

2019

# PROSIDING

## KAJIAN AKADEMIS PUSDIKLAT ANGGARAN DAN PERBENDAHARAAN



**DAFTAR SINOPSIS KAJIAN AKADEMIS  
PUSDIKLAT ANGGARAN DAN PERBENDAHARAAN  
TAHUN ANGGARAN 2019**

**ANALISIS KEBIJAKAN IMPLEMENTASI SAKTI: STUDI  
KASUS PADA SATKER DI LINGKUNGAN KANWIL DJPB  
DIY**

Oleh:

Pengkaji I : Jamila Lestyowati  
Widyaiswara Madya, Balai Diklat Keuangan Yogyakarta  
Pengkaji II : Heru Pudy Nugroho  
Kepala Kantor Wilayah DJPb DIY

**PENERAPAN LOGIC MODEL DAN PENGANGGARAN  
BERBASIS KINERJA DALAM PERATURAN  
PENGANGGARAN**

Oleh:

Pengkaji I : Achmad Zunaidi  
Widyaiswara Ahli Muda, Pusdiklat Anggaran dan  
Perbendaharaan  
Pengkaji II : Kurniawan Santoso  
Widyaiswara Ahli Pertama, Pusdiklat Anggaran dan  
Perbendaharaan

**PENGARUH KOMPETENSI WIDYAISWARA,  
LINGKUNGAN BELAJAR, PROSES PEMBELAJARAN DAN  
DEMOGRAFI PESERTA DIKLAT TERHADAP CAPAIAN  
HASIL BELAJAR PADA PELATIHAN PENGADAAN  
BARANG/JASA PEMERINTAH**

Oleh:

Pengkaji I : Riyanto  
Widyaiswara Ahli Madya, Pusdiklat Anggaran dan  
Perbendaharaan  
Pengkaji II : Dwi Ari Wibawa  
Widyaiswara Ahli Madya, Pusdiklat Anggaran dan  
Perbendaharaan

## FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RESISTENSI PENGGUNA TERHADAP IMPLEMENTASI SAKTI PADA KEMENTERIAN KEUANGAN

Oleh:

- Pengkaji I : Sutiono  
Widyaiswara Ahli Madya, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan
- Pengkaji II : Tri Ratna Taufiqurrahman  
Widyaiswara Ahli Madya, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan

## ANALISIS HUBUNGAN PEDOMAN UMUM PENYELENGGARAAN DIKLAT DAN STRUKTUR ANGGARAN PADA PUSDIKLAT ANGGARAN DAN PERBENDAHARAAN

Oleh:

- Pengkaji I : Soderi  
Widyaiswara Ahli Muda, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan
- Pengkaji II : Widhayat Rudhi Windarta  
Widyaiswara Ahli Muda, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan

# **ANALISIS KEBIJAKAN IMPLEMENTASI SAKTI: STUDI KASUS PADA SATKER DI LINGKUNGAN KANWIL DJPB DIY**

Disusun oleh:

Pengkaji I : Jamila Lestyowati, S.E., M.Si.  
NIP : 19750416 199511 2001  
Jabatan : Widyaiswara Madya  
Unit Kerja : Balai Diklat Keuangan Yogyakarta

Pengkaji II : Heru Pudyo Nugroho, S.E., M.B.A.  
NIP : 19721112 199803 1 002  
Jabatan : Kepala Kantor Wilayah  
Unit Kerja : Kantor Wilayah DJPb DIY



**PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ANGGARAN DAN  
PERBENDAHARAAN  
BOGOR  
2019**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan implementasi aplikasi SAKTI pada satuan kerja di lingkungan Kanwil DJPb DIY. Aplikasi SAKTI merupakan aplikasi terintegrasi yang menggabungkan banyak modul untuk pengelolaan keuangan dan pengelolaan Barang Milik Negara di tingkat satker. Aplikasi ini dibangun berdasarkan siklus keuangan satker yaitu mulai dari perencanaan sampai dengan pertanggungjawaban. Selama empat tahun pertama yaitu sejak tahun 2015 sampai dengan Desember 2018 lalu, SAKTI sudah diujicobakan (*Piloting*) secara bertahap dan kemudian digunakan penuh (*Go Live*) di semua satker di Kemenkeu. Diawali dengan penerapan pada lingkup DJPb pada fase *piloting* awal di tahun 2016, SAKTI kemudian akan diterapkan di semua satker. Tahun 2019 ini, penerapan untuk semua satker di Kementerian/Lembaga menjadi inisiatif strategis dari DJPb sehingga isu transformasi digital dalam pengelolaan keuangan negara dalam kerangka membangun *Integrated Financial Management Information System* (IFMIS) dapat berjalan dengan baik. Penelitian ini merupakan penelitian kebijakan dengan menggunakan metode penelitian campuran antara kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif diperoleh dari dua kelompok responden yaitu responden pengguna SAKTI untuk melihat persepsi mereka terhadap aplikasi SAKTI menggunakan PIECES framework, dan responden satker K/L yang akan mengimplementasikan SAKTI. Data kualitatif diambil untuk mendapatkan pemahaman yang utuh dan relevan terkait tema penelitian ini. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan analisis IPA (Importance Performance Analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel PIECES tingkat kepentingan adalah sangat penting, semua atribut PIECES memiliki nilai gap negatif artinya nilai kepuasan ada dibawah harapan mereka. Berdasarkan analisis dengan metode Importance Performance Analysis (IPA) diperoleh hasil bahwa ada 11 butir PIECES yang memiliki prioritas utama untuk diperbaiki (berada di kuadran A) yaitu: kemudahan diakses oleh pengguna (kode P1); dapat mengoperasikan sejumlah perintah dalam waktu yang relatif singkat, tanpa mengalami hambatan (kode P2), dalam merespon suatu perintah pembatalan maupun permintaan terhadap suatu transaksi dilakukan dengan cepat (kode P3); Pada saat SAKTI digunakan secara bersamaan, kinerja sistem informasi tetap berjalan stabil (kode P5); waktu yang dibutuhkan dalam melakukan pengolahan data hingga menghasilkan informasi sudah dilakukan dengan cepat (kode P6); Informasi yang disajikan SAKTI mudah untuk dipelajari dan dipahami (kode I8); SAKTI mudah dipelajari dan dipahami (kode S2); mudah digunakan (kode S3); fleksibel jika digunakan untuk situasi yang baru (kode S4); terkoordinasi dan terintegrasi dengan sistem yang lain (kode S6); dapat memberikan kepuasan anda sebagai pengguna yang membutuhkan informasi (kode S7)

