara khusus mengintegrasikan kerangka evaluasi CIPP secara holistik untuk menguji dan mendiagnosis efektivitas reformasi birokrasi pada organisasi perangkat daerah teknis di sektor kelautan dan perikanan, di mana kompleksitas antara penilaian akuntabilitas formal dan realitas pencapaian target produksi serta kesejahteraan masyarakat pesisir sangat menonjol.

Berdasarkan latar belakang, problematika empiris, landasan teoretis, dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi efektivitas pelaksanaan reformasi birokrasi dalam mendukung capaian kinerja organisasi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur dengan menggunakan kerangka evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Secara lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk memetakan keselarasan kebijakan dan kebutuhan organisasi pada dimensi *Context*, menilai kecukupan dan kesiapan sumber daya pada dimensi *Input*, menelaah pelaksanaan dan hambatan operasional pada dimensi *Process*, mengukur pencapaian dan dampak riil pada dimensi *Product*, serta mengidentifikasi faktor pendukung, faktor penghambat, dan titik-titik kritis (*critical points*) dalam mendorong keberlanjutan peningkatan kinerja organisasi Dinas Kelautan dan

P-ISSN: 2988-5353 | E-ISSN: 2988-5361
Vol 4 No 2 (2026) | Page 159-171
DOI: https://doi.org/10.61105/jss.v4i2.537

Perikanan Provinsi Jawa Timur.

Teori evaluasi menggunakan teori evaluasi bernama Daniel L. Stufflebeam (1971) dalam Dunn (2018) merumuskan model evaluasi yang disebut model CIPP. Model ini yang menggunakan beberapa Indikator yaitu Context yaitu Mengevaluasi kebutuhan, masalah, peluang, lingkungan, dan tujuan program guna menentukan landasan keputusan perencanaan. Input (Masukan): Mengevaluasi sumber daya, strategi, anggaran, jadwal, dan alternatif rencana untuk mencapai tujuan program. Process (Proses): Memantau dan menilai bagaimana pelaksanaan atau implementasi program di lapangan secara riil. Product (Produk): Mengukur dan menilai hasil pencapaian program, baik dampak yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (Bowen, 2009). Penelitian ini untuk mendiagnosis dan mengevaluasi efektivitas pelaksanaan reformasi birokrasi dalam mendukung capaian kinerja organisasi secara mendalam (Bogdan&Biklen, 2007). Lokus penelitian berada pada Dinas Kelautan dan Perikanan (DKP) Provinsi Jawa Timur, dengan fokus analisis yang mencakup empat dimensi kerangka evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*). Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari subjek penelitian yang ditentukan secara *purposive* (berdasarkan kriteria keterlibatan dan pemahaman mendalam terhadap agenda reformasi birokrasi dan SAKIP), seperti Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Kepala Bidang, Tim Sekretariat Reformasi Birokrasi, serta staf pelaksana teknis. Sementara itu, data sekunder bersumber dari dokumen-dokumen resmi organisasi, antara lain Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP/LAKIP), Rencana Strategis (Renstra), *Road Map* Reformasi Birokrasi DKP Jawa Timur, Dokumen Perjanjian Kinerja (PK), serta laporan evaluasi internal maupun eksternal terkait.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara semi-terstruktur, studi dokumentasi, dan pencatatan lapangan (*field notes*). Peneliti bertindak sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang didukung oleh pedoman wawancara (*interview guide*) dan pedoman analisis dokumen untuk menjaga fokus pengumpulan data. Guna menjamin keabsahan data (*data trustworthiness*), penelitian ini mengacu pada empat kriteria kualitas penelitian kualitatif, yaitu *credibility* (kepercayaan), *transferability* (keteralihan), *dependability* (kebolehandalan), dan *confirmability* (kepastian). Strategi pengujian kredibilitas dilakukan dengan menerapkan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber (membandingkan informasi dari berbagai level jabatan) maupun triangulasi metode (menyilangkan hasil wawancara dengan bukti dokumenter dan catatan lapangan), serta melakukan *member checking* untuk memastikan akurasi data.

Teknik analisis data menerapkan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldana, yang berlangsung secara siklis dan terus-menerus selama serta setelah proses pengumpulan data di lapangan. Tahapan analisis terdiri dari kondensasi data (*data condensation*) untuk memilih, menyederhanakan, dan memfokuskan data lapangan; penyajian data (*data display*) dalam bentuk matriks deskriptif dan narasi terstruktur; serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*) untuk menemukan pola dan makna hubungan antar-fenomena (Miles&Saldana, 2014). Proses analisis interaktif ini disintesiskan secara sistematis ke dalam empat dimensi kerangka evaluasi CIPP, sehingga

menghasilkan temuan yang diagnostik mengenai efektivitas *Context*, kesiapan *Input*, dinamika *Process*, dan dampak *Product*, sekaligus mengidentifikasi faktor pendukung, faktor penghambat, serta titik-titik kritis (*critical points*) dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di DKP Provinsi Jawa Timur.

Hasil dan Pembahasan

Relevansi Strategis, Kebutuhan Tata Kelola, dan Keselarasan Kinerja (Dimensi Context)

Temuan penelitian pada dimensi *Context* menunjukkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi di Dinas Kelautan dan Perikanan (DKP) Provinsi Jawa Timur memiliki dasar kebutuhan yang jelas dan relevansi yang sangat kuat dengan mandat kelembagaan. Reformasi birokrasi tidak lagi dipandang sekadar sebagai rutinitas administratif atau pemenuhan *checklist* dokumen penilaian mandiri. Pimpinan strategis menempatkan agenda perubahan ini sebagai instrumen utama untuk memperbaiki tata kelola dan memastikan bahwa seluruh urusan pemerintahan di bidang kelautan dan perikanan dapat diselenggarakan secara efisien, transparan, serta akuntabel. Hal tersebut ditegaskan oleh Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur yang menyatakan bahwa Reformasi Birokrasi bukan hanya pemenuhan dokumen administrasi sebagai data dukung dan sebagai formalitas penilaian. Namun, Reformasi Birokrasi sebagai instrumen yang menentukan efektivitas tata kelola dan pencapaian kinerja sektor kelautan dan perikanan.

Relevansi tersebut diperkuat oleh pandangan eksternal dari pihak pembina reformasi birokrasi di tingkat provinsi. Reformasi birokrasi dinilai relevan apabila keberadaannya mampu mentransformasi pola kerja lama yang bernuansa prosedural menjadi tata kelola modern yang berorientasi pada hasil nyata dan dampak publik. Sebagaimana disampaikan oleh Ketua Tim Kerja Percepatan Reformasi Birokrasi Biro Organisasi Setda Provinsi Jawa Timur bahwa reformasi birokrasi menyatakan bahwa Fondasi sekaligus motor penggerak untuk mengubah tata kelola yang prosedural menjadi kinerja yang substansial dan berdampak.

Dari sisi permasalahan tata kelola, penelitian ini menemukan bahwa dorongan utama pelaksanaan reformasi birokrasi didasari oleh kebutuhan untuk mengubah orientasi organisasi dari sekadar penyerapan anggaran dan penyelesaian kegiatan menuju pencapaian manfaat (*outcome*). Selain itu, struktur organisasi DKP yang luas dan memiliki unit kerja tersebar (seperti Cabang Dinas dan Unit Pelaksana Teknis) menuntut adanya integrasi tata kelola dan ketersediaan data perikanan "satu pintu". Integrasi data ini sangat krusial karena berpengaruh langsung terhadap ketepatan penyaluran bantuan, akurasi perencanaan program, serta efektivitas pelayanan publik di garda terdepan.

