

## Implementasi *E-Budgeting* dalam Pengelolaan APBD Kota Surabaya untuk Meningkatkan Transparansi Keuangan Daerah

Rizky Amelia Azzahrahtullah<sup>1</sup>, Amalia Azka<sup>2</sup>, Eva Hany Fanida<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup>Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Surabaya

[125040674101@mhs.unesa.ac.id](mailto:125040674101@mhs.unesa.ac.id)\*, [25040674106@mhs.unesa.ac.id](mailto:25040674106@mhs.unesa.ac.id), [evafanida@unesa.ac.id](mailto:evafanida@unesa.ac.id)

\*corresponding author

---

### Article Info

#### Article History

Received:

05 May 2026

Accepted:

09 June 2026

Published:

10 June 2026

---

#### Kata Kunci

E-budgeting,  
transparansi, e-  
government, APBD,  
Kota Surabaya

#### Keywords

e-budgeting,  
transparency, e-  
government,  
stewardship,  
regional budget,  
Surabaya

---

### Abstrak

Penelitian ini berangkat dari permasalahan rendahnya transparansi dan tingginya risiko manipulasi dalam pengelolaan anggaran daerah yang mendorong kebutuhan transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan. Kota Surabaya sebagai pelopor penerapan sistem penganggaran berbasis elektronik menjadi objek kajian untuk menilai sejauh mana sistem tersebut mampu meningkatkan keterbukaan, akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan keuangan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas sistem tersebut dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang bersih serta memperkuat kepercayaan masyarakat. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif analitis melalui pengumpulan data sekunder berupa dokumen kebijakan, laporan keuangan, serta observasi terhadap sistem digital yang digunakan pemerintah daerah. Proses analisis dilakukan dengan cara mengidentifikasi keterkaitan antara fitur sistem dengan indikator transparansi, kemudian mengevaluasi implementasinya secara sistematis untuk melihat kesesuaian antara perencanaan dan praktik di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penganggaran berbasis elektronik mampu memperkuat pengendalian internal melalui mekanisme penguncian sistem, standarisasi harga, serta pencatatan aktivitas yang dapat ditelusuri secara digital. Selain itu, akses informasi yang terbuka memberikan ruang bagi masyarakat untuk melakukan pengawasan secara langsung sehingga mendorong peningkatan akuntabilitas pemerintah. Meskipun demikian, masih terdapat tantangan berupa keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dan kesenjangan literasi digital masyarakat yang berpotensi menghambat efektivitas implementasi. Ke depan, diperlukan strategi penguatan kapasitas dan pendekatan inklusif agar sistem ini dapat berjalan secara berkelanjutan dan memberikan manfaat yang merata.

*Abstract* This study is motivated by the problem of low transparency and the high risk of manipulation in regional budget management, which drives the need for digital transformation in public governance. The City of Surabaya, as a pioneer in implementing an electronic budgeting system, is used as the object of analysis to assess the extent to which the system enhances openness, accountability, and efficiency in public financial management. The study aims to examine the effectiveness of this system in supporting clean governance and strengthening public trust. The research employs a qualitative approach with a descriptive analytical method, utilizing secondary data such as policy documents, financial reports, and observations of the digital system used by the local government. The analysis process involves identifying the relationship between system features and transparency indicators, followed by a systematic evaluation of implementation to assess the alignment between planning and

---

*actual practice. The findings indicate that the electronic budgeting system strengthens internal control through system locking mechanisms, standardized pricing, and digitally traceable activity records. In addition, open access to information enables public oversight, thereby enhancing government accountability. However, challenges remain, particularly in terms of limited human resource capacity and gaps in digital literacy that may hinder implementation effectiveness. Therefore, strengthening capacity and adopting inclusive strategies are essential to ensure the sustainability and equitable benefits of the system.*

---

## **Pendahuluan**

Era revolusi industri 4.0 memposisikan transformasi digital dalam tata kelola sektor publik sebagai sebuah urgensi guna mengaktualisasikan prinsip *good local governance*. Pemerintah di seluruh dunia kini menghadapi tantangan untuk meninjau kembali dan merombak model birokrasi tradisional agar selaras dengan kemajuan teknologi yang pesat dan ekspektasi masyarakat yang terus berkembang (Trilestari, 2023). Urgensi ini muncul akibat stigma terhadap pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di Indonesia yang kerap dinilai rawan terhadap tindakan manipulasi serta praktik korupsi pada tahapan penganggaran. Dalam konteks ini, penganggaran secara elektronik (*e-budgeting*) hadir sebagai sistem berbasis digital yang dirancang untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta efisiensi (Dwiyanto, 2011).

Provinsi Jawa Timur, khususnya Kota Surabaya, merupakan pelopor dalam penggunaan sistem *e-budgeting* di Indonesia. Sistem ini pertama kali dirintis oleh Pemerintah Kota Surabaya dan keberhasilannya kemudian menjadi rujukan nasional, hingga akhirnya diadopsi oleh Pemerintah DKI Jakarta pada tahun 2015. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gunawan (2016) telah mendokumentasikan bagaimana implementasi awal *e-budgeting* di Surabaya berhasil mewujudkan transparansi dan akuntabilitas keuangan publik secara prosedural. Pemanfaatan teknologi informasi ini menjadi instrumen krusial dalam mendorong praktik pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi (Mardiasmo, 2018). Namun, efektivitas sistem ini sangat bergantung pada kompetensi sumber daya manusia. Sistem yang mumpuni dapat terhambat apabila aparatur kurang memahami konsep dasar dan regulasi pengelolaan keuangan daerah yang menjadi pedoman pelaksanaannya. Sejatinya, reorientasi manajemen keuangan daerah saat ini telah bertransformasi menjadi instrumen politik dan ekonomi yang wajib dipertanggungjawabkan secara transparan, selaras dengan

UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

Kota Surabaya, dalam kapasitasnya sebagai pionir *smart city* yang secara kontinu meraih opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP), terus menggunakan platform digital untuk merampingkan kolaborasi lintas lembaga dan mendukung pembuatan kebijakan berbasis data. Namun, transisi tahun 2024-2025 yang mewajibkan sinkronisasi ke dalam Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) nasional memicu tantangan baru. Terdapat kekhawatiran terkait potensi penurunan kualitas transparansi lokal akibat penyeragaman sistem oleh pemerintah pusat yang mungkin belum sepenuhnya mengadopsi fitur akuntabilitas yang telah mapan di Surabaya. Selain itu, Chambers (1997) menekankan pentingnya menghindari pendekatan *top-down* pembangunan harus memastikan bahwa masyarakat memiliki peran aktif dalam merumuskan dan mengawasi inisiatif pembangunan, termasuk dalam aspek transparansi anggaran.

Guna menutup celah literatur yang selama ini masih menitikberatkan pada dimensi manajerial, studi ini menggunakan Teori Stewardship (Donaldson & Davis, 1991) sebagai fondasi filosofis. Melalui sudut pandang ini, aparatur pemerintah diposisikan sebagai "steward" yang memiliki dorongan internal untuk menjaga integritas anggaran demi kepentingan publik. Analisis ini akan mengeksplorasi dimensi akurasi dan aksesibilitas dalam era *e-budgeting* yang menuntut seluruh aktivitas perencanaan dilakukan melalui sistem modern untuk mempermudah pelaksanaan aktivitas tersebut (Putririnda, 2020).

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas sistem *e-budgeting* di Kota Surabaya dalam mendukung tata kelola pemerintahan yang bersih serta memperkuat kepercayaan masyarakat melalui peningkatan transparansi dan akuntabilitas keuangan daerah. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana sistem digital tersebut mampu meningkatkan keterbukaan dan efisiensi pengelolaan keuangan publik dengan menyinkronkan antara perencanaan dan praktik di lapangan. Selain itu, melalui lensa Teori Stewardship, studi ini bermaksud membedah peran aparatur pemerintah sebagai pengelola amanah rakyat yang memiliki tanggung jawab etis untuk menjaga integritas anggaran. Terakhir, penelitian ini berupaya mengidentifikasi berbagai tantangan strategis, seperti keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dan kesenjangan literasi digital masyarakat, guna merumuskan strategi penguatan agar sistem ini dapat

memberikan manfaat yang inklusif dan berkelanjutan bagi masyarakat luas. Dengan demikian, penelitian ini diproyeksikan untuk mengevaluasi efektivitas *e-budgeting* di Surabaya dalam mengeskalasi transparansi finansial secara substansial, sekaligus menjadi acuan bagi daerah lain dalam mengonstruksi kepercayaan publik (*public trust*) melalui transparansi yang sistematis dan inklusif.

## **Tinjauan Pustaka**

### **Konsep E-Government**

E-government merujuk pada paradigma pemerintahan berbasis elektronik yang mengandalkan penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara maksimal oleh aparaturnegara untuk merevolusi interaksi dengan publik, sektor usaha, serta lembaga pemerintahan lain, demi penguatan efisiensi, keterbukaan, pertanggungjawaban, dan mutu layanan masyarakat yang bersifat dinamis serta merangkul semua lapisan. Heeks (2005) memandang *e-government* sebagai kerangka sosio-teknis yang memadukan dimensi sosial termasuk regulasi, norma organisasional, dan keterlibatan komunitas dengan kemajuan teknologi informasi, sehingga penekanannya melampaui sekadar pembangunan infrastruktur digital menuju transformasi prosedur dan pola perilaku. Emilsyah (2014) mengelaborasi definisi tersebut sebagai sistem pengelolaan informasi yang terealisasikan melalui TIK guna menghadirkan beragam layanan publik, dimulai dari jenjang dasar yakni penyebaran data dan informasi berbasis komputasi terkait aktivitas pemerintahan dan pembangunan sebagai manifestasi keterbukaan, hingga jenjang mutakhir seperti pembayaran daring, sinkronisasi basis data lintas lembaga, serta mekanisme partisipasi masyarakat secara langsung.

E-Government mengacu pada penggunaan teknologi informasi oleh instansi pemerintah yang memiliki kemampuan untuk mengubah hubungan dengan warga negara, bisnis, dan unit lain dari pemerintah. Teknologi yang digunakan ini dapat melayani sebuah keragaman yang berbeda yaitu pemberian pelayanan pada warganegara yang lebih baik, meningkatkan interaksi dengan dunia bisnis dan industri, pemberdayaan masyarakat melalui akses terhadap informasi, atau manajemen pemerintah yang lebih efisien. Hal ini sejalan dengan pandangan (Indrayani, 2024) bahwa pemanfaatan TIK bertujuan meningkatkan akses dan kualitas layanan publik melalui pengembangan portal online dan digitalisasi proses pemerintahan. Dengan demikian, teknologi bukan sekadar alat tambahan, melainkan

instrumen strategis untuk memangkas birokrasi yang berbelit, meminimalisir potensi penyimpangan, dan memastikan bahwa setiap entitas baik warga maupun pelaku usaha mendapatkan hak layanan yang setara dan transparan.

Implementasi E-Government diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah, mendorong partisipasi warga dalam proses demokrasi, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas administrasi pemerintahan (Indrayani, 2024). Transformasi ini menciptakan ruang dialog digital di mana masyarakat tidak hanya menjadi konsumen layanan, tetapi juga mitra aktif dalam pengambilan keputusan publik. Melalui integrasi sistem yang matang, pemerintah dapat merespons dinamika sosial secara real-time, mengoptimalkan sumber daya negara, dan membangun ekosistem tata kelola yang akuntabel. Keberhasilan transisi ini pada akhirnya akan menciptakan budaya baru dalam birokrasi yang lebih terbuka, inovatif, dan berorientasi sepenuhnya pada kepentingan masyarakat luas.

### **Teori Stewardship**

Teori Stewardship, yang pertama kali dikemukakan oleh Donaldson dan Davis (1991), merupakan kerangka teoritis yang berpijak pada asumsi intrinsik bahwa manusia pada dasarnya merupakan entitas yang dapat dipercaya, bertindak secara bertanggung jawab, memiliki integritas yang kokoh, serta menjunjung kejujuran dalam interaksi dengan orang lain. Teori ini menekankan motivasi altruistik dan orientasi kolektif. Dalam konteks sektor publik, teori tersebut memandang pemerintah bukan sebagai agen yang condong mengejar keuntungan pribadi, melainkan sebagai pelayan masyarakat (steward) yang secara konsisten memprioritaskan kepentingan publik di atas ambisi individu.

Pada penelitian ini, Teori Stewardship diterapkan untuk menganalisis pengelolaan sumber daya keuangan (APBD) oleh Pemerintah Kota Surabaya. Pemerintah selaku steward memikul tanggung jawab etis untuk menyampaikan laporan atas setiap pemanfaatan dana kepada masyarakat sebagai pemilik utama sumber daya (*principal*). Penerapan teknologi semacam *e-budgeting* dianggap sebagai alat bagi aparatur birokrasi guna membuktikan komitmen dan kejujuran mereka dalam menunaikan mandat publik. Dengan adanya sistem digital ini, celah untuk tindakan non-prosedural dapat diminimalisir, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap integritas pemerintah daerah dalam mengelola anggaran semakin meningkat.

Dalam konteks transparansi keuangan daerah, teori stewardship menjelaskan hubungan antara pihak *principal* (masyarakat Surabaya) dan pihak steward (Pemerintah Kota) yang diarahkan untuk memberikan manfaat maksimal bagi daerah melalui optimalisasi APBD. Implikasi teori stewardship pada penelitian ini menjelaskan peran Pemerintah Kota Surabaya sebagai institusi yang tepercaya dalam menjalankan fungsi manajerial keuangan secara terbuka melalui *e-budgeting*. Dengan menjalankan tugas sesuai regulasi dan menghasilkan pertanggungjawaban keuangan yang akuntabel, tujuan pembangunan ekonomi maupun efektivitas pelayanan publik dapat tercapai dengan maksimal. Hal ini menciptakan keseimbangan yang harmonis antara tata kelola pemerintahan yang bersih (*good governance*) dan peningkatan kesejahteraan seluruh warga Kota Surabaya.

### **Konsep E-Budgeting Dalam Siklus Anggaran**

*E-budgeting* atau *electronic budgeting* adalah sebuah sistem pengelolaan anggaran yang memanfaatkan teknologi informasi untuk mendigitalisasi seluruh proses perencanaan, pengajuan, pelaksanaan, hingga pelaporan anggaran pemerintah. Konsep utama dari *e-budgeting* adalah menciptakan sistem penganggaran yang efisien, transparan, dan akuntabel, di mana setiap tahapan anggaran tercatat secara elektronik dan dapat dilacak (*audit trail*) oleh berbagai pemangku kepentingan. Pada praktiknya, *e-budgeting* mengintegrasikan proses dari berbagai unit kerja dalam satu sistem terpadu. Usulan kegiatan dari masing-masing unit dimasukkan ke dalam sistem secara daring, lalu dilakukan validasi secara otomatis oleh perencana, sehingga mempercepat alur birokrasi dan mengurangi potensi manipulasi data.

Selain mempercepat proses administratif, *e-budgeting* juga berperan sebagai alat pengendali dan pemantau kinerja birokrasi. Pimpinan instansi dapat memantau kesesuaian antara rencana anggaran dan pelaksanaan program secara langsung, bahkan dalam waktu nyata (*real-time*). Sistem ini bertindak sebagai alat kendali (*control tool*) yang memastikan bahwa rencana anggaran yang disusun sesuai dengan standar harga dan pagu anggaran yang telah ditetapkan. Karakteristik utama dari *e-budgeting* adalah adanya fitur penguncian (*system lock*) yang mencegah masuknya usulan anggaran baru di luar jadwal atau prosedur yang telah disepakati dalam Musrenbang.

Selain meningkatkan efisiensi proses administrasi, penerapan *e-budgeting* dalam siklus anggaran juga berkontribusi terhadap penguatan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola pemerintahan. Sistem berbasis digital memungkinkan seluruh proses penganggaran terdokumentasi secara sistematis sehingga memudahkan pengawasan oleh pemerintah, lembaga audit, maupun masyarakat. Dengan adanya keterbukaan informasi tersebut, potensi terjadinya penyimpangan anggaran, manipulasi data, serta praktik korupsi dapat diminimalisasi. *E-budgeting* juga membantu pemerintah daerah dalam memastikan bahwa penggunaan anggaran sesuai dengan prioritas pembangunan dan kebutuhan masyarakat. Selain itu, integrasi data antarperangkat daerah membuat proses koordinasi dan evaluasi anggaran menjadi lebih efektif dan efisien (Putra & Pratiwi, 2020).

Dalam implementasinya, *e-budgeting* diterapkan pada setiap tahapan siklus anggaran, mulai dari perencanaan, pengesahan, pelaksanaan, hingga evaluasi anggaran. Pada tahap perencanaan, sistem digunakan untuk menyusun program dan kegiatan berdasarkan hasil musyawarah pembangunan daerah. Selanjutnya, pada tahap penganggaran, setiap usulan anggaran diverifikasi secara otomatis berdasarkan standar satuan harga dan batas pagu yang telah ditentukan. Pada tahap pelaksanaan, sistem memungkinkan monitoring realisasi anggaran secara *real-time* sehingga mempermudah pengendalian program pemerintah. Adapun pada tahap evaluasi, data yang tersimpan dalam sistem dapat digunakan sebagai dasar analisis efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran. Dengan demikian, *e-budgeting* tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi keuangan, tetapi juga sebagai instrumen reformasi birokrasi menuju pemerintahan yang modern, responsif, dan berbasis teknologi informasi (Nugroho, 2019).

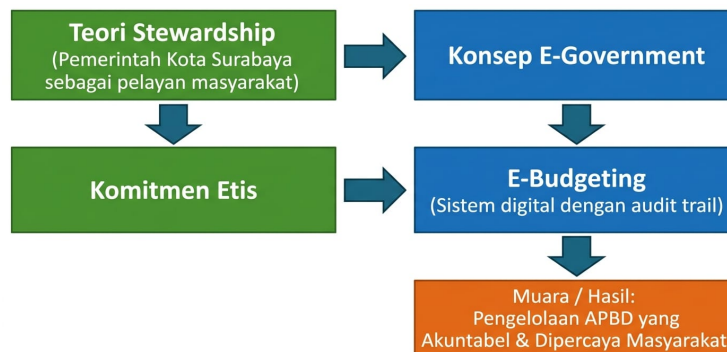
### **Kerangka Konseptual**

Secara konseptual, penelitian ini mengintegrasikan paradigma *E-Government* sebagai payung besar transformasi birokrasi yang mengubah interaksi antara pemerintah dan publik dari sistem konvensional menuju basis digital. Dalam lingkup tata kelola keuangan, Teori Stewardship memberikan landasan filosofis mengenai perilaku aparatur Pemerintah Kota Surabaya yang diposisikan sebagai steward (pengelola) yang memegang teguh integritas dan motivasi altruistik demi kepentingan masyarakat selaku *principal* (pemilik mandat). Untuk merealisasikan tanggung jawab etis tersebut, *E-Budgeting* hadir sebagai instrumen teknis

yang memanifestasikan nilai-nilai stewardship ke dalam sistem yang transparan, akuntabel, dan terukur. Melalui fitur pengamanan seperti *system lock* dan jejak audit (*audit trail*), *e-budgeting* berperan sebagai alat kendali yang memastikan bahwa setiap rupiah dalam APBD dikelola secara jujur, sehingga transformasi prosedur dalam *e-government* tidak hanya berhenti pada pembangunan infrastruktur digital, tetapi mencapai hakikat transparansi dan kualitas layanan publik yang prima.

Selain itu, kerangka konseptual penelitian ini menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas menjadi tolok ukur utama dalam menilai keberhasilan penerapan *e-budgeting* pada pengelolaan pemerintahan daerah. Penggunaan sistem berbasis digital dalam tahapan perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, hingga pengawasan anggaran daerah mampu menciptakan mekanisme pengendalian yang lebih optimal dibandingkan metode konvensional. Dalam kondisi tersebut, masyarakat tidak hanya diposisikan sebagai penerima manfaat layanan publik, tetapi juga memiliki kesempatan untuk turut mengawasi penggunaan anggaran secara lebih terbuka dan mudah diakses. Keterpaduan antara konsep *e-government*, teori stewardship, dan implementasi *e-budgeting* memperlihatkan bahwa transformasi digital birokrasi bukan sekadar upaya meningkatkan efisiensi administratif, melainkan juga sarana untuk memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah melalui pengelolaan keuangan yang transparan, responsif, serta meminimalkan potensi penyimpangan anggaran. Oleh karena itu, implementasi *e-budgeting* di Pemerintah Kota Surabaya dapat dipandang sebagai bentuk inovasi tata kelola pemerintahan modern yang mendukung terwujudnya prinsip *good governance* secara berkesinambungan.

**Gambar 1. Bagan Kerangka Konseptual**



Sumber: Data Diolah (2026)

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitis untuk membedah secara mendalam fenomena implementasi kebijakan *e-budgeting* di Pemerintah Kota Surabaya melalui interpretasi data yang komprehensif. Penelitian dilaksanakan dalam kurun waktu satu bulan, dengan lokasi penelitian berfokus pada lingkup Pemerintah Kota Surabaya. Pendekatan deskriptif dipilih karena fokus penelitian adalah transparansi, sehingga memungkinkan peneliti memaparkan realitas teknis sistem sekaligus mengevaluasinya menggunakan instrumen prinsip HFI dan Teori Stewardship. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumen dan observasi digital terhadap kebijakan, sistem, dan implementasi *e-budgeting*. Bahan penelitian meliputi dokumen regulasi seperti UU No. 23 Tahun 2014, PP No. 12 Tahun 2019, serta Peraturan Walikota Surabaya terkait PPID, ditambah dokumen resmi seperti Laporan Hasil Pemeriksaan BPK RI, Ringkasan APBD Kota Surabaya, serta data teknis pada portal *e-budgeting* melalui sistem *Surabaya Single Window* (SSW).

Instrumen penelitian berupa pedoman analisis isi (*content analysis*) dengan teknik pemetaan (*mapping*) antara fitur *e-budgeting* dan enam indikator transparansi dari *Humanitarian Forum Indonesia*. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *purposive* terhadap dokumen dan data digital yang relevan dengan variabel tingkat transparansi pengelolaan keuangan daerah. Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dan observasi digital, yang kemudian dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian sistematis, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data, digunakan teknik triangulasi sumber melalui proses *cross-check* antara dokumen regulasi dan kondisi faktual pada portal publik untuk memastikan konsistensi informasi yang disajikan.

## Hasil dan Pembahasan

### Transformasi Digital dan Mekanisme Pengendalian Anggaran

Implementasi *e-budgeting* di Pemerintah Kota Surabaya pada periode 2024-2025 bukan sekadar peralihan media dari manual ke digital, melainkan sebuah transformasi struktural dalam tata kelola birokrasi yang lebih sistematis dan terukur. Secara teoretis, fenomena ini merefleksikan penerapan *Digital Era Governance* (DEG), di mana teknologi informasi diintegrasikan ke dalam inti kebijakan untuk menciptakan organisasi yang lebih

responsif. Berdasarkan telaah dokumen terhadap alur kerja sistem, ditemukan bahwa efektivitas *e-budgeting* terletak pada integrasi basis data yang menghubungkan usulan dari tingkat terbawah (Musrenbang) hingga menjadi Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), sehingga meminimalisir asimetri informasi antara perencana dan pelaksana anggaran.

Fitur utama yang menjadi instrumen krusial dalam meningkatkan transparansi adalah mekanisme *System Locking* dan penerapan Standar Harga Satuan (SSH) yang *rigid*. Secara teknis, fitur *System Locking* bekerja dengan menutup akses penginputan atau perubahan data anggaran segera setelah fase pembahasan bersama legislatif dinyatakan final. Analisis ini menunjukkan bahwa teknologi telah berhasil bertindak sebagai "penjaga gerbang" yang mereduksi intervensi manusia bersifat subjektif. Dengan adanya SSH, sistem secara otomatis akan menolak (*reject*) setiap usulan yang melebihi plafon harga yang ditetapkan, sehingga peluang munculnya "anggaran siluman" atau penggelembungan dana dapat diminimalisir secara signifikan.

Validitas dari transformasi ini tercermin secara nyata melalui keberhasilan Pemerintah Kota Surabaya dalam mempertahankan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK RI. Hal ini membuktikan bahwa *e-budgeting* di Surabaya telah berfungsi sebagai instrumen pengawasan preventif yang menciptakan *digital traceability* (keterlambatan digital). Setiap rupiah dalam APBD kini memiliki rekam jejak yang valid, di mana setiap perubahan data meninggalkan log aktivitas yang dapat diaudit, memastikan bahwa akuntabilitas keuangan daerah tidak hanya bersifat administratif tetapi juga substantif. Perbandingan mendalam mengenai efisiensi transisi ini dirangkum dalam tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Perbandingan Mendalam Mengenai Efisiensi Transisi E-Budgeting**

Dimensi Perbandingan	Pengelolaan Manual ( <i>Pra-Transformasi</i> )	Pengelolaan Digital ( <i>E-Budgeting</i> )	Dampak Transparansi
Input data	Penginputan berulang di tiap tahapan (rawan kesalahan manusia)	Integrasi satu pintu dari Musrenbang hingga DPA	Meminimalisir asimetri informasi
Kontrol Harga	Verifikasi harga satuan dilakukan secara manual	Filter otomatis melalui Standar Harga Satuan (SSH)	Mencegah penggelembungan dana ( <i>Mark-up</i> )
Keamanan Data	Dokumen fisik atau digital dapat dirubah tanpa rekam jejak yang jelas	Mekanisme <i>System Locking</i> setelah pengesahan anggaran	Menutup celah “anggaran siluman”
Aksesibilitas	Informasi terbatas pada dokumen cetak	Publikasi terbuka melalui portal SSW dan PPID	mendukung pengawasan publik secara <i>real-time</i>
Auditabilitas	Proses audit memerlukan waktu lama untuk sinkronisasi dokumen	<i>Digital traceability</i> (setiap perubahan memiliki log aktivitas)	Mempercepat validasi kepatuhan oleh BPK RI

Berdasarkan tabel di atas, terlihat jelas bahwa efektivitas *e-budgeting* tidak hanya terletak pada kecepatan proses, tetapi pada penguatan sistem pengendalian internal yang otomatis. Transformasi ini memastikan bahwa akuntabilitas keuangan daerah tidak hanya bersifat administratif tetapi juga substantif, yang sekaligus menjadi fondasi utama bagi keterbukaan informasi publik bagi masyarakat luas.

## **Analisis Transparansi Melalui Aksesibilitas Informasi Publik**

Dalam mengukur sejauh mana peningkatan transparansi keuangan daerah di Kota Surabaya, penelitian ini menyandarkan analisisnya pada konsep transparansi menurut Mardiasmo (2002), yang menekankan bahwa keterbukaan informasi keuangan merupakan prasyarat mutlak bagi terciptanya pengawasan publik yang efektif. Di era digital, konsep ini diwujudkan melalui portal *e-budgeting* yang memaparkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun 2024 sebesar Rp 10.984.338.989.794,00. Pengesahan anggaran triliunan ini menjadi simbol komitmen pelayanan publik. Untuk membedah kualitas transparansi tersebut, penelitian ini menggunakan enam Prinsip Transparansi dari Humanitarian Forum Indonesia (HFI):

### **1. Akses Informasi yang Mudah Dipahami**

Pemerintah Kota Surabaya tidak hanya menyajikan angka mentah, tetapi mengklasifikasikan prioritas anggaran secara tematik. Publik dapat dengan mudah memahami bahwa sektor Pendidikan dan Kesehatan menjadi prioritas utama dengan alokasi masing-masing sebesar 21% dari APBD 2024. Penyederhanaan informasi ini memastikan warga memahami arah kebijakan kota yang berfokus pada pembangunan manusia.

### **2. Publikasi Detail Kegiatan dan Keuangan**

Implementasi *e-budgeting* memungkinkan publikasi data yang sangat rinci (*itemized*). Data pada laman PPID mencakup hingga tingkat sub-kegiatan, seperti pembangunan Rumah Sakit Tipe C di Jalan Ir. Soekarno, proyek jalan di kawasan Wiyung dan Banyuurip, hingga pembangunan *Underpass* Dolog. Keterbukaan pada level mikro ini menutup celah anggaran gelap karena setiap pengeluaran memiliki landasan kegiatan yang jelas.

### **3. Laporan Berkala**

Transparansi ditunjukkan melalui penyediaan laporan realisasi yang diperbarui secara periodik. Hal ini sangat krusial untuk memantau progres Program Padat Karya yang masif dilaksanakan untuk memastikan intervensi kemiskinan berjalan sesuai jadwal, sehingga pengawasan bersifat kontinu dan preventif.

#### 4. Laporan Tahunan

Sebagai perwujudan tanggung jawab kepada masyarakat (Teori Stewardship), Pemkot Surabaya rutin mempublikasikan LKPD yang telah diaudit BPK. Laporan ini menjadi tolok ukur efektivitas penggunaan anggaran dalam mengejar target ambisius menurunkan angka kemiskinan dari 4,6% menjadi di bawah 2% pada tahun 2024.

#### 5. Media Publikasi Resmi

Melalui laman [surabaya.go.id](http://surabaya.go.id), data pembangunan diberikan kepastian hukum. Media ini juga mendukung aspek kebudayaan seperti kegiatan Sedekah Bumi dan promosi Kampung Wisata yang terintegrasi dengan UMKM, menunjukkan bahwa transparansi media resmi juga mendukung ekosistem ekonomi lokal.

#### 6. Pedoman Penyebaran Informasi

Melalui Peraturan Walikota mengenai PPID, penyebaran informasi anggaran menjadi kewajiban sistemik. Hal ini menjamin keberlanjutan program seperti Beasiswa Pemuda Tangguh, pemberian seragam gratis, hingga pavingisasi di tingkat RW, sehingga hak publik atas informasi tidak bergantung pada diskresi pejabat. Integrasi antara mekanisme *e-budgeting* dengan pemenuhan prinsip HFI ini secara empiris divalidasi oleh capaian prestasi nasional Kota Surabaya pada tahun 2024.

Tingkat transparansi dan efektivitas pencegahan korupsi di Surabaya tercermin dari Nilai MCP (*Monitoring Center for Prevention*) KPK yang mencapai indeks 98. Prestasi ini diperkuat dengan raihan nilai tertinggi nasional pada Indeks Reformasi Birokrasi (100,67) serta predikat terbaik pertama dalam Keterbukaan Informasi Publik se-Jawa Timur dengan nilai sempurna 100. Capaian angka-angka indeks tersebut mengonfirmasi bahwa pengelolaan APBD sebesar Rp 10,9 Triliun di Kota Surabaya telah dikelola dengan standar akuntabilitas tertinggi. Hal ini selaras dengan pandangan Mardiasmo bahwa penyediaan informasi yang memadai bagi publik merupakan bentuk akuntabilitas nyata, di mana pemerintah bertindak sebagai pengelola amanah rakyat (steward) yang jujur, terbuka, dan berorientasi pada kesejahteraan warga.

#### Implikasi Manajerial dan Tantangan Keberlanjutan

Keberhasilan implementasi *e-budgeting* di Kota Surabaya tidak dapat dipandang hanya sebagai keberhasilan pengadaan platform digital semata, melainkan harus dilihat sebagai sebuah transformasi fundamental dalam paradigma pengelolaan keuangan daerah.

Secara manajerial, sistem ini telah menggeser pola kerja birokrasi dari yang sebelumnya cenderung tertutup dan kaku menjadi lebih dinamis, terbuka, dan akuntabel. Integrasi teknologi dalam penyusunan APBD ini telah menciptakan standar baru dalam tata kelola pemerintahan, di mana setiap kebijakan fiskal kini memiliki jejak digital yang permanen dan dapat dipertanggungjawabkan. Namun, transisi menuju tata kelola digital yang mapan tentu membawa implikasi strategis terhadap perilaku organisasi serta memunculkan tantangan baru yang harus dihadapi demi menjaga keberlanjutan sistem dalam jangka panjang. Efektivitas instrumen ini tidak lagi hanya diukur dari kecanggihan fiturnya, melainkan dari sejauh mana sistem ini mampu mendorong partisipasi publik yang bermakna dan menjaga integritas birokrasi di tengah kompleksitas kebutuhan kota metropolitan. Berdasarkan analisis terdapat tiga poin utama yang mencakup dampak manajerial sekaligus tantangan keberlanjutan tersebut:

#### **1. Kontrol Sosial dan Kompetisi Kinerja OPD**

Keterbukaan informasi secara otomatis mempersempit jarak informasi (*information asymmetry*) antara pemerintah sebagai pengelola (steward) dan masyarakat. Implikasi manajerialnya, setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) kini berada di bawah pengawasan publik secara langsung. Hal ini menciptakan atmosfer kompetisi internal yang sehat, di mana setiap dinas dituntut untuk lebih efisien dan teliti dalam merencanakan program, mengingat rincian belanja mereka dapat dievaluasi dan dikritik oleh warga melalui kanal digital kapan saja.

#### **2. Mitigasi Risiko melalui Sistem Keamanan Digital**

Secara teknis, fitur *system locking* dalam *e-budgeting* telah berhasil meminimalkan intervensi manusia dan mencegah potensi maladministrasi prosedural sesuai dengan amanat UU No. 23/2014. Capaian MCP KPK sebesar 98 menjadi bukti konkret bahwa sistem ini efektif dalam menutup celah korupsi dan manipulasi anggaran. Namun, tantangan manajerialnya tetap bertumpu pada faktor manusia kecanggihan sistem keamanan harus dibarengi dengan integritas aparatur yang tinggi agar teknologi tidak hanya sekadar menjadi formalitas administratif, melainkan menjadi budaya kerja yang jujur.

### 3. Tantangan Inklusivitas dan Literasi Digital

Tantangan terbesar yang muncul adalah fenomena kesenjangan digital (*digital divide*). Data anggaran yang disajikan secara terbuka belum tentu dapat dijangkau atau dipahami dengan baik oleh seluruh lapisan masyarakat, terutama bagi mereka yang memiliki keterbatasan literasi teknologi. Jika tidak segera diatasi melalui program edukasi publik yang sistematis, transparansi ini berisiko menjadi eksklusif bagi kelompok tertentu saja. Oleh karena itu, keberlanjutan *e-budgeting* memerlukan upaya proaktif pemerintah dalam meningkatkan literasi digital warga, agar partisipasi yang tercipta benar-benar bersifat substantif dan merata di seluruh elemen masyarakat.

### Simpulan

Implementasi *e-budgeting* di Kota Surabaya terbukti menjadi instrumen strategis dalam mendorong transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pengelolaan keuangan daerah. Sistem ini tidak hanya merepresentasikan digitalisasi administratif, tetapi juga transformasi struktural dalam tata kelola pemerintahan yang lebih terbuka dan terukur. Melalui fitur seperti *system locking* dan Standar Harga Satuan (SSH), *e-budgeting* mampu meminimalisir potensi manipulasi anggaran serta memperkuat mekanisme pengendalian internal berbasis teknologi. Dari perspektif Teori Stewardship, aparatur pemerintah berperan sebagai pengelola amanah publik yang dituntut untuk menjaga integritas dan transparansi dalam setiap proses penganggaran. Hal ini tercermin dari capaian kinerja BPK RI dan KPK yang menunjukkan tingkat akuntabilitas tinggi di Surabaya. Selain itu, keterbukaan informasi melalui platform digital turut memperkuat partisipasi publik dan pengawasan sosial.

Namun demikian, keberlanjutan sistem ini masih menghadapi tantangan, terutama terkait sinkronisasi dengan sistem nasional serta kesenjangan literasi digital masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan strategi inklusif agar transparansi tidak bersifat elitis. Dengan demikian, *e-budgeting* di Surabaya dapat menjadi model ideal bagi daerah lain dalam membangun kepercayaan publik melalui tata kelola keuangan yang transparan, adaptif, dan berkelanjutan.

## Daftar Pustaka

- Andhayani. (2020). Sistem informasi pemerintahan daerah: E-budgeting untuk mewujudkan akuntabilitas pemerintah daerah. *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 183–189. <https://doi.org/10.33795/jraam.v4i2.005>
- Ariani. (2022). Analisis implementasi e-budgeting dalam mendukung transparansi pada Pemerintah Kota Surakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(2), 134–140. <https://doi.org/10.51903/manajemen.v2i2.175>
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2024). Laporan hasil pemeriksaan atas laporan keuangan Pemerintah Daerah Kota Surabaya. BPK RI.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49–64. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Dwiyanto, A. (2011). *Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif*. Gadjah Mada University Press.
- Emilsyah, N. (2014). Implementasi e-government dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(2), 45–56.
- Gunawan. (2016). Penerapan sistem e-budgeting terhadap transparansi dan akuntabilitas keuangan publik (Studi pada Pemerintah Kota Surabaya). *Jurnal Akuntansi*.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2024). Monitoring Center for Prevention (MCP) report. KPK.
- Mardiasmo. (2018). *Otonomi dan manajemen keuangan daerah*. Andi Offset.
- Nugroho, R. (2019). E-budgeting dalam meningkatkan transparansi dan efisiensi pengelolaan anggaran pemerintah. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Publik*.
- Pemerintah Kota Surabaya. (2024). Portal Surabaya Single Window (SSW). <https://ssw.surabaya.go.id>
- Pemerintah Kota Surabaya. (2024). Ringkasan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) Kota Surabaya tahun 2024. Pemerintah Kota Surabaya.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Putra, A., & Pratiwi, D. (2020). Implementasi e-budgeting terhadap transparansi dan akuntabilitas keuangan daerah. *Jurnal Amanah Administrasi Negara*.
- Putririnda, Y. (2020). Analisis implementasi e-budgeting dalam perencanaan pembangunan daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(1), 1–10. <http://eprints.perbanas.ac.id/id/eprint/6512>
- Septiani, S. (2023). *Smart governance: Transformasi digital dalam perencanaan pembangunan daerah*. PT Sada Kurnia Pustaka.
- Sudaryo, Y., & Syarif, D. (2017). *Keuangan di era otonomi daerah*. Penerbit Andi.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Wananda. (2025). Pengaruh implementasi e-budgeting, e-procurement, komitmen organisasi, dan transparansi terhadap akuntabilitas keuangan publik (Studi empiris pada dinas pemerintah daerah Kota Palangka Raya Provinsi Kalimantan Tengah). *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5(2), 421–438.