**Kata kunci:** Analisis IPA, Aplikasi SAKTI, Kebijakan SAKTI, PIECES, Sistem Informasi.

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the implementation of SAKTI application policies in work units within the DJPb DIY Regional Office. The SAKTI application is an integrated application that combines many modules for financial management and the management of State Property at the work unit level. This application was built based on the financial cycles, from planning to accountability. During the first four years, from 2015 to December 2018, SAKTI has been piloted in stages and then fully used (Go Live) in all the work units in the Ministry of Finance. The application of SAKTI began in the initial piloting phase 2016 in DJPb, SAKTI will then be implemented in all work units. In 2019, the implementation of all work units in Ministries / Institutions will become a strategic initiative of the DJPb so that the issue of digital transformation in managing state finances in the framework of building an Integrated Financial Management Information System (IFMIS) can work well. This research is policy research using mixed methods research. Quantitative data were obtained from two groups of respondents namely respondents using SAKTI to see their perceptions of SAKTI applications using PIECES framework, and respondents of K/L work unit who would implement SAKTI. Qualitative data was taken to get a full and relevant understanding related to the theme of this study. Data were analyzed using descriptive statistics and IPA (Importance Performance Analysis) analysis. The results showed that all PIECES variables of importance are very important, all PIECES attributes have a negative gap value meaning that the satisfaction value is below their expectation. Based on the analysis using the Importance Performance Analysis (IPA) method, it is found that there are 11 PIECES items that have the priority to be fixed (in quadrant A), namely: ease of access by users (code P1); can operate a number of orders in a relatively short time, without experiencing obstacles (code P2), in response to an order to cancel or request for a transaction to be carried out quickly (code P3); When SAKTI is used simultaneously, the performance of the information system remains stable (code P5); the time needed to process data to produce information has been done quickly (code P6); The information presented by SAKTI is easy to learn and understand (code I8); SAKTI is easy to learn and understand (code S2); easy to use (code S3); flexible if used for new situations (code S4); coordinated and integrated with other systems (S6 code); can provide your satisfaction as a user who needs information (code S7).*

**Keywords:** *IPA Analysis, SAKTI Application, SAKTI Policy, PIECES, Information Systems.*

## PENDAHULUAN

Era globalisasi ditandai dengan semakin meningkatnya penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Penggabungan antara teknologi komputer dan telekomunikasi telah menghasilkan suatu revolusi di bidang sistem informasi (Simarmata, 2006). Pada abad informasi, entitas apalagi bisnis harus bersaing dalam pasar yang penuh tantangan, dengan perubahan yang cepat, kompleks, global, sangat kompetitif dan terfokus pada pelanggan. Lebih jauh lagi, faktor-faktor ini bisa berubah secara cepat, kadang-kadang secara tidak terduga (Knoke dalam Suyanto, 2005).

Pemakaian teknologi informasi dan komunikasi juga terjadi di dunia pemerintahan. *Mind set* baru pemerintahan (*reinventing government*) masih dirasa lamban, adanya peraturan teknis dan hambatan birokrasi, SOP dan batasan dari peraturan menjadikan pemerintahan memerlukan waktu yang cukup lama untuk dapat bergerak cepat. Era industri 4.0 menjadi titik balik implementasi teknologi informasi di semua bidang. Konsep *e-government* semakin banyak muncul untuk menyalahi segala kebutuhan stakeholder, salah satunya di Kementerian Keuangan.

Negara adalah bagian dari lembaga publik sehingga azas keuangan negara harus dilaksanakan dengan baik (penjelasan UU Nomor 1 tahun 2004). Asas-asas itu meliputi asas yang telah lama dikenal dalam pengelolaan keuangan negara, seperti asas tahunan, asas universalitas, asas kesatuan, dan asas spesialisasi maupun asas-asas baru sebagai pencerminan *best practices* pengelolaan keuangan negara, antara lain akuntabilitas berorientasi pada hasil, profesionalitas, proporsionalitas, keterbukaan dalam pengelolaan keuangan negara dan pemeriksaan keuangan oleh badan pemeriksa yang bebas dan mandiri (UU Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara).

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi pada pengelolaan keuangan negara ditandai dengan aplikasi baik yang berhubungan dengan perencanaan, pelaksanaan maupun pertanggungjawaban anggaran. Aplikasi persediaan, aset tetap (SIMAK BMN), aplikasi RKAKL DIPA, aplikasi untuk pencairan anggaran (aplikasi SPM), aplikasi SILABI untuk bendahara pengeluaran dan SAIBA untuk pelaporan.

Era sistem informasi yang semakin berkembang mendorong munculnya munculnya konsep untuk memadukan banyak aplikasi yang digunakan oleh satuan kerja. PMK nomor 223/PMK.05/2015 tentang Pelaksanaan Piloting SAKTI menjadi dasar untuk penerapan aplikasi SAKTI sebagai wujud modernisasi dalam pengelolaan anggaran pada Pengguna Anggaran Kementerian/lembaga. Hal ini seiring dengan penerapan aplikasi Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) untuk modernisasi pelaksanaan fungsi pengelolaan keuangan pada Bendahara Umum Negara yang sudah berlaku sebelumnya. Aplikasi terintegrasi ini mengambil peran besar untuk menggantikan aplikasi-aplikasi lain yang sebelumnya digunakan satker dalam perencanaan pelaksanaan dan pertanggungjawaban keuangannya.

Sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 223/PMK.05/2015, kebijakan implementasi SAKTI di tahapan awal berjalan selama tiga tahap. Tahap I berlaku untuk 5 satuan kerja lingkup Kantor Wilayah DJPBN Provinsi DKI Jakarta dengan target waktu paling lambat Desember 2015.

Tahap II untuk satker lingkup DJPBN di seluruh Indonesia dengan target waktu Desember 2016 dan tahap III untuk satker Kemenkeu paling lambat Desember 2018.

Saat ini, tahun 2019 sesuai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 159/PMK.05/2018 tentang Pelaksanaan Pilotting Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi, menjadi titik krusial untuk implementasi SAKTI. Hasil pengamatan awal yang dilakukan pada satuan kerja, terdapat banyak permasalahan yang muncul pada implementasi SAKTI pada satker pilotting di Kemenkeu. Permasalahan terutama terkait dengan kemampuan SDM, resistensi petugas satker terhadap perubahan mendasar pada aplikasi satker, ketersediaan perangkat IT pendukung yang memadai, keandalan aplikasi itu sendiri maupun hubungan interaksi dengan DJPb. Sementara pada tahun 2019 ini, Kanwil Ditjen Perbendaharaan dan KPPN memiliki amanat untuk menerapkan SAKTI secara bertahap pada semua satker dengan melakukan sosialisasi dan pendampingan teknis untuk pelaksanaannya.

Penelitian ini merupakan penelitian kebijakan untuk mengevaluasi implementasi SAKTI pada satker pilotting (Kemenkeu) dan merumuskan kebijakan yang tepat dalam implementasi SAKTI secara luas pada satuan kerja Kementerian/Lembaga. Framework yang digunakan adalah PIECES karena menjadi tool yang komprehensif untuk menilai keandalan sebuah sistem informasi. Beberapa kerangka lain yang ada misalnya EUCS, HOT FIT dan Servqual. Kerangka PIECES mampu mengklasifikasikan suatu problem, opportunities, dan directives yang terdapat pada bagian scope definition analisa dan perancangan sistem. Penelitian ini dilakukan di DIY dimana pada satker pilotting meliputi banyak unit eselon 1 yang berbeda, yaitu DJP, DJBC, DJKN, DJPb, Sekjen dan BPPK. Sedangkan satker K/L meliputi beragam kriteria, ada satker kompleks seperti BATAN, satker besar dan satker sebagai institusi pendidikan yang ada di DIY. DIY dikenal sebagai kota pendidikan, daerah wisata, daerah istimewa yang dengan kondisi tersebut menjadi lokus untuk penelitian. Oleh karena itu perlu dilakukan kajian akademis tentang “Analisis Kebijakan Implementasi SAKTI: Studi Kasus Pada Satker Di Lingkungan Kanwil DJPb DIY.”

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi pengguna aplikasi SAKTI pada satker pilotting 2018 di lingkup Satker Kementerian Keuangan di DIY ?
2. Sejauh mana pemahaman satuan kerja terhadap aplikasi SAKTI yang akan mulai diterapkan pada satuan kerja Kementerian/Lembaga di tahun 2019 di wilayah kerja Kanwil DJPb DIY ?
3. Bagaimana formulasi kebijakan implementasi yang tepat atas penerapan aplikasi SAKTI pada satker di Kanwil DJPb DIY ?

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari hasil kuesioner kepada operator SAKTI pilotting pada satuan kerja di lingkup Kanwil DJPb DIY tahun 2018 dan satker Kementerian/Lembaga secara sampling yang akan melaksanakan pilotting SAKTI tahun 2019. Selanjutnya dilakukan pengamatan atas hasil penerapan aplikasi SAKTI tersebut melalui pelaporan di KPPN setempat. Variabel yang diteliti adalah dimensi aplikasi SAKTI

berdasarkan framework PIECES. Variabel tersebut kemudian dihubungkan dengan kebijakan penerapan aplikasi SAKTI untuk semua satker.

Penelitian ini dibuat dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis persepsi pengguna SAKTI pada satker pilotting di wilayah kerja Kanwil DJPb DIY.
2. Untuk mengidentifikasi persepsi dan pemahaman calon pengguna SAKTI pada satker K/L di lingkungan Kanwil DJPb DIY
3. Untuk menganalisis arah kebijakan yang tepat terkait implementasi SAKTI pada semua satker di lingkungan Kanwil DJPb DIY

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai kesuksesan atau kegagalan sistem informasi SAKTI berdasarkan persepsi penggunaannya pada satker baik pilotting maupun yang akan menerapkan SAKTI
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan umpan balik/ masukan atas kebijakan ke depan mengenai penerapan SAKTI pada satker
3. Menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut atas hal-hal yang belum dapat dilakukan dalam penelitian ini.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Pengelolaan Keuangan Satker

Satuan kerja mengelola anggaran melalui DIPA dan melalui siklus anggaran/keuangan di satkernya mulai tahap perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran.

Untuk dapat mengelola keuangannya, maka ditetapkan pejabat pengelola perbendaharaan satker. Menteri/Pimpinan Lembaga sebagai Pengguna Anggaran. Pada lingkup satker terdapat pejabat pengelola perbendaharaan yang terdiri dari Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM), pejabat pengadaan, bendahara pengeluaran, bendahara penerimaan, pejabat pengelola belanja pegawai, dan pejabat lain yang diperlukan untuk melaksanakan perbendaharaan satker. Setiap pejabat memiliki kewenangan dan tugas yang berbeda-beda.

Tahapan perencanaan dan penganggaran diimplementasikan dengan disusunnya dokumen RKAKL sebagai dokumen penganggaran yang berisi program dan kegiatan suatu K/L yang merupakan penjabaran dari Rencana Kerja Kementerian/Lembaga dan Rencana Kerja Pemerintah. Pada tahap pelaksanaan anggaran, pejabat perbendaharaan yang terlibat adalah PPK, pejabat pengadaan, bendahara pengeluaran, dan pelaksana kegiatan. Pada tahap ini satker melakukan kegiatan sesuai dengan tugasnya masing-masing, antara lain untuk pengadaan barang dan jasa yang diperlukan. Laporan keuangan disusun berdasarkan standar akuntansi pemerintahan. Sistem Akuntansi Pemerintah Pusat (SAPP) adalah serangkaian prosedur manual maupun yang terkomputerisasi mulai dari pengumpulan data, pencatatan, pengikhtisaran sampai dengan pelaporan posisi keuangan dan operasi keuangan Pemerintah Pusat. SAPP terdiri dari SA-BUN dan SAI. Sistem Akuntansi Instansi (SAI) dilaksanakan oleh kementerian negara/lembaga yang memproses transaksi keuangan baik arus uang maupun barang. SAI terdiri dari Sistem Akuntansi Keuangan (SAK) dan Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara (SIMAKBMN). Output akhir dari proses akuntansi adalah Laporan Keuangan. Masing-masing Unit Akuntansi dan Pelaporan Keuangan pada kementerian negara/ lembaga menghasilkan Laporan Keuangan yang terdiri dari Laporan Realisasi Anggaran, Neraca, Laporan Operasional, Laporan Perubahan Ekuitas dan Catatan atas Laporan Keuangan.

### 2. *E-Government* Kemenkeu

Menurut World Bank, *e-government* didefinisikan sebagai berikut: *“E-goverment refers to the the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Network, the internet, and mobile computing) that have the ability to transform relations with citizens, business and other arms of government. These technologies can serve a variety of different ends. Better delivery of government services to citizens, improved interactions with business and industry, citizen*

*empowerment through access to information, or more efficient government management. The resulting benefits can be less corruption, increased transparency greater convenience, revenue growth and/or cost reductions.*” (<http://www.worldbank.org/en/topic/ict/brief/e-government>)

Menurut Indrajit (2013), *e-government* adalah penggunaan ICT (*Information Communication Technology*) untuk meningkatkan hubungan antara pemerintah dengan pihak-pihak lain. *E-government* adalah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan pemerintahan oleh lembaga pemerintah untuk meningkatkan kinerja dan hubungan antar pemerintah dengan pihak lain.

Organisasi harus berinovasi, mengembangkan sesuatu yang baru, berekspansi ke pasar yang baru, menata kembali status hukum, organisasi dan struktur pemodalannya termasuk memperkenalkan dan memanfaatkan teknologi baru, mengubah metode dan praktik kerja (Sedarmayanti, 2014). Sedangkan The Drucker Foundation (2001) menyatakan sebagai berikut.

“*Reinvention* ditandai oleh perubahan dalam berbagai unsur perusahaan sekaligus. Prosedur akan didesain kembali, kesempatan dan strategi baru akan muncul, struktur organisasi dan hubungan akan bergeser baik di dalam maupun di luar perusahaan, infrastruktur teknologi informasi yang baru akan dibutuhkan, pekerjaan para manajer akan berubah.”

Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan (RBTK) Kemenkeu telah diinisiasi 2014 merupakan program strategis Kemenkeu. Terdapat empat tema sentral yaitu penguatan budaya Kemenkeu, *Corporate University*, *Kemenkeu Leader's Factory* dan integrasi kebijakan fiskal. Selain itu juga terdapat tema lain dalam kerangka RBTK. Salah satunya adalah tema perbendaharaan.

Pada Laporan Tahunan Program RBTK Tahun 2016, Central Transformation Office menyebutkan secara keseluruhan implementasi 33 IS tema Perbendaharaan telah menghasilkan beberapa capaian utama yang menjadi highlight tema Perbendaharaan, antara lain Piloting SAKTI untuk seluruh satuan kerja lingkup Ditjen Perbendaharaan sebanyak 206 satuan kerja dan pada SAKTI juga telah dilengkapi dengan modul Perencanaan Kas untuk memperbaiki perencanaan kas menjadi lebih akurat. Tahun 2017-2019 fokus program RBTK yaitu 20 Inisiatif Strategis baru untuk menghasilkan benefit yang dinikmati stakeholders. Sedangkan capaian tahun 2018 pada IS 10 adalah antara lain piloting SAKTI di satker Kantor Pusat Kemenkeu dan beberapa K/L dan interkoneksi dengan SIMAN yang dilaksanakan oleh DJPBN (BERAKSI-Berita Aktual Transformasi Edisi I 2019).

Peran strategis Kementerian Keuangan dalam pengelolaan keuangan negara perlu didukung dengan SDM yang handal, akuntabel, dan kompeten, serta dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien. Salah satu aspek kunci dalam mencetak SDM dengan kriteria tersebut adalah dengan menyediakan pembelajaran yang *link and match* dengan kebutuhan organisasi. Kemenkeu *Corporate University* merupakan strategi yang digunakan untuk mencapai visi dan misi Kemenkeu, dengan mewujudkan *link and match* antara pembelajaran,

pengelolaan pengetahuan, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja Kemenkeu. Sehingga dalam kerangka corporate university BPPK juga dapat mengambil peran untuk implementasi SAKTI pada satuan kerja dalam rangka pengelolaan keuangan negara yang kredibel dan akuntabel.

### **3. Gambaran Umum SAKTI**

Dalam lingkup satuan kerja tersebut, implementasi Integrated Financial Management Information Sistem (IFMIS) diwujudkan dalam bentuk beberapa penyempurnaan proses bisnis pengelolaan keuangan negara dengan menggunakan aplikasi yang terintegrasi. Perubahan yang dilaksanakan meliputi penyederhanaan aplikasi yang saat ini jumlahnya sangat banyak pada satuan kerja dengan database yang terpisah-pisah, menjadi satu aplikasi dengan database yang terintegrasi. Penyederhanaan sistem aplikasi ini bertujuan untuk mengurangi terjadinya duplikasi pekerjaan dan pengulangan *entry* data. Penggabungan aplikasi dan database pada tingkat satuan kerja akan diwujudkan dalam suatu sistem aplikasi di lingkup satuan kerja yang dinamakan Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI).

SAKTI merupakan mirroring sistem dari Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) yang digunakan oleh satuan kerja K/L untuk mengintegrasikan seluruh proses pengelolaan keuangan negara yang selama ini berjalan secara terpisah/parsial. SAKTI meliputi penggabungan fungsi-fungsi dalam penyusunan anggaran, pelaksanaan APBN, hingga penyusunan laporan keuangan. Dalam penyusunan anggaran, fungsi yang akan digabung meliputi penyusunan RKA-K/L, penyusunan DIPA dan revisi DIPA. Dalam pelaksanaan APBN, akan terdapat beberapa proses bisnis yang baru, yaitu manajemen data supplier, manajemen data kontrak, Resume Tagihan dan Surat Perintah Membayar. Dalam penyusunan laporan keuangan, penyempurnaan yang akan dilakukan meliputi aplikasi akuntansi keuangan, akuntansi barang milik negara, rekonsiliasi SAI, penyusunan LPJ bendahara, dan akuntansi persediaan.

Sejak tahun 2015, semua KPPN di Indonesia telah menerapkan SPAN. Pada tahun 2017, seluruh satker lingkup Direktorat Jenderal Perbendaharaan telah menerapkan Aplikasi SAKTI. Peraturan teknis yang menjadi dasar penerapan SAKTI di Indonesia adalah PMK Nomor 223/PMK.05/2015, PMK Nomor 131/PMK.05/2016, PMK NOMOR 185/PMK. 05/2017, dan PMK NOMOR 159/PMK. 05/2018.

## Ruang lingkup aplikasi SAKTI



Gambar 1. Ruang Lingkup Aplikasi SAKTI  
Sumber: website DJPBN

SAKTI merupakan aplikasi yang digunakan sebagai sarana bagi satker dalam mendukung implementasi SPAN untuk melakukan pengelolaan keuangan yang meliputi tahapan perencanaan hingga pertanggungjawaban anggaran.

Berbagai modul yang ada di SAKTI, yaitu:

1. Modul Penganggaran
2. Modul Komitmen
3. Modul Pembayaran
4. Modul Bendahara
5. Modul Persediaan
6. Modul Aset Tetap
7. Modul akuntansi dan pelaporan Pelaporan
8. Modul Piutang
9. Modul Administrator

Saat ini satker menggunakan berbagai aplikasi untuk pelaksanaan anggaran. Terdapat delapan aplikasi yang digunakan dimana pada setiap aplikasi satker harus melakukan pengulangan input data pada setiap aplikasi. Kondisi tersebut memakan banyak waktu bagi Satker untuk melakukan pekerjaan yang bersifat administratif. Melalui SAKTI, aplikasi akan mengakses satu database yang sama, sehingga menghindari duplikasi data dan mengurangi pekerjaan administratif.

Perbedaan sakti dengan aplikasi sebelumnya adalah sebagai berikut:

- Menggunakan satu database terpusat,
- Memiliki tingkat keamanan yang lebih tinggi dengan adanya proses enkripsi/deskripsi Arsip Data Komputer (ADK)
- Dapat di-install di beberapa Operating Sistem,
- Lebih mudah digunakan (*user friendly*),
- Dapat dijalankan dalam spesifikasi PC/Laptop yang minimum,
- Kinerja aplikasi yang lebih konsisten.

### Layanan Hai DJPb

Hai DJPb adalah layanan helpdesk terintegrasi milik DJPb. Beralamat di <http://hai.kemenkeu.go.id> layanan ini juga bisa dilakukan

dengan menghubungi nomor layanan 14090. Jika satker mendapatkan kesulitan dalam pengelolaan perbendaharaan di satkernya dapat mengisi form pada “hubungi kami” di laman hal DJPb. Isian yang diperlukan adalah nama, email, departemen (berisi pilihan untuk mengajukan pertanyaan /permasalahanatau pengaduan kode etik, disiplin dan penyimpangan layanan, dan isi tiket/pertanyaan. Admin hai akan segera membalas pertanyaan dari satker melalui website tersebut.

Layanan ini bisa digunakan satker sebagai sarana komunikasi secara langsung dengan admin. Selama ini berbagai permasalahan disampaikan oleh satker melalui Hai DJPb. Salah satu tema yang sering diajukan di Hai DJPb adalah tentang SAKTI.

#### 4. *PIECES Framework*

Analisis *PIECES* (*Performance, Information, Economy, Control, Eficiency, dan Service*) merupakan teknik untuk mengidentifikasi dan memecahkan permasalahan yang terjadi pada sistem informasi. Dari analisis ini akan menghasilkan identifikasi masalah utama dari suatu sistem serta memberikan solusi dari permasalahan tersebut.

*PIECES Framework* adalah kerangka yang dipakai untuk mengklasifikasikan suatu *problem, opportunities, dan directives* yang terdapat pada bagian *scope definition* analisa dan perancangan sistem. Dengan kerangka ini, dapat dihasilkan hal-hal baru yang dapat menjadi pertimbangan dalam pengembangan sistem. Setiap huruf dalam *PIECES* merepresentasikan sebuah kategori dalam perumusan masalah yang ada, yaitu:

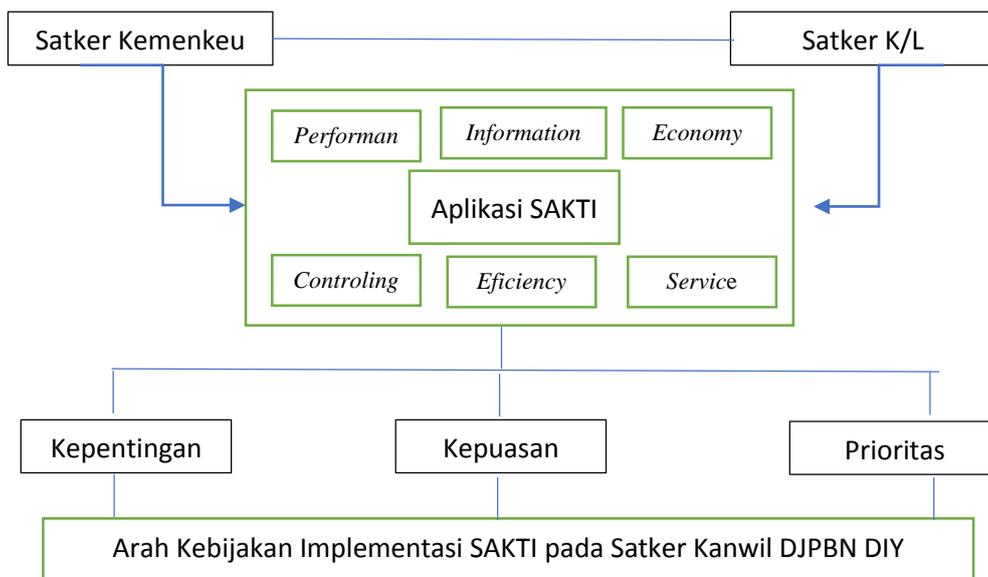
1. *P (Performance)* = kinerja sistem, meliputi dimensi throughput dan waktu respon
2. *I (Information)* = informasi yg disajikan
  - a. *Outputs*
    - Kekurangan informasi
    - Kekurangan informasi yang dibutuhkan
    - Kekurangan informasi yang berhubungan
    - Kelebihan informasi
    - Informasi yang bukan merupakan format yang berguna
    - Informasi yang tidak akurat
    - Informasi yang sulit menghasilkan apapun
    - Informasi yang tidak dipakai pada waktunya
  - b. *Inputs*
    - Data tidak dapat diambil
    - Data tidak diambil pada waktunya untuk menjadi berguna
    - Pengambilan data yang tidak akurat
    - Data yang sulit untuk diperoleh
    - Data yang diperoleh berlebihan
    - Data ilegal yang telah diperoleh
  - c. *Penyimpanan data*
    - Data yang telah disimpan secara berlebihan dalam basis data
    - Penyimpanan data yang tidak akurat
    - Data yang tidak aman dari kecelakaan

- Data tidak diorganisir dengan baik
  - Data tidak fleksibel
  - Data tidak dapat diakses
3. E (*Economics*) = keuntungan yang dapat diraih
- a. *Costs*
    - Biaya yang tidak diketahui
    - Biaya yang tidak terduga
    - Biaya yang terlalu tinggi
  - b. *Profits*
    - Market baru bisa dijangkau
    - Arus pemasaran yang bisa berkembang
4. C (*Control*) = keamanan sistem
- a. Terlalu sedikit keamanan atau pengawasan
    - Penginputan data yang mudah diubah
    - Tindakan kriminalitas yang merusak data
    - Etika yang dilanggar pada data atau informasi
    - Kelebihan penyimpanan data yang tidak konsisten pada file atau basis data yang berbeda
    - Peraturan data pribadi yang telah dilanggar
    - Error proses yang akan terjadi
    - Error pembuat keputusan yang terjadi
  - b. Terlalu ketatnya keamanan
    - Birokrasi ketat yang akan menghambat sistem
    - Pengawasan yang berlebihan membuat ketidaknyamanan pada pelanggan ataupun karyawan
    - Pengawasan secara khusus yang menyebabkan penundaan pada proses
5. E (*Efficiency*) = efisiensi orang dan proses
- a. Pengguna, mesin, atau computer
    - Data yang secara berlebihan diinput atau di-copy
    - Pemrosesan data yang secara berlebihan
    - Informasi yang dihasilkan secara berlebihan
  - b. *People, machines, or computers waste materials and suppliers*
    - Usaha yang dibutuhkan untuk tugas yang berlebihan
    - Bahan baku yang dibutuhkan untuk tugas yang berlebihan
6. S (*Service*) = layanan yang diberikan
- a. Sistem menghasilkan hasil yang tidak akurat
  - b. Sistem menghasilkan hasil yang tidak konsisten
  - c. Sistem menghasilkan hasil yang tidak dapat dipercaya
  - d. Sistem tidak mudah untuk dipelajari
  - e. Sistem tidak mudah untuk digunakan
  - f. Sistem terlalu membingungkan untuk digunakan
  - g. Sistem tidak fleksibel untuk situasi yang baru
  - h. Sistem tidak fleksibel untuk berubah
  - i. Sistem tidak cocok dengan sistem yang lain
  - j. Sistem tidak terkordinasi dengan sistem yang lain

Penelitian Terdahulu penelitian ini antara lain:

1. Mukhtaromin (2018) menyimpulkan pada penelitian pada satker BPPK bahwa secara keseluruhan, nilai kinerja faktor adalah 4,05 sehingga dapat disimpulkan responden puas dengan kinerja SAKTI. Faktor yang prioritas harus ditingkatkan sesuai dengan hasil IPA SAKTI adalah kelengkapan format laporan dalam aplikasi, kecepatan mempelajari aplikasi, kecepatan respon helpdesk atau servicedesk bila ada keluhan, kepastian kelebihan/kemanfaatan aplikasi SAKTI, dan kecepatan aplikasi dalam mendukung pembuatan laporan.
2. Kristy et. al (2018) pada kajian sistem informasi di UMM menyimpulkan bahwa pengukuran rata-rata tingkat kepuasan berada pada 3,6 yang berarti sistem informasi Universitas Muhammadiyah Malang telah memberikan kepuasan kepada pengguna, sedangkan untuk nilai pengukuran rata-rata tingkat kepentingan 3,4 yang berarti sistem informasi Universitas Muhammadiyah Malang dianggap penting oleh pengguna.
3. Supriyatna dan Maria (2017) pada kajian sistem informasi DJP online menyimpulkan bahwa pengukuran rata-rata tingkat kepuasan berada pada 3,90 yang berarti sistem informasi DJP online sudah memberikan kepuasan kepada pengguna, sedangkan rata-rata tingkat kepentingan berada pada 4,04 yang berarti penerapan sistem informasi DJP online dianggap penting untuk memudahkan wajib pajak dalam melaporkan SPT.
4. Ramadhani dan Kusuma (2018) dalam kajian mengenai sistem informasi Praktek Kerja Nyata UMM menyimpulkan bahwa tanggapan pengguna tentang SIM PKN sangat baik dengan rata-rata pada tingkat kepuasan sebesar 4,03 dan tingkat kepentingan sebesar 4,19.

Kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah metode penelitian kebijakan (*policy research methods*) yaitu cara ilmiah untuk mendapatkan data, dengan tujuan untuk dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan, sehingga kebijakan menjadi efektif dan efisien (Sugiyono, 2017). Penelitian ini merupakan jenis penelitian gabungan antara kuantitatif dan kualitatif. Penelitian kuantitatif untuk melihat persepsi operator SAKTI, sedangkan penelitian kualitatif dilakukan untuk menganalisis kebijakan implementasi SAKTI pada semua satker di lingkungan Kanwil DJPb DIY dan menganalisis faktor permasalahan dan solusi implementasi SAKTI dari satker yang sudah terlebih dahulu menerapkan SAKTI.

Ciri paling penting dari metode campuran adalah adanya dua jenis data yaitu data kuantitatif dan data kualitatif (Creswell, 2018). Data primer diperoleh dari hasil kuesioner yang diisi oleh para responden yaitu operator SAKTI pada piloting SAKTI tahap III dan IV dan satker non Kemenkeu. Selain itu juga dilakukan penelitian kepustakaan dan *in depth interview* untuk menunjang penelitian ini.

Data kuantitatif dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada operator SAKTI (satker Kemenkeu) dan operator SAIBA (Satker KL). Ada dua jenis kuesioner yang berbeda untuk responden yang berbeda. Jumlah responden untuk satker SAKTI terdiri dari 14 satker yaitu Kanwil DJP, 5 KPP dibawah Kanwil DJP DIY, Kanwil DJPb DIY dan 3 KPPN, KPKNL Yogyakarta, KPPBC Yogyakarta, BDK Yogyakarta dan KPTIK BMN Semarang di Yogyakarta. Setiap satker diambil 3 responden yaitu operator SAKTI. Pada satker Kemenkeu, kuesioner terdiri dari enam variabel kuantitatif yang diteliti yang diambil dari *PIECES framework*. Kuesioner terdiri dari butir-butir pertanyaan yang disusun berdasarkan konsep teoritis dengan skala likert pada lima pilihan jawaban (Lampiran 1). Kuesioner kedua untuk satker non Kemenkeu untuk mengetahui persepsi satker terhadap kesiapan penerapan aplikasi SAKTI (lampiran 2). Jumlah satker K/L di DIY sebanyak 364 satker. Untuk keperluan penelitian ini, diambil sampling sebanyak 38 satker.

Data kualitatif didapatkan melalui wawancara mendalam kepada responden aplikasi SAKTI pada satker Kemenkeu berjumlah 24 orang dan operator aplikasi eksisting untuk satker non Kemenkeu berjumlah 38. Wawancara juga dilakukan kepada narasumber dari Kanwil DJPb DIY yaitu Kepala Seksi Supervisi Teknik Aplikasi dan programer SAKTI. Penelitian kepustakaan digunakan untuk mendapatkan data mengenai obyek yang diteliti baik dari peraturan perundang-undangan maupun penelitian terdahulu.

Pengumpulan data dilakukan sebanyak satu kali yaitu tanggal 3 Mei 2019 melalui kegiatan FGD pada open class untuk operator SAKTI pada satker piloting Kemenkeu. FGD kedua untuk satker non Kemenkeu tanggal 27 Juni 2019 sebanyak 40 satker diundang untuk mengikuti FGD ini. Acara dihadiri oleh 38 orang.

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif menggunakan statistik deskriptif dan analisis IPA (*Important Performance Analysis*). Melalui IPA dapat diketahui pada bagian mana

aplikasi SAKTI yang memerlukan perhatian lebih. Untuk mencerminkan hasil dan pembahasan yang dinyatakan dalam angka serta mendukung analisis tersebut digunakan *software* excell dan SPSS untuk memudahkan perhitungan.

Analisis kualitatif didasarkan pada studi literatur berupa artikel, buku-buku dan hasil-hasil penelitian yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti. Analisis kualitatif digunakan untuk memperdalam pembahasan mengenai penelitian kebijakan yang tepat dalam rangka penerapan SAKTI pada satker di lingkungan Kanwil DJPBN DIY. Semua data kualitatif direview, dikelompokkan berdasarkan tema yang saling terkait yang memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis tingkat kepuasan pengguna aplikasi SAKTI pada satker Kemenkeu dan kesiapan implementasi SAKTI pada satuan kerja Kementerian/ Lembaga. Oleh karena itu penelitian ini mengambil dua subyek yaitu satker Kemenkeu sebagai satker pilotting dan satker K/L non Kemenkeu. Ruang lingkup penelitian berada di wilayah kerja DIY. Jumlah satker di DIY sebanyak 381 satker dengan rincian seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Jumlah KL di DIY

No	Kode KL	Kementerian/Lembaga	Jumlah
1	015	Kementerian Keuangan	14
2	Selain 015/999	K/L lain	364
3	999	BUN	3
Jumlah			381

Sumber: Kanwil DJPb DIY

Lokasi satker tersebar di wilayah DIY yang meliputi Kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Bantul, Kulonprogo dan Gunung Kidul. Setiap satker memiliki anggaran bervariasi. Nilai pagu satker di DIY adalah minimal Rp. 37.685.000 (unit di Kanwil Kementerian Hukum dan HAM), dan nilai pagu maksimal Rp. 927.286.269.000 (RSU Dr Sardjito), sedangkan rata-ratanya Rp. 31.470.367.163.

### B. Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen dilakukan kepada para operator SAKTI. Semua butir pertanyaan variabel kepentingan-variabel PIECES memiliki  $r$  hitung >  $r$  tabel, sehingga valid (ditandai dengan adanya tanda bintang dan signifikan pada taraf 0,05). Pada uji reliabilitas nilai alpha cronbach's rata-rata diatas 0,8 sehingga instrument reliabel.

### C. Karakteristik Responden

Sedangkan karakteristik responden untuk penelitian pada satker Kemenkeu sebagai satker pilotting SAKTI adalah sebagai berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persen
Jenis kelamin	Laki-laki	21	55,3
	Perempuan	17	44,7
Usia	20-30 tahun	10	26,3
	31-40 tahun	18	47,3
	41-50 tahun	6	15,8
	51 keatas	4	10,5
Pengguna SAKTI	0-6 bulan	23	60,53
	7-12 bulan	3	7,9
	lebih dari 1 tahun	12	31,58
Pendidikan	diploma	19	50,0
	pascasarjana	1	2,6

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persen
	sarjana	14	36,8
	SMA	4	10,5
Pelatihan SAKTI	belum pernah	11	28,9
	pernah	27	71,1
Instansi	DJP	17	44,74
	DJPb	9	23,68
	DJKN	3	7,89
	GKN	3	7,89
	DJBC	3	7,89
	BDK	3	7,89

Sumber: data diolah

#### D. Kepuasan Pengguna SAKTI pada Satker Pilotting di Wilayah Kerja Kanwil DJPb DIY

Kepuasan pengguna SAKTI menunjukkan tingkat kepuasan pengguna aplikasi SAKTI, sedangkan kepentingan menunjukkan tingkat kepentingan menurut pengguna aplikasi SAKTI. Tingkat kepuasan dan tingkat kepuasan rata-rata pengguna aplikasi SAKTI, dianalisis dari penilaian responden berdasarkan skala likert, dengan persamaan berikut:

$$RK = \frac{JSK}{JK}$$

Dimana:

RK = rata-rata kepuasan/kepentingan

JSK = jumlah skor seluruh responden

JK = jumlah responden

Nilai kepuasan dan kepentingan, masing-masing dibagi kedalam 4 predikat yaitu, sangat puas, puas, tidak puas, sangat tidak puas (untuk persepsi/kenyataan), atau sangat penting, penting, tidak penting dan sangat tidak penting (untuk kepentingan/harapan). Kategori predikat menggunakan interval berdasarkan rumus berikut:

$$interval = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah predikat}} = \frac{5 - 1}{4} = 1$$

Berdasarkan interval tersebut, maka kategori predikat adalah sebagai berikut (persepsi/ kepentingan):

1 – 2,0 : sangat tidak puas/sangat tidak penting)

2,1 – 3,0 : tidak puas/tidak penting

3,1 – 4,0 : puas/penting

4,1 – 5,0 : sangat puas/sangat penting

Berdasarkan rumus tersebut diperoleh nilai rata-rata variable PIECES sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan pengguna SAKTI Satker Kemenkeu

Domain atribut	Kode atribut	Tingkat Kepuasan		Tingkat kepentingan	
		Rata-rata	Predikat	Rata-rata	Predikat
Performance	P1 – P6	3,68	Puas	4,85	Sangat Penting
Information	I1 – I9	4,04	Puas	4,86	Sangat Penting
Economics	E1– E6	4,04	Puas	4,73	Sangat Penting
Control	C1– C6	4,29	Sangat puas	4,83	Sangat Penting
Efficiency	Ef1–Ef4	3,99	Puas	4,78	Sangat Penting
Service	S1– S7	3,78	Puas	4,85	Sangat Penting

Sumber: data diolah

Dengan persamaan rata-rata kepuasan dan kepentingan untuk menentukan rata-rata tingkat kepentingan dan kepuasan pengguna terhadap penggunaan dan penerapan SAKTI diperoleh rata-rata tingkat kepuasan berdasarkan domain yang terdapat pada *PIECES framework* adalah sebagai berikut (Tabel 5):

1) Tingkat Kepuasan

Berdasarkan hasil perhitungan jumlah rata-rata tingkat kepuasan dengan menggunakan *PIECES framework*, maka didapatkan hasil bahwa pengguna SAKTI sudah merasa PUAS dalam penggunaan SAKTI. Diantara enam domain *PIECES*, semua poin mendapatkan nilai diatas 3,4. Poin tertinggi terdapat pada poin control dengan nilai 4,29 kategori sangat puas.

2) Tingkat Kepentingan

Berdasarkan hasil perhitungan jumlah rata-rata tingkat kepentingan dengan menggunakan *PIECES framework*, maka didapatkan hasil bahwa penerapan SAKTI berdasarkan *PIECES framework* dianggap sangat penting untuk memudahkan pengguna SAKTI dalam melaksanakan pekerjaannya. Semua poin mendapatkan nilai diatas 4,2, sehingga masuk kategori sangat penting.

Berdasarkan hasil pengukuran tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan atribut *PIECES* responden pengguna SAKTI, maka dihasilkan suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian antara tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan penggunaan dan penerapan SAKTI. Rumus yang digunakan untuk menghitung tingkat kesesuaian adalah sebagai berikut:

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Dimana:

Tki = Tingkat kesesuaian responden.

Xi = Skor rata-rata tingkat kepuasan.

Yi = Skor rata-rata tingkat kepentingan.

Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor tingkat kepuasan dengan tingkat kepentingan. Dalam analisis ini terdapat dua variabel yang diwakilkan dengan huruf X dan huruf Y, dimana huruf X merupakan tingkat kepuasan sedangkan huruf Y adalah tingkat kepentingan.

Dari tabel nilai rata-rata tingkat kepuasan dan kepentingan di atas (tabel 6), diperoleh tingkat kesesuaian enam domain kerangka PIECES antara tingkat kepuasan pengguna dengan tingkat kepentingan penerapan SAKTI, yaitu sebagai berikut:

- a. tingkat kesesuaian *domain performance* sebesar 75,93% yang berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih besar dibandingkan kepentingan
- b. tingkat kesesuaian *domain information* sebesar 83,04% yang berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih besar dibandingkan kepentingan
- c. tingkat kesesuaian *domain economics* sebesar 85,34% yang berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih besar dibandingkan kepentingan
- d. tingkat kesesuaian *domain control* sebesar 88,75% yang berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih besar dibandingkan kepentingan
- e. tingkat kesesuaian *domain efficiency* sebesar 83,36%, yang berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih besar dibandingkan kepentingan.
- f. Sedangkan tingkat kesesuaian *domain service* sebesar 77,91%, yang berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih besar dibandingkan kepentingan
- g. Secara rata-rata pengguna menganggap bahwa harapan mereka terhadap aplikasi SAKTI masih belum terpenuhi. Nilai rata-rata sebesar 82,37% berarti persepsi pengguna terhadap kepuasan lebih besar dibandingkan kepentingan.

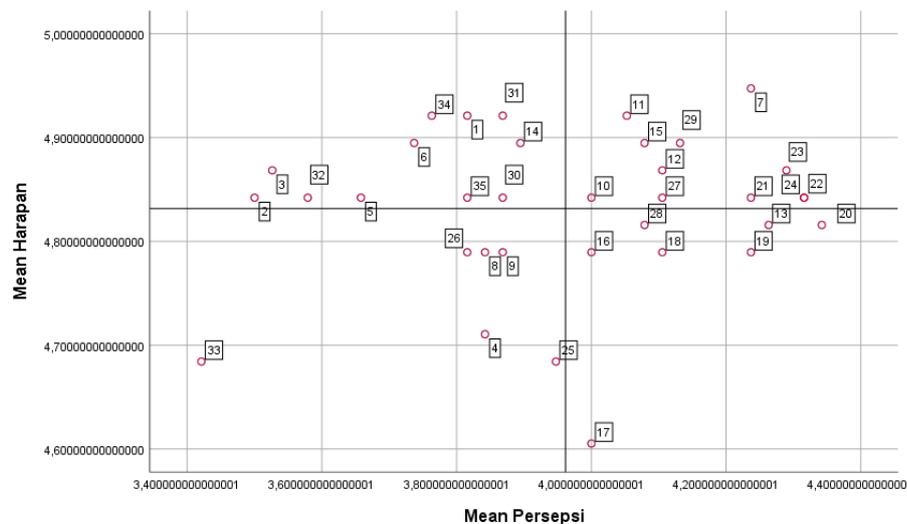
Berdasarkan perhitungan tingkat kesesuaian antara tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan atribut PIECES dapat diketahui bahwa semua atribut memiliki nilai gap yang negatif. Kinerja seluruh atribut belum memenuhi harapan dari stakeholder. Responden menilai bahwa kepuasan kinerja ada dibawah kepentingan mereka dengan nilai gap yang bervariasi.

Gap yang paling rendah yaitu -0,4737 pada atribut kode 20 (“Terdapat pengontrolan terpusat terhadap penggunaan data”). Responden menyatakan bahwa kinerja atribut 20 yang ditunjukkan oleh SAKTI relatif dapat memenuhi harapan mereka. Pada aplikasi SAKTI

terdapat pengontrolan aplikasi secara terpusat sehingga setiap aktivitas dapat terekam dengan baik, sehingga data dapat tersimpan dan dikontrol penggunaannya.

Gap yang paling tinggi berada pada butir pertanyaan kode 2 dan kode 3 dengan nilai gap yang sama yaitu -1,3421. Responden menyatakan bahwa SAKTI belum memenuhi harapan mereka terkait kinerja atribut “SAKTI dapat mengoperasikan sejumlah perintah dalam waktu yang relatif singkat” (kode 2), tanpa mengalami hambatan dan “SAKTI dalam merespons suatu perintah pembatalan maupun permintaan terhadap suatu transaksi dilakukan dengan cepat”. Data kualitatif menunjukkan bahwa responden merasa kecewa dengan kinerja SAKTI karena lambat dioperasikan. Bahkan ada yang sampai menunggu satu hari untuk melakukan satu perintah.

Data dianalisis lebih lanjut untuk menentukan skala prioritas dalam usaha perbaikan dari setiap atribut yang ada. Adapun cara untuk menentukan skala prioritas pembenahan adalah dengan menggunakan metode Importance Performance Analysis (IPA). Metode yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Metode IPA mengukur tingkat kepuasan dan harapan pengguna SAKTI dan dipetakan pada kuadran-kuadran importance performance matrix, menggunakan diagram kartesius.



Gambar 3. Diagram Kartesius SAKTI

Interpretasi dari diagram kartesius seperti pada gambar dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kuadran A. Kuadran ini menunjukkan faktor yang mempengaruhi kepuasan pengguna dan kepentingan penerapan SAKTI yang perlu diprioritaskan untuk ditingkatkan kinerjanya. Komponen yang berada pada kuadran ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4. Atribut PIECES Kuadran A

Butir	Uraian
	<b>Performance</b>
P1	SAKTI mudah diakses oleh pengguna
P2	SAKTI dapat mengoperasikan sejumlah perintah dalam waktu yang relatif singkat, tanpa mengalami hambatan
P3	SAKTI dalam merespons suatu perintah pembatalan maupun permintaan terhadap suatu transaksi dilakukan dengan cepat
P5	Pada saat SAKTI digunakan secara bersamaan, kinerja sistem informasi tetap berjalan stabil
P6	Total waktu yang dibutuhkan dalam melakukan pengolahan data hingga menghasilkan informasi sudah dilakukan dengan cepat.
	<b>Information</b>
I8	Informasi yang disajikan SAKTI mudah untuk dipelajari dan dipahami.
	<b>Service</b>
S2	SAKTI mudah dipelajari dan dipahami
S3	SAKTI mudah digunakan
S4	SAKTI fleksibel jika digunakan untuk situasi yang baru
S6	SAKTI terkoordinasi dan terintegrasi dengan sistem yang Lain
S7	SAKTI dapat memberikan kepuasan anda sebagai pengguna yang membutuhkan informasi

Sumber: data diolah

Atribut yang berada di kuadran A ini ditriangulasi dengan pendalaman melalui wawancara kepada responden. Atribut performance misalnya, ditandai dengan ketidakpuasan responden pada aplikasi SAKTI saat mereka melakukan revisi pada modul penganggaran. Saat revisi dilakukan dengan menambah atau mengurangi detil, maka detil yang lain akan bergeser. Responden memerlukan waktu yang cukup lama untuk melakukan pengolahan data sehingga informasi yang dihasilkan tidak dapat cepat didapatkan. Demikian juga saat dilakukan revisi hal 3 DIPA dengan merevisi POK dan harus mengirim ke Kanwil DJPