

## Evaluasi Kinerja Anggaran Berdasarkan Aspek Implementasi Pada Pusbindiklat LIPI Tahun 2019

Nanda Syahni; Muhammad Rizki

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia; Politeknik STIA LAN Jakarta

[syahninan@gmail.com](mailto:syahninan@gmail.com); [muhammadrizki@stialan.ac.id](mailto:muhammadrizki@stialan.ac.id)

### Abstract

*Financial reports play an important role in measuring and evaluating agency performance. At The Center for Education and Training of Indonesian Institute of Sciences in 2019, there was a reorganization that made changes to the structure of the work unit so that it had an impact on financial planning and the realization of activities. This study aims to evaluate budget performance with the aspects studied are aspects of output achievement, aspects of budget absorption, aspects of efficiency and consistency of budget absorption. The method used is qualitative where the conditions assessed are the financial statements 2019. From the calculation of the output achievement aspect, the value is 100.38%, the budget absorption aspect is 79.18%, the budget efficiency aspect is 24.95%, the budget absorption consistency is 80.22% and the performance value is 94.54%. In improving the effectiveness of budget management, external factors are needed, namely organizational policies that change because of changes in leadership and the preparation of comprehensive plans so that there is no accumulation of planning at the end of the year. It is also necessary to socialize activities in various institutions or agencies as well as coordination between fields to achieve effective budget performance targets.*

**Keywords:** Evaluation, Effectiveness, Efficiency, Budget Absorption, Performance

### Abstrak

Laporan keuangan memainkan peran penting dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja instansi. Pada Pusbindiklat LIPI tahun 2019 telah terjadi reorganisasi yang membuat perubahan struktur satuan kerja sehingga berdampak pada perencanaan keuangan dan realisasi kegiatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja anggaran dengan aspek yang diteliti adalah aspek capaian keluaran, aspek penyerapan anggaran, aspek efisiensi dan konsistensi penyerapan anggaran. Metode yang digunakan adalah kualitatif dimana kondisi yang dinilai adalah laporan keuangan tahun anggaran 2019. Dari perhitungan aspek capaian keluaran diperoleh nilai sebesar 100,38%, aspek penyerapan anggaran sebesar 79,18%, aspek efisiensi anggaran sebesar 24,95%, konsistensi penyerapan anggaran sebesar 80,22% dan nilai kinerja sebesar 94,54%. Dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran maka diperlukan faktor eksternal yakni kebijakan organisasi yang berubah akibat dari pergantian pimpinan dan penyusunan rencana yang komprehensif agar tidak terjadi penumpukan perencanaan di akhir tahun. Diperlukan juga sosialisasi kegiatan di berbagai lembaga atau instansi dan juga koordinasi antar bidang di Pusbindiklat LIPI untuk mencapai target kinerja anggaran yang efektif.

**Kata Kunci:** Evaluasi, Efektivitas, Efisiensi, Penyerapan Anggaran, Kinerja

### PENDAHULUAN

Pola pikir pengelolaan keuangan pemerintah saat ini menekankan bahwa kegiatan pemerintah harus lebih berbasis pada kinerja daripada berorientasi biaya. Hasil yang diperoleh harus terukur dan mendukung perwujudan visi dan misi sesuai fungsi pemerintahan di berbagai kementerian atau satuan kerja perangkat daerah. Untuk memenuhi hak dan kewajiban serta melaksanakan tugas yang diberikan oleh masyarakat, pemerintah harus memiliki rencana yang matang untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini dirumuskan dengan cermat oleh karena itu, perlu dirumuskan rencana dan kegiatan pemerintah yang nantinya akan melahirkan hak dan kewajiban yang dapat diukur dengan uang dan diusulkan dalam bentuk anggaran. Peningkatan kemampuan sistem dalam aspek kualitas layanan, kualitas sistem, dan kualitas informasi memiliki potensi lebih besar untuk meningkatkan kepuasan pengguna dan manfaat bersih

(Suryanto et al., 2023). Sumber daya manusia merujuk pada potensi-potensi yang berperan sebagai aset dan berfungsi sebagai modal non-materi dalam konteks bisnis, yang dapat diaktualisasikan menjadi potensi nyata baik secara fisik maupun non-fisik untuk mendukung eksistensi organisasi (Karunia et al., 2023a). Menurut Riyanto (2021), kinerja sumber daya manusia yang unggul merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam meningkatkan sistem pelayanan organisasi (Karunia, 2020a). Pelatihan dan pengembangan karir karyawan secara langsung berdampak pada kinerja karyawan (Karunia et al., 2023b). Pelatihan yang tepat untuk para pegawai berbakat ini akan meningkatkan kinerja organisasi di masa mendatang (Suryanto, 2018).

Laporan keuangan memainkan peran penting dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja instansi dan untuk mencapai tujuan tersebut instansi biasanya telah menetapkan beberapa cara untuk penyajian laporan keuangan dan merumuskan standar laporan keuangan dengan persyaratan minimum laporan keuangan. Laporan keuangan disusun atas dasar kas untuk mengkonfirmasi penggunaan keuangan yang diperoleh selama periode tertentu. Pada dasarnya laporan keuangan adalah untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi dari kegiatan instansi atau lembaga, memberikan solvabilitas instansi atau lembaga. Efisiensi adalah perbandingan antara keluaran dengan masukan, bisa juga disebut keluaran dalam setiap satuan masukan (Karunia, 2022). Laporan keuangan tidak hanya membutuhkan manajemen, tetapi juga pihak lain untuk mengetahui status keuangan dan status perkembangan instansi atau lembaga. Penganggaran sebagai tahapan awal laporan keuangan dan rencana implementasi tahunan serta rencana jangka panjang sebuah instansi atau lembaga. Mengingat besarnya manfaat anggaran bagi suatu instansi, maka anggaran harus disusun secara baik, penyusunan anggaran yang baik harus mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) partisipasi dalam penyusunan anggaran, (2) kejelasan sasaran anggaran, (3) umpan balik anggaran, evaluasi anggaran dan (4) tingkat kesulitan anggaran.

Pada tahun 2019 Pusat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan (Pusbindiklat) Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) mendapat pagu anggaran sebesar Rp 21.322.019.000. Pada tahun ini terjadi reorganisasi yang membuat perubahan struktur satuan kerja sehingga berdampak pada perencanaan keuangan dan realisasi kegiatan. Sedangkan pada tahun 2018 perencanaan dan reorganisasi masih dalam bentuk struktur organisasi yang lama dimana berdasarkan capaian terhadap kinerja kegiatan berdasarkan indikator-indikator yang ditetapkan dalam perjanjian kinerja menunjukkan bahwa secara keseluruhan kegiatan Pusbindiklat Peneliti LIPI pada tahun 2018 berjalan dengan baik. Hal ini dapat terlihat dari rata-rata persentase nilai capaian kinerja pada tiap kegiatan telah sesuai dengan target, bahkan ada beberapa kegiatan yang melebihi target, meskipun terdapat beberapa kegiatan yang capaiannya belum memenuhi target yang disebabkan oleh faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan.

Pengukuran evaluasi kinerja anggaran berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 214 tahun 2017 dengan cara menetapkan aspek implementasi, aspek manfaat dan aspek konteks. Menurut PMK tersebut pengukuran kinerja anggaran untuk eselon 1 dan satuan kerja berbeda. Eselon 1 memiliki pengukuran untuk 3 aspek yakni aspek implementasi, aspek manfaat dan aspek konteks sedangkan satuan kerja seperti Pusbindiklat LIPI hanya diukur dari Aspek implementasi dengan bobot masing-masing variabelnya untuk mengevaluasi beberapa faktor mulai dari realisasi anggaran sesuai dengan Petunjuk Operasional Kegiatan (POK), realisasi output atau indikator kinerja keluaran, termasuk di dalamnya realisasi dari tahapan penarikan dana melalui Rencana Penarikan Dana (RPD) Pusbindiklat LIPI. Aspek manfaat menekankan pada evaluasi pencapaian indikator kinerja utama, sedangkan aspek konteks lebih mereview pencapaian kinerja rancangan anggaran belanja. Semua ini sesuai dengan PMK No. 214 Tahun 2017

tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi kinerja anggaran berdasarkan aspek implementasi pada Pusbindiklat LIPI. Dengan mengevaluasi kinerja anggaran, diharapkan dapat memberikan saran-saran atau masukan-masukan dalam melakukan efektivitas kinerja anggaran yang lebih baik dalam upaya peningkatan penilaian kinerja pada Pusbindiklat LIPI.

## **KAJIAN LITERATUR**

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dalam suatu negara merupakan kebutuhan yang tak terelakkan. Setiap pencapaian tujuan negara sebagai bentuk penyelenggaraan pemerintahan Negara. Pengertian keuangan negara dalam arti luas meliputi Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD), keuangan Negara pada Perjan, Perum sedangkan dalam arti sempit keuangan negara hanya meliputi setiap badan hukum yang berwenang mengelola dan bertanggung jawabkannya (Yuswanto, 2014). Keuangan Negara dalam arti luas meliputi hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, termasuk barang milik negara yang tidak tercakup dalam anggaran negara, sementara dalam arti sempit hanya terbatas pada hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, termasuk barang milik negara yang tercantum dalam anggaran negara untuk tahun yang bersangkutan (Tjandra, 2009). Tujuan diadakannya pemisahan secara tegas substansi keuangan negara dalam arti luas dengan substansi keuangan negara dalam arti sempit agar ada keseragaman pemahaman. Apabila tingkat komitmen kepemimpinan tinggi, pencapaian pembangunan berkelanjutan akan berhasil. Sebaliknya, jika tingkat komitmen kepemimpinan rendah, terwujudnya pembangunan berkelanjutan akan menjadi sulit (Asropi, n.d.). Dan para pemimpin harus memberikan contoh yang baik agar tidak terjadi penyimpangan terhadap anggaran (Silitonga et al., 2019). Peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai melalui budaya organisasi yang memiliki pengaruh yang lebih signifikan daripada kepemimpinan dan struktur organisasi (Karunia, 2020b).

Evaluasi dipandang sebagai sebuah proses menentukan hasil yang telah dicapai dalam beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan (Arikunto & Jabar, 2018). Evaluasi adalah suatu proses bukan suatu hasil (produk), hasil yang diperoleh dari kegiatan evaluasi adalah kualitas sesuatu, baik yang menyangkut tentang nilai atau arti, sedangkan kegiatan untuk sampai pada pemberian nilai dan arti itu adalah evaluasi (Zainal, 2010). Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan evaluasi merupakan proses yang kompleks dan sistematis. Evaluasi merupakan kegiatan yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan.

Beberapa faktor mempengaruhi proses anggaran antara lain faktor internal yaitu perencanaan kas, revisi DIPA sedangkan eksternal yakni kebijakan yang tidak dapat diprediksi (Arifin, 2019). Berdasarkan PMK No. 214 tahun 2017, kinerja anggaran adalah capaian kinerja atas penggunaan anggaran Lembaga yang tertuang dalam dokumen anggaran. Evaluasi kinerja anggaran adalah proses untuk melakukan pengukuran, penilaian, dan analisis atas kinerja anggaran tahun anggaran berjalan dan tahun anggaran sebelumnya untuk menyusun rekomendasi dalam rangka peningkatan kinerja anggaran. Efektivitas kinerja anggaran adalah hasil dari penggunaan kegiatan pemerintah dalam pengelolaan keuangan capaian kinerja atas penggunaan anggaran Lembaga yang tertuang dalam dokumen anggaran.

Salah satu aspek yang mempengaruhi evaluasi kinerja anggaran yaitu, aspek implementasi di mana evaluasi kinerja yang dilakukan dalam rangka menghasilkan informasi kinerja mengenai pelaksanaan kegiatan dan pencapaian keluaran. Indikator

yang diukur untuk hasil kinerja keluaran anggaran terdiri dari 4 aspek yakni, capaian keluaran, penyerapan anggaran, efisiensi, dan konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan. Capaian keluaran sebagaimana menurut PMK nomor 214 tahun 2017 diukur dengan membandingkan antara realisasi indikator keluaran program dengan target indikator keluaran program. Capaian keluaran terdiri atas:

- a. capaian keluaran program untuk evaluasi kinerja anggaran atas aspek implementasi tingkat unit eselon I/ program;
- b. capaian keluaran kegiatan untuk evaluasi kinerja anggaran atas aspek implementasi tingkat unit satuan kerja.

### Capaian Keluaran

Pengukuran capaian keluaran kegiatan dilakukan dengan menghitung rata-rata ukur secara geometrik ( $\pi$ ) dari perkalian antara perbandingan realisasi dan target volume keluaran dengan rata-rata ukur secara geometrik ( $\pi$ ) perbandingan antara capaian target indikator. Rumus untuk pengukuran tersebut berdasarkan PMK No.214 tahun 2017 adalah sebagai berikut:

$$CKK = \prod_{i=1}^m \left( \frac{RVK \text{ ke } i}{TVK \text{ ke } i} \times \left( \prod_{j=1}^n \frac{\text{Realisasi Indikator } i}{\text{Target Indikator } i} \right)^{\frac{1}{n}} \right)^{\frac{1}{m}} \times 100\%$$

Keterangan:

- CKK : Capaian Keluaran (Output) Kegiatan  
 RVK : Realisasi Volume Keluaran Kegiatan  
 TVK : Target Volume Keluaran Kegiatan  
 m : Jumlah Keluaran (Output) Kegiatan  
 n : Indikator Keluaran (Output) Kegiatan

### Penyerapan Anggaran

Pengukuran penyerapan anggaran dilakukan dengan membandingkan antara realisasi anggaran dengan pagu anggaran. Rumus untuk pengukuran tersebut adalah sebagai berikut:

$$P = \frac{RA}{PA} \times 100\%$$

Keterangan:

- P : Penyerapan anggaran  
 RA : Akumulasi realisasi anggaran  
 PA : Akumulasi pagu anggaran

### Efisiensi

Pengukuran efisiensi dilakukan dengan membandingkan penjumlahan ( $\Sigma$ ) dari selisih antara perkalian pagu anggaran keluaran dengan capaian keluaran dan realisasi anggaran keluaran dengan penjumlahan ( $\Sigma$ ) dari perkalian pagu anggaran keluaran dengan capaian keluaran. Rumus untuk pengukuran:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n ((PAKi \times CKi) - RAKi)}{\sum_{i=1}^n (PAKi \times CKi)} \times 100\%$$

Keterangan:

- E : Efisiensi  
 PAKi : Pagu anggaran keluaran i  
 RAKi : Realisasi anggaran keluaran i  
 CKi : Capaian keluaran i

### Konsistensi

Pengukuran konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan dilakukan dengan menghitung rata-rata dari perbandingan antara hasil pengurangan akumulasi rencana penarikan dana dengan deviasi realisasi anggaran dan rencana penarikan dana kumulatif.

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n \left( \frac{RPDKn - I \text{ RPDKn} - RAKn \text{ l}}{RPDKn} \times 100\% \right)}{n}$$

Keterangan:

- K : Konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan  
 RAK : Realisasi anggaran kumulatif sampai dengan bulan  
 RPKD : Rencana penarikan dana kumulatif sampai bulan ke-n  
 n : Jumlah bulan

Nilai kinerja anggaran tingkat satuan kerja berdasarkan PMK No. 214 tahun 2017 dikelompokkan ke dalam kategori sebagai berikut:

- lebih dari 90% dikategorikan dengan sangat baik;
- lebih dari 80% - 90% dikategorikan dengan baik;
- lebih dari 60% - 80% dikategorikan dengan cukup;
- lebih dari 50% - 60% dikategorikan dengan kurang;
- sampai dengan 50% dikategorikan dengan sangat kurang.

### Aspek Implementasi

Aspek implementasi dilakukan dengan menjumlahkan hasil perkalian antara hasil pengukuran setiap variabel aspek Implementasi dengan bobot masing-masing variabel pada satuan kerja. Rumus perhitungan tersebut sebagai berikut:

$$NKI = (P \times W_P) + (K \times W_K) + (CKP \text{ atau } CKK \times W_{CK}) + (NE \times W_E)$$

Keterangan:

- NKI : Nilai Kinerja atas Aspek Implementasi  
 P : Penyerapan anggaran  
 K : Konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan  
 CKP : Capaian Keluaran (Output) Program  
 CKK : Capaian Keluaran (Output) Kegiatan  
 NE : Nilai efisiensi  
 W<sub>P</sub> : Bobot penyerapan anggaran (Bobot: 9,7%)  
 W<sub>K</sub> : Bobot konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan (Bobot: 18,2%)  
 W<sub>CK</sub> : Bobot capaian keluaran (Bobot: 43,5%)  
 W<sub>E</sub> : Bobot efisiensi (Bobot: 28,6%)

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan menilai evaluasi kinerja anggaran dari aspek implementasi pada laporan keuangan Pusat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan LIPI tahun anggaran 2019. Penilaian evaluasi kinerja tersebut berdasarkan PMK nomor 214 tahun 2017 pada aspek implementasi yang terdiri dari nilai capaian keluaran, nilai penyerapan anggaran, nilai efisiensi dan nilai konsistensi penyerapan terhadap perencanaan anggaran.

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif (Saryono, 2010). Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek alamiah dimana penulis adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan dilakukan secara penggabungan, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna pada generalisasi (Sugiyono, 2012).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Capaian Keluaran

Capaian dimaksud keluaran (output) kegiatan diukur dengan membandingkan antara realisasi indikator keluaran (output) kegiatan dengan target indikator keluaran (output) kegiatan. Berikut ini data target dan realisasi anggaran pusbindiklat LIPI.

**Tabel 1** Target dan Realisasi Anggaran Pusbindiklat LIPI

Capaian Keluaran (Output) Kegiatan	Volume		Indikator Keluaran Output		
	Target (TVK)	Realisasi (RVK)	IKK	Target (TIKK)	Realisasi (RIKK)
Rancangan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) dan Peraturan Jabatan Fungsional Baru (Rancangan SKKNI dan Peraturan)	10	10	Penyusunan Rancangan SKKNI	5	5
			Rancangan Peraturan Jabatan Fungsional Baru	5	5
			Hasil evaluasi kegiatan penyusunan Rancangan SKKNI	1	1
			Hasil evaluasi kegiatan penyusunan Rancangan Peraturan JF Baru	1	1
			Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) penyusunan Rancangan SKKNI	1	1
			Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) penyusunan Rancangan JF Baru	1	1
Program Ph.D By Research Untuk Bidang Ilmu Strategis	100	76	Jumlah orang yang mengikuti karyasiswa	100	76
			Jumlah kontrak karya siswa yang terlaksana	100	76
			Hasil evaluasi Program Ph.D by research	1	1
			Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pelaksanaan Program Ph.D by research	1	1
Hasil Pembinaan, Pengembangan,	1203	2023	Jumlah orang yang mengikuti Uji Kompetensi SDM Iptek	84	1042

Pendidikan dan Pelatihan Peneliti			Jumlah orang yang mengikuti Sertifikasi Asesor	100	118
			Jumlah laporan kegiatan Majelis Asesor	1	1
			Jumlah orang yang difasilitasi Pengukuhan Profesor Riset	1	1
			Jumlah lembaga Scientific Publishing House (SPH) yang terakreditasi	1	1
			Jumlah lembaga Scientific Publishing House (SPH) yang terakreditasi	330	193
			Jumlah orang SDM Iptek dari Luar LIPI	684	670
			Jumlah hasil evaluasi pembinaan, pengembangan, pendidikan dan pelatihan	1	1
			Jumlah laporan kegiatan peningkatan kompetensi SDM Pusbindiklat	1	1
			Jumlah laporan pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB)	1	1
			Jumlah laporan kinerja Pusbindiklat LIPI	4	4
	Layanan Sarana dan Prasarana Internal	1	1	Jumlah Pengadaan peralatan fasilitas perkantoran	40
Luas Pembangunan/renovasi gedung dan bangunan				100	100
Layanan Perkantoran	1	1	Realisasi penyediaan layanan operasional dan pemeliharaan kantor	100	100

Sumber: Laporan Pusbindiklat LIPI

$$CKK = \prod_{i=1}^m \left( \frac{RVK \text{ ke } i}{TVK \text{ ke } i} \times \left( \prod_{j=1}^n \frac{\text{Realisasi Indikator } i}{\text{Target Indikator } i} \right)^{\frac{1}{n}} \right)^{\frac{1}{m}} \times 100\%$$

CKK

$$\left( \frac{10}{10} \times \left( \frac{5}{5} \times \frac{5}{5} \times \frac{1}{1} \times \frac{1}{1} \times \frac{1}{1} \times \frac{1}{1} \times \frac{1}{1} \right)^{\frac{1}{6}} \right) \times \left( \frac{76}{100} \times \left( \frac{76}{100} \times \frac{76}{100} \times \frac{1}{1} \times \frac{1}{1} \right)^{\frac{1}{2}} \right) \times \left( \frac{2023}{1203} \times \left( \frac{1042}{84} \times \frac{118}{100} \times \frac{1}{1} \times \frac{1}{1} \times \frac{193}{330} \times \frac{670}{684} \times \frac{1}{1} \times \frac{1}{1} \times \frac{1}{1} \times \frac{4}{4} \right)^{\frac{1}{11}} \right) \times \left( \frac{1}{1} \times \left( \frac{71}{40} \times \frac{100}{100} \right)^{\frac{1}{2}} \right) \times \left( \frac{1}{1} \times \left( \frac{100}{100} \right)^{\frac{1}{1}} \right)^{\frac{1}{5}} =$$

$$CKK = (1 \times 0,93 \times 1,27 \times 1,03 \times 1)^{\frac{1}{5}} = 100,38\%$$

Hasil perhitungan ini sama dengan Capaian Keluaran/Output di KPP Pratama Bulukumba pada tahun Anggaran 2017 dan 2019 yaitu sebesar 100% (Saleh & Andriana, 2021). Pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan keuangan badan layanan umum, semakin baik dalam memanfaatkan teknologi informasi yang diterapkan, maka semakin baik efektivitas pengelolaan keuangannya (Husaini et al., 2015). Transformasi teknologi dalam pengelolaan diklat untuk meningkatkan efisiensi dan dan efektifitas dalam menciptakan kepuasan publik (Irawati & Suwarno, 2020).

### Penyerapan Anggaran

Aspek ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana LIPI Pusbindiklat dapat mencapai anggaran dari batas atas anggaran yang ditentukan berdasarkan pendapat para pemberi informasi kunci dan perhitungan yang dimasukkan dalam PMK. Penyerapan anggaran Pusbindiklat LIPI tahun 2019 dapat dijabarkan sebagai berikut:

**Tabel 2** Penyerapan Anggaran Pusbindiklat LIPI 2019

Pagu Anggaran (Rp)	Bulan	Realisasi Anggaran (Rp)	Bulan	Realisasi Anggaran (Rp)
21.322.019.000	Januari	-	Juli	547.547.798
	Februari	63.690.000	Agustus	885.020.983
	Maret	957.570.529	September	2.347.679.650
	April	1.395.817.759	Oktober	1.919.006.206
	Mei	2.095.538.184	November	2.099.573.177
	Juni	269.477.103	Desember	4.301.919.617
			16.882.841.006	

Sumber: Laporan Pusbindiklat LIPI

Pusbindiklat LIPI memiliki pagu anggaran pada tahun anggaran 2019 sebesar Rp21.322.019.000 dan realisasi anggaran sampai akhir tahun anggaran 2019 sebesar Rp16.882.841.006 maka pengukuran variabel penyerapan anggaran sebagai berikut:

$$P = \frac{Rp\ 16.882.841.006}{Rp\ 21.322.019.000} \times 100\% = 79,18\%$$

Dari perhitungan diatas, didapat angka 79,18% yang artinya penyerapan anggaran dapat dikategorikan cukup. Salah satu penyebabnya, perubahan struktur dan tata organisasi menyebabkan keterlambatan penerbitan DIPA yang diterima oleh satker sehingga menyebabkan pengelolaan keuangan berakibat kurang efektif (Daryanti & Sinnang, 2018). Kinerja pegawai, pengawasan melekat dan pengawasan fungsional berpengaruh positif signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap efektivitas pengelolaan keuangan (Nurhanifah, 2014). Namun hasil penelitian lain pada kinerja perusahaan menunjukkan bahwa kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi, mempengaruhi kinerja perusahaan secara positif dan signifikan (Karunia, 2020b).

### Efisiensi

Efisiensi dapat terlihat dengan membandingkan perbedaan antara pengeluaran seharusnya dan pengeluaran sebenarnya untuk memahami sejauh mana masalah pada Pusbindiklat LIPI agar dapat mencapai efisiensi keluaran kegiatan. Realisasi anggaran Pusbindiklat LIPI tahun 2019 dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 3** Realisasi Anggaran Pusbindiklat LIPI 2019

Keluaran ( <i>Output</i> )Kegiatan	Capaian Keluaran ( <i>Output</i> ) kegiatan	Anggaran (Rp)	
		Pagu (PAK)	Realisasi (RAK)
Rancangan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) dan Peraturan Jabatan Fungsional Baru (Rancangan SKKNI dan Peraturan)	1	1.139.500.000	839.413.896
Program Ph.D. By Research untuk Bidang Ilmu Strategis	0,93	9.790.500.000	7.118.967.451

Hasil Pembinaan, Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan Peneliti	1,27	6.666.947.000	5.194.082.012
Layanan Sarana dan Prasarana Internal	1,03	1.492.953.000	1.490.783.600
Layanan Perkantoran	1	2.232.119.000	2.227.037.073

Sumber: Laporan Pusbindiklat LIPI

$$E = \frac{\sum_{i=1}^5 ((1.139.500.000 \times 1) - 839.413.896) + ((9.790.500.000 \times 0,93) - 7.118.967.451) + ((6.666.947.000 \times 1,27) - 5.194.082.012) + ((1.492.953.000 \times 1,03) - 1.490.783.600)}{\sum_{i=1}^5 (1.139.500.000 \times 1) + (9.790.500.000 \times 0,93) + (6.666.947.000 \times 1,27) + (1.492.953.000 \times 1,03) + ((2.232.119.000 \times 1) - 2.227.037.073)} \times 100\%$$

$$E = \frac{300.086.104 + 1.986.197.549 + 3.272.940.678 + 46.957.990 + 5.081.927}{1.139.500.000 + 9.105.165.000 + 8.467.022.690 + 1.537.741.590 + 2.232.119.000} \times 100\%$$

$$E = \frac{5.611.264.248}{22.481.584.280} \times 100\% = 24,95\%$$

Nilai efisiensi di Biro Keuangan dan Barang Milik Negara Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional pada tahun Anggaran 2014 sama-sama melebihi 20% yaitu sebesar 22,34% (Juwita & P.A.Y, 2017). Penilaian Evaluasi Kinerja Anggaran atas Aspek Implementasi untuk mendapatkan nilai Kinerja, maka seluruh indikator penyerapan anggaran, konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan, pencapaian keluaran, dan efisiensi harus memiliki skala yang sama, yaitu dari 0%- 100%. Dari keempat variable pengukuran tersebut variabel efisiensi tidak memiliki skala 0%-100%. Nilai efisiensi diperoleh dengan asumsi bahwa minimal yang dicapai Lembaga dalam rumus efisiensi sebesar -20% dan nilai paling tinggi sebesar 20%. Oleh karena itu, perlu dilakukan transformasi skala efisiensi agar diperoleh skala nilai yang berkisar antar 0% sampai dengan 10%, dengan rumus sebagai berikut:

$$NE = 50\% + \left(\frac{E}{20} \times 50\right)$$

Keterangan:

NE: Nilai efisiensi

E: Efisiensi

Jika efisiensi diperoleh lebih dari 20%, maka NE yang digunakan dalam perhitungan nilai kinerja adalah nilai skala maksimal (100%) dan jika efisiensi yang diperoleh kurang dari -20%, maka NE yang digunakan dalam perhitungan nilai kinerja adalah skala minimal (0%). Mengacu pada hasil pengukuran efisiensi, nilai efisiensi dari suatu satker tersebut yaitu sebagai berikut:

$$NE = 50\% + \left(\frac{20\%}{20} \times 50\right) = 100\%$$

## Konsistensi

Konsistensi anggaran terserap ke dalam rencana melalui konsistensi penyerapan anggaran dilakukan perhitungan antara realisasi anggaran dan rencana penarikan bulanan. Adapun data penyerapan anggaran bulanan dan tingkat konsistensi per bulan di Pusbindiklat LIPI sebagai berikut:

**Tabel 4** Penyerapan Anggaran Bulanan Pusbindiklat LIPI

Bulan	RPD (Rp)	RPD Kumulatif (Rp)	Realisasi Anggaran (Rp)	RA Kumulatif (Rp)	Tingkat konsistensi
Januari	-	-	-	-	0,00%
Februari	63.690.000	63.690.000	63.690.000	63.690.000	100 %
Maret	783.114.000	846.804.000	957.570.529	1.021.260.529	79,40%
April	1.570.275.000	2.417.079.000	1.395.817.759	2.417.078.288	99,99%
Mei	2.026.788.000	4.443.867.000	2.095.538.184	4.512.616.472	98,45%
Juni	269.477.000	4.713.344.000	269.477.103	4.782.093.575	98,54%
Juli	507.548.000	5.220.892.000	547.547.798	5.329.641.373	97,91%
Agustus	926.021.000	6.146.913.000	885.020.983	6.214.662.356	98,89%
September	4.592.706.000	10.739.619.000	2.347.679.650	8.562.342.006	79,72%
Oktober	4.048.310.000	14.787.929.000	1.919.006.206	10.481.348.212	70,87%
November	6.309.090.000	21.097.019.000	2.099.573.177	12.580.921.389	59,63%
Desember	225.000.000	21.322.019.000	4.301.919.617	16.882.841.006	79,18%

Sumber: Laporan Pusbindiklat LIPI

Berdasarkan data diatas maka pengukuran konsistensinya penyerapan anggaran terhadap perencanaan adalah sebagai berikut:

$$K = \frac{0,00\% + 100\% + 79,40\% + 99,99\% + 98,45\% + 98,54\% + 97,91\% + 98,89\% + 79,72\% + 70,87\% + 59,63\% + 79,18\%}{12}$$

$$K = 80,22\%$$

Hasil perhitungan ini tidak jauh berbeda dengan nilai Konsistensi RPD Awal di KPP Pratama Bulukumba pada tahun Anggaran 2020 yaitu sebesar 87,10% (Saleh & Andriana, 2021). Namun tidak dengan nilai Konsistensi di Biro Keuangan dan Barang Milik Negara Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional pada tahun Anggaran 2011-2015 yang berada pada kisaran 16% - 17% (Juwita & P.A.Y, 2017).

## Aspek implementasi

Aspek implementasi dilakukan dengan menjumlahkan hasil perkalian antara hasil pengukuran setiap variabel aspek Implementasi dengan bobot masing-masing variabel, yaitu:  $NKI = (79,18\% \times 9,7\%) + (80,22\% \times 18,2\%) + (100,38\% \times 43,5\%) + (100\% \times 28,6\%) = 94,54\%$ . Nilai kinerja atas aspek implementasi yang dihasilkan dari satuan kerja tersebut sebesar 94.54% berdasarkan PMK No. 214 tahun 2017 menunjukkan kinerja anggaran Pusbindiklat LIPI termasuk kategori berkinerja sangat baik. Berbeda dengan hasil penelitian dari (Triyono, 2019) di Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI TA 2018, nilai kinerja anggaran atas aspek implementasi diperoleh sebesar 77,13% yang artinya nilai kinerja anggaran atas aspek implementasi dapat dikategorikan dengan Cukup. Pemahaman, pelatihan, dan tekanan eksternal berpengaruh positif secara

signifikan terhadap efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja sehingga perlu adanya pendidikan mengenai sistem dan prosedur pengelolaan keuangan yang insentif dan relevan bagi pegawai pemerintahan agar tidak terdapat kesenjangan antara efektivitas implementasi anggaran berbasis kinerja dan penyerapan anggaran (Pratama et al., 2018).

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja anggaran dengan menggunakan aspek implementasi pada Pusbindiklat LIPI Tahun Anggaran 2019, maka efektivitas kinerja anggaran berjalan optimal. Perubahan struktur organisasi ternyata tidak berdampak signifikan ke dalam kinerja anggaran. Hal ini dapat dilihat dari tercapainya indikator keluaran kegiatan, penyerapan anggaran, efisiensi, dan konsistensi.

Faktor eksternal yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kinerja anggaran yaitu kebijakan organisasi yang tidak mudah berubah walaupun terjadi pergantian pimpinan dan penyusunan rencana yang komprehensif agar tidak terjadi penumpukan perencanaan di akhir tahun. Kebijakan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik di berbagai sektor (Mu'am et al., 2023). Perbaikan yang diperlukan dari sisi internal instansi bisa dimulainya dengan penyusunan sistem kerja berbasis matriks dimana setiap pegawai dapat bekerja lintas bidang untuk mencapai kegiatan yang maksimal, sehingga pegawai dan staf tidak terjebak dalam zona nyaman pekerjaan yang telah dilakukan bertahun-tahun dan mampu menghasilkan kreatifitas. Capaian keluaran perlu dipertahankan dengan mempertahankan jumlah orang yang mengikuti ujian kompetensi jabatan fungsional peneliti dengan sosialisasi acara ujian kompetensi di berbagai Lembaga. Penyerapan anggaran diperlukan koordinasi antar bidang agar penyelenggaraan kegiatan dapat teroptimalisasi sehingga penyerapan anggaran dapat lebih tinggi. Efisiensi perlu melakukan beberapa perubahan kebijakan seperti peniadaan diklat maka perlu dicarikan kegiatan baru untuk menunjang nilai efisiensi anggaran satuan kerja. Sementara konsistensi penyerapan anggaran diperlukan sosialisasi penyelenggaraan kegiatan seperti ujian kompetensi peneliti dan kediklatan di berbagai lembaga atau instansi.

Penelitian selanjutnya diharapkan melakukan pada tingkat eselon I atau kedeputian sehingga dapat memperoleh cakupan penilaian yang lebih luas seperti aspek manfaat dan aspek konteks.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arifin, S. (2019). *Proses Anggaran Belanja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Cengkareng Tahun Anggaran 2018*. STIA LAN Jakarta.
- Arikunto, S., & Jabar, C. S. A. (2018). *Evaluasi Program Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Asropi. (2020). Sustainable Development in Local Government: A Lesson from Indonesia. *International journal of innovation, creativity and change*, 10(10), 579-593.
- Daryanti, & Sinnang, W. (2018). Analisis efektivitas pengelolaan anggaran belanja barang pada satuan kerja lingkup kantor wilayah direktorat jenderal perbendaharaan provinsi sulawesi selatan. *EQUITY: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 13(2), 93–103.

- Husaini, Aisyah, S., & Verawati, H. (2015). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum pada Universitas. *Jurnal Fairness*, 5(2), 47–68. <https://doi.org/10.33369/fairness.v5i2.15306>
- Juwita, R., & P.A.Y, R. A. S. (2017). Pengaruh Aspek Implementasi dan Aspek Manfaat Dalam Pelaksanaan Anggaran Terhadap Nilai Kinerja Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia. *Ekspansi*, 9(2), 251–264.
- Karunia, R. L. (2020a). Implementation of Good Corporate Governance: Lesson From Stated Owned Enterprises In Indonesia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(8), 48-58.
- Karunia, R. L. (2020b). The Influence of Leadership, Organisational Structure, and Organisational Culture on the Company Performance of PT NK TBK. *International Journal of Innovation*, 11(2).
- Karunia, R. L., Budiaji, R., Suzana, R., Dewi, K. S., & Prasetyo, J. H. (2023a). Analysis of the Factors that Affect the Implementation of E-Government in Indonesia. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(3), 46-54. <https://doi.org/10.15379/ijmst.v10i3.1216>.
- Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Prasetyo, J. H., Triyadi, T., & Ariawan, J. (2023b). The effectiveness of career development in mediating the influence of the working environment and training towards the performance of employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 202-210. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1098>.
- Mu'am, A., Nurdin, N., Sudrajat, A., & Karunia, R. L. (2023). The Influence of Original Revenue and Transfer Revenue on Capital Expenditure in South Tangerang City. *JTAM (Jurnal Teori Dan Aplikasi Matematika)*, 7(1), 58-69. <https://doi.org/10.31764/jtam.v7i1.10229>.
- Nurhanifah. (2014). Pengaruh Kinerja Pegawai, Pengawasan Melekat dan Pengawasan Fungsional terhadap Efektifitas Pengelolaan Keuangan Daerah. *JOM FEKOM*, 1(2), 1–15.
- Pratama, N. D., Abdurahim, A., & Sofyani, H. (2018). Determinan Efektivitas Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dan Penyerapan Anggaran Di Pemerintah Daerah. *JRAK*, 8(1), 9–24. <https://doi.org/10.22219/jrak.v8i1.23>
- Saleh, R., & Andriana, N. (2021). Efektivitas dan efisiensi belanja berdasarkan anggaran berbasis kinerja pada kpp pratama bulukumba. *Jurnal Info Artha*, 5(2), 130–139.
- Silitonga, M. S., van Duijn, M., Heyse, L., & Wittek, R. (2019). Setting a Good Example? The Effect of Leader and Peer Behavior on Corruption among Indonesian Senior Civil Servants. *Public Administration Review*, 79(4), 565–579. <https://doi.org/10.1111/puar.13059>.
- Suryanto, A. (2018). Strategi Peningkatan efektifitas pelatihan kepemimpinan: telaah teoretis dan empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, 14(1), 69-86. <https://doi.org/10.24258/jba.v14i1.337>.

- Suryanto, A., Nurdin, N., Irawati, E., & Andriansyah. (2023). Digital transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 117–124. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.11.011>
- Tjandra, W. R. (2009). *Hukum Keuangan Negara*. Grasindo.
- Triyono, H. (2019). *Evaluasi Kinerja Anggaran Pada Biro Umum Badan Pemeriksa Keuangan RI TA 2018*. STIA LAN Jakarta.
- Yuswanto. (2014). *Hukum Keuangan Negara*. Justice Publisher.
- Zainal, A. (2010). *Evaluasi Pembelajaran*. Remaja Rosdakarya.