Meski demikian, penelitian ini juga mengidentifikasi adanya tantangan internalisasi budaya kerja pada tingkat aparatur pelaksana. Terdapat potensi kesenjangan antara komitmen pimpinan di tingkat kantor induk dengan pemahaman aparatur di unit teknis operasional. Komitmen perubahan yang kuat di tingkat pimpinan belum tentu secara otomatis terinternalisasi menjadi perilaku kerja sehari-hari bagi staf yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Hal ini disampaikan juga melalui data primer oleh informan pembina eksternal: Reformasi birokrasi akan terhambat jika komitmen perubahan hanya berhenti di level pimpinan tanpa terinternalisasi hingga ke aparatur yang bersentuhan langsung dengan masyarakat.

Pada aspek keselarasan kinerja, agenda reformasi birokrasi secara formal telah terintegrasi dengan Rencana Strategis (Renstra) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) organisasi. Capaian indikator sasaran strategis DKP Tahun 2023 menunjukkan hasil yang sangat

P-ISSN: 2988-5353 | E-ISSN: 2988-5361
Vol 4 No 2 (2026) | Page 159-171
DOI: https://doi.org/10.61105/jss.v4i2.537

memuaskan, seperti capaian produksi perikanan yang menembus 162,11% dari target dan nilai evaluasi SAKIP yang meraih skor 92,12 (Predikat AA). Namun demikian, indikator tujuan makro seperti pertumbuhan PDRB subkategori perikanan baru terealisasi sebesar 0,83% dari target 1,90–2,20%. Fenomena ini mengindikasikan bahwa tingginya capaian indikator sasaran formal belum berbanding lurus secara tunggal dengan ketercapaian tujuan pembangunan ekonomi yang lebih luas, karena variabel ekstrinsik seperti kondisi cuaca, harga pasar, dan dinamika investasi turut memengaruhi hasil akhir.

Secara keseluruhan, evaluasi dimensi *Context* menyimpulkan bahwa landasan kebijakan dan kebutuhan pelaksanaan reformasi birokrasi di DKP Provinsi Jawa Timur telah selaras dengan mandat organisasi, tuntutan kinerja, serta kebutuhan pelayanan masyarakat pesisir. Namun, tingkat keselarasan pada tataran desain kebijakan dan komitmen pimpinan ini tetap memerlukan pembuktian lebih lanjut pada aspek kesiapan sumber daya (*input*) serta konsistensi dalam tahap pelaksanaannya (*process*).

Kesiapan Sumber Daya, Regulasi, dan Infrastruktur Pendukung (Dimensi Input)

Temuan penelitian pada dimensi *Input* menunjukkan bahwa Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur secara umum telah memiliki prasyarat formal dan material yang memadai untuk menjalankan agenda reformasi birokrasi. Kesiapan ini ditunjukkan oleh ketersediaan regulasi internal, dokumen Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Tahun 2023, dukungan anggaran, sarana prasarana, serta komitmen pimpinan (*tone at the top*) yang konsisten. Dokumen Rencana Aksi RB yang dimiliki telah disusun secara terstruktur mengacu pada *Road Map* RB Provinsi Jawa Timur Tahun 2020–2024 yang mencakup delapan area perubahan tata kelola. Mengenai kesiapan kerangka perencanaan ini, Sekretaris Dinas Kelautan dan Perikanan menyatakan bahwa secara regulasi dan dokumen perencanaan, seluruh instrumen reformasi birokrasi telah siap dan terintegrasi dengan Renstra, namun tantangannya terletak pada pemerataan kapasitas SDM di seluruh unit kerja.

Meskipun kesiapan regulasi dan perangkat perencanaan dinilai sangat matang, temuan lapangan mengungkapkan adanya tantangan berupa kesenjangan (*disparitas*) kesiapan sumber daya manusia (SDM) dan prasarana antara kantor induk dengan unit-unit operasional di daerah. Secara agregat, kuantitas dan alokasi anggaran DKP dinilai mencukupi untuk mendukung kegiatan reformasi birokrasi dan SAKIP. Akan tetapi, distribusi aparatur yang memiliki kompetensi teknis khusus dalam pengolahan data kinerja, evaluasi organisasi, dan pengoperasian sistem informasi belum tersebar secara merata di seluruh Cabang Dinas dan UPT.

Ditinjau dari aspek infrastruktur dan teknologi informasi, DKP Provinsi Jawa Timur telah memanfaatkan berbagai aplikasi digital untuk mendukung Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan manajemen kinerja. Namun, integrasi antar-aplikasi serta penyelarasan aliran data dari unit operasional terdepan menuju sistem pusat DKP masih menghadapi kendala teknis. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Subbagian Tata Usaha UPT Budidaya Air Payau dan Laut bahwa dukungan anggaran dan prasarana di level UPT memang tersedia untuk operasional dasar, tetapi penyelarasan teknologi dan integrasi data kinerja antarunit masih membutuhkan penguatan teknis.

LENVARI: Jurnal of Social Science
P-ISSN: 2988-5353 | E-ISSN: 2988-5361
Vol 4 No 2 (2026) | Page 159-171
DOI: https://doi.org/10.61105/jss.v4i2.537



Gambar 1.
Kesiapan Teknologi dan Capaian terhadap Layanan
Sumber : Data Sekunder, 2026

Di samping kesiapan fisik dan teknologi, kesiapan pada Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menjadi salah satu kekuatan utama pada dimensi *Input*. DKP telah memiliki pedoman teknis pengukuran kinerja, penetapan indikator kinerja individu (*cascading*), serta mekanisme pelaporan yang baku. Kendati demikian, catatan evaluasi eksternal mengingatkan bahwa kesiapan *input* tidak boleh hanya berhenti pada penyediaan sistem atau pemenuhan kelengkapan sarana fisik semata, melainkan harus menyentuh peningkatan kapasitas aparatur sebagai pelaksana utama sistem tersebut. Ketua Tim Kerja Percepatan Reformasi Birokrasi menekankan bahwa kesiapan input tidak hanya diukur dari ketersediaan dokumen Rencana Aksi atau besarnya anggaran, tetapi pada sejauh mana kualifikasi dan kompetensi aparatur di lapangan mampu mengoperasikan sistem kerja baru.

Sebagai simpul penggerak, komitmen kepemimpinan (*leadership support*) dan pembentukan Tim Reformasi Birokrasi internal DKP telah berfungsi dengan baik dalam mengoordinasikan pemenuhan data dukung. Kendati demikian, keterbatasan jumlah personil yang fokus mengelola tata laksana reformasi birokrasi secara penuh (*dedicated team*) menyebabkan sebagian beban kerja penyiapan RB masih menumpuk pada fungsi Sekretariat.

Secara evaluatif, dimensi *Input* memberikan gambaran bahwa DKP Provinsi Jawa Timur memiliki pondasi *input* yang kuat dari sisi ketersediaan regulasi, dokumen rencana aksi,

P-ISSN: 2988-5353 | E-ISSN: 2988-5361
Vol 4 No 2 (2026) | Page 159-171
DOI: https://doi.org/10.61105/jss.v4i2.537

dukungan pimpinan, dan alokasi anggaran dasar. Titik kritis yang perlu diperbaiki pada dimensi ini adalah upaya harmonisasi dan pemerataan kapasitas SDM, optimalisasi integrasi teknologi data perikanan, serta pemenuhan sarana operasional secara seimbang hingga ke level UPT terdepan.

Analisis Evaluasi dan Efektifitas

Efektivitas pelaksanaan reformasi birokrasi di Dinas Kelautan dan Perikanan (DKP) Provinsi Jawa Timur dianalisis melalui sintesis antara kerangka evaluasi CIPP (*Context, Input, Process, Product*) dan teori sistem terbuka. Berdasarkan pemikiran Stufflebeam dan Zhang (2017), evaluasi CIPP tidak diperlakukan sebagai instrumen terpisah, melainkan sebagai satu kesatuan sistemik yang mengaitkan lingkungan kebutuhan dengan kesiapan kapasitas organisasi. Dalam perspektif organisasi terbuka von Bertalanffy (1968) serta Katz dan Kahn (1978), DKP Provinsi Jawa Timur bertindak sebagai entitas yang menyerap mandat, regulasi, dan ekspektasi publik sebagai masukan lingkungan (*context*), yang kemudian diolah melalui ketersediaan strategi dan sumber daya (*input*). Oleh karena itu, penilaian efektivitas organisasi tidak dapat direduksi semata-mata pada indikator formal, melainkan harus diuji melalui teori multidimensi efektivitas yang menekankan keseimbangan antara pencapaian tujuan, fleksibilitas, dan kemampuan beradaptasi (Etzioni, 1964; Steers, 1977; Campbell, 1977).

Pada dimensi *context*, temuan penelitian menegaskan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi di DKP Provinsi Jawa Timur memiliki legitimasi substantif yang kuat, melampaui sekadar formalitas ketaatan administratif (*formalistic compliance*). Keberadaan agenda perubahan ini berakar langsung pada kompleksitas struktur organisasi DKP yang membawahi empat Cabang Dinas dan 13 Unit Pelaksana Teknis (UPT) dengan karakteristik pelayanan dan wilayah operasional yang terfragmentasi. Kebutuhan utama organisasi telah bergeser dari ketiadaan perangkat formal menuju pendalaman kualitas integrasi sistem manajemen. Hal ini mengonfirmasi pandangan Turner et al. (2022) mengenai tantangan fragmentasi birokrasi di Indonesia, di mana pembenahan tata kelola membutuhkan penyelarasan *cascading* kinerja dan integrasi data perikanan "satu pintu" agar kebijakan strategis pimpinan selaras dengan eksekusi operasional di tingkat UPT.

Analisis mendalam terhadap dimensi *context* juga berhasil mengungkap dinamika paradoksal pada pengukuran kinerja sektoral. Di satu sisi, indikator sasaran strategis internal menunjukkan capaian yang sangat tinggi, terbukti dari nilai evaluasi SAKIP yang mencapai predikat AA (92,12) dan capaian produksi perikanan sebesar 162,11%. Namun di sisi lain, indikator tujuan makro berupa pertumbuhan PDRB subkategori perikanan baru terealisasi 0,83% dari target yang ditetapkan. Dengan merujuk pada konsep efektivitas Etzioni (1964) dan temuan Sari, Noor, dan Hidayati (2022), fenomena ini memperlihatkan bahwa reformasi birokrasi berfungsi efektif untuk memperkuat kapasitas dan akuntabilitas manajemen internal organisasi, tetapi tidak dapat diposisikan sebagai variabel determinan tunggal bagi capaian ekonomi makro (…jurnal. Pertumbuhan PDRB dipengaruhi secara signifikan oleh faktor-faktor ekstrinsik di luar kendali birokrasi, seperti dinamika harga pasar, biaya produksi, iklim, cuaca, dan kondisi sumber daya kelautan.

LENVARI: Jurnal of Social Science
P-ISSN: 2988-5353 | E-ISSN: 2988-5361
Vol 4 No 2 (2026) | Page 159-171
DOI: https://doi.org/10.61105/jss.v4i2.537



Gambar.2
SAKIP sebagai instrumen tata kelola kelembagaan
Sumber : Data Sekunder, 2026

Selain keselarasan kinerja internal, dimensi *context* membuktikan bahwa agenda reformasi birokrasi DKP Provinsi Jawa Timur telah mengakomodasi prinsip-prinsip *good governance* dan kebutuhan pemangku kepentingan. Integrasi standar pelayanan, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), keterbukaan informasi, dan pengelolaan pengaduan menunjukkan responsivitas organisasi terhadap tuntutan masyarakat pesisir, pembudidaya, dan pelaku usaha. Temuan ini sejalan dengan penelitian Khairi (2024) serta Mursalin, et al (2024). yang menempatkan efisiensi dan transparansi sebagai pilar utama transformasi pelayanan publik. Kendati demikian, sebagaimana diingatkan oleh Pratiwi et al. (2022), penerjemahan norma *good governance* ke dalam praktik nyata sangat bergantung pada persepsi masyarakat. Oleh karena itu, klaim keberhasilan pada dimensi konteks ini tetap memuat batasan interpretasi karena pengujian ketercapaian pelayanan dalam studi ini masih didominasi oleh perspektif penyelenggara dan bukti dokumenter internal.

Beralih pada dimensi *input*, kesiapan strategi dan regulasi DKP Provinsi Jawa Timur tergolong sangat matang, yang ditunjukkan oleh ketersediaan Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Tahun 2023 yang terintegrasi penuh dengan Rencana Strategis (Renstra) 2019–2024. Keberadaan *leadership support* (*tone at the top*) menjadi faktor *input* yang paling dominan dan konsisten dalam mendorong komitmen perubahan. Sebagaimana dijelaskan oleh Moynihan dan Budiani (2007), kepemimpinan dalam organisasi publik berfungsi sebagai pengikat subsistem yang menyelaraskan alokasi sumber daya dengan sasaran kinerja. Namun demikian, pimpinan DKP perlu mewaspadai risiko ketergantungan berlebih pada figur kepemimpinan individu. Agar efektivitas *input* ini bersifat berkelanjutan, komitmen pimpinan harus melembaga secara rinci ke dalam sistem Prosedur Operasional Standar (SOP), mekanisme umpan balik kinerja, dan budaya kerja organisasi yang tidak rentan terhadap suksesi pejabat.

Meskipun *input* regulasi dan kepemimpinan dinilai kuat, analisis terhadap sumber daya

P-ISSN: 2988-5353 | E-ISSN: 2988-5361
Vol 4 No 2 (2026) | Page 159-171
DOI: https://doi.org/10.61105/jss.v4i2.537

manusia (SDM) dan infrastruktur mengungkapkan adanya tantangan disparitas yang cukup tajam antara kantor induk dengan unit operasional di daerah. Secara kuantitatif agregat, alokasi anggaran dan jumlah aparatur DKP tergolong mencukupi. Akan tetapi, dalam perspektif sistem terbuka Katz dan Kahn (1978), efektivitas *input* tidak ditentukan oleh jumlah agregat semata, melainkan oleh pemerataan kapasitas di seluruh subsistem. Penelitian ini menemukan bahwa aparatur DKP memiliki kompetensi teknis sektoral yang unggul, tetapi masih terbatas dalam kompetensi transformasional, seperti kemampuan analisis data kinerja digital dan manajemen perubahan. Temuan ini mengonfirmasi studi Iskandar, D. T., Sumartono, S., & Domai, T. (2017) serta Ma'ruf et al (2024) yang menunjukkan bahwa ketimpangan distribusi SDM dan keterbatasan kapasitas digital aparatur lapangan sering kali menjadi penghambat utama penyaluran energi reformasi hingga ke unit pelayanan terdepan.

Pembedahan terhadap dimensi *context* dan *input* memberikan kesimpulan diagnostik bahwa Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur memiliki pijakan kontekstual yang sangat kuat serta kesiapan *input* formal yang relatif lengkap. Urgensi reformasi birokrasi telah terjustifikasi secara substantif untuk menjawab kompleksitas mandat, integrasi data perikanan, serta peningkatkan akuntabilitas publik (Hood, 1991). Namun, titik kritis keberhasilan organisasi kini bergeser dari ketersediaan dokumen dan regulasi di tingkat pusat menuju upaya mengatasi disparitas kompetensi SDM, harmonisasi integrasi teknologi informasi, dan pemerataan sarana operasional di seluruh Cabang Dinas serta UPT. Pemahaman yang mendalam atas keselarasan konteks dan kesiapan *input* ini menjadi landasan krusial untuk menganalisis bagaimana dinamika proses transformasi (*process*) dijalankan hingga mampu menghasilkan dampak kinerja (*product*) yang nyata dan berkelanjutan bagi pembangunan sektor kelautan dan perikanan di Jawa Timur.

Kesimpulan

Pelaksanaan reformasi birokrasi pada Dinas Kelautan dan Perikanan (DKP) Provinsi Jawa Timur Tahun 2023 terbukti relatif efektif dalam mendukung capaian kinerja organisasi, dengan kekuatan utama terletak pada kematangan institusional dan pencapaian sasaran strategis. Ditinjau dari kerangka evaluasi CIPP, dimensi *context* menunjukkan relevansi yang sangat kuat antara agenda perubahan dengan mandat kelembagaan, kompleksitas wilayah operasional, serta tuntutan akuntabilitas dan pelayanan publik. Pada dimensi *input*, kesiapan organisasi didukung oleh kerangka regulasi yang jelas, Rencana Aksi RB 2023, komitmen pimpinan (*leadership support*), kematangan SAKIP, alokasi anggaran, dan ketersediaan infrastruktur teknologi informasi. Sementara itu, dimensi *process* telah berjalan secara terstruktur dan prosedural melalui pengintegrasian agenda reformasi ke dalam siklus perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga mekanisme pengukuran kinerja. Keterhubungan antardimensi ini terbukti menghasilkan keluaran pada dimensi *product* berupa pencapaian nilai evaluasi SAKIP sebesar 92,12 (kategori AA), pelampauan target peningkatan produksi kelautan dan perikanan (162,11%), serta peningkatan nilai tambah produk hasil perikanan (121,11%).

Meskipun menunjukkan capaian formal dan sasaran strategis yang tinggi, efektivitas reformasi birokrasi di DKP Provinsi Jawa Timur belum sepenuhnya optimal, merata, dan substantif pada seluruh unit kerja serta tingkat tujuan akhir. Hal ini ditunjukkan oleh belum tercapainya target indikator makro pertumbuhan PDRB subkategori perikanan (0,83%), yang mengonfirmasi bahwa reformasi birokrasi berfungsi sebagai kapasitas pemungkin (*enabling*

capacity) internal organisasi, bukan variabel determinan tunggal capaian ekonomi sektoral yang turut dipengaruhi oleh faktor eksternal lingkungan. Temuan kunci penelitian ini menegaskan adanya kesenjangan (*gap*) antara kematangan institusional dan kedalaman transformasi operasional. Titik kritisnya bersumber dari tata kelola data yang belum sepenuhnya terintegrasi antarsistem, ketimpangan distribusi sumber daya manusia dan kompetensi digital di tingkat Cabang Dinas dan UPT, serta mekanisme tindak lanjut hasil evaluasi yang belum membentuk siklus perbaikan tertutup (*closed-loop follow-up*).

Guna mengatasi titik kritis tersebut, saran praktis bagi DKP Provinsi Jawa Timur tidak diarahkan pada penambahan aplikasi, regulasi, atau dokumen baru, melainkan pada pendalaman kualitas penggunaan sistem melalui penguatan tata kelola data yang terintegrasi, pemerataan alokasi SDM dan infrastruktur di seluruh UPT berdasarkan analisis beban kerja, serta penerapan mekanisme tindak lanjut evaluasi yang terverifikasi hingga tuntas. Bagi Pemerintah Provinsi Jawa Timur, pembinaan reformasi birokrasi perlu digeser dari sekadar pemenuhan formalitas administratif menuju penilaian kedalaman dampak operasional dan penyediaan interoperabilitas data antarperangkat daerah. Sementara untuk pengembangan akademis, penelitian selanjutnya disarankan memperluas kajian melalui pendekatan longitudinal, studi komparatif antarperangkat daerah, serta penempatan kelompok pengguna layanan (seperti nelayan dan pembudidaya) sebagai sumber data utama guna mengevaluasi manfaat publik secara lebih inklusif dan komprehensif.

Daftar Pustaka

Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to performance leadership* (7th ed.). London, England: Kogan Page.

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.). Boston, MA: Pearson.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Budiani, N. W. (2007). Efektivitas program penanggulangan pengangguran Karang Taruna "Eka Taruna Bhakti" Desa Sumerta Kelod Kecamatan Denpasar Timur Kota Denpasar. *INPUT: Jurnal Ekonomi dan Sosial, 2*(1), 49–57. https://ojs.unud.ac.id/index.php/input/article/view/3191

Caiden, G. E. (1969). *Administrative reform*. Aldine Publishing Company.

Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 13–55). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). New York, NY: Routledge..

Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur. (2023a). *Laporan kinerja instansi pemerintah Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur tahun 2023.*

Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur. (2023b). *Perubahan kedua rencana strategis Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur tahun 2019–2024.*

Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur. (2023c). *Rencana aksi reformasi birokrasi Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur tahun 2023.*

Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperCollins.

Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). New York, NY: Routledge.

Edwards, G. C., III. (1980). *Implementing public policy*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.

Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (4th ed.). Boston, MA: Pearson.

Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2012). *The public administration theory primer* (2nd ed.). Boulder, CO: Westview Press.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Iskandar, D. T., Sumartono, S., & Domai, T. (2017). Evaluasi program pembinaan dan pengembangan industri kecil dan menengah di Kabupaten Ponorogo. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations), 1*(1), 17–22. https://doi.org/10.26740/jpsi.v1n1.p17-22

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2020). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2022). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024.

Khairi, A. (2024). Reformasi birokrasi Kabupaten Kerinci: Strategi peningkatan efisiensi dan kualitas pelayanan publik. *Parlementer: Jurnal Studi Hukum dan Administrasi Publik, 1*(3), 255–266. https://doi.org/10.62383/parlementer.v1i3.134

Kroll, A. (2015). Drivers of performance information use: Systematic literature review and directions for future research. *Public Performance & Management Review, 38*(3), 459–486. https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1006469

Ma'ruf, M. F., Said, A., Mindarti, L. I., Putra, F., & Esmael, S. T. E. (2024). Analysis evaluation of intergovernmental cooperation in Recognition of Prior Learning (RPL) Program in

Bojonegoro Regency, Indonesia. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations), 9*(1), 34–48. https://doi.org/10.26740/jpsi.v9n1.p34-48

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Beverly Hills, CA: SAGE Publications

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2005). Testing how management matters in an era of government by performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*(3), 421–439. https://doi.org/10.1093/jopart/mui016

Mursalin, M., Natsir, N., & Anas, M. (2024). Efektivitas reformasi birokrasi dalam meningkatkan pelayanan publik. *Student Research Journal, 2*(4), 397–406. https://doi.org/10.55606/srjyappi.v2i4.1426

Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Canada : Routledge.

Pakpahan, R. T. (2024). Evaluating implementation of e-government public services in DKI Jakarta towards a smart city using the CIPP and Kirkpatrick evaluation model. *Moestopo International Review on Social, Humanities, and Sciences, 4*(1), 88–99. https://doi.org/10.32509/mirshus.v4i1.86

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. E. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 42*(5), 533–544. https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Beverly Hills : SAGE Publications.

Pemerintah Provinsi Jawa Timur. (2020). Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 38 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2020–2024.

Pemerintah Provinsi Jawa Timur. (2023). Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 58 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 38 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur Tahun 2020–2024.

Pemerintah Provinsi Jawa Timur. (2023). Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 72 Tahun 2023 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Pratiwi, M. A., Yuwono, T., Astuti, R. S., & Afrizal, T. (2022). Analisis reformasi birokrasi untuk mewujudkan good governance pada Pemerintah Kabupaten Pemalang. *PERSPEKTIF, 11*(3), 1033–1042. https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i3.6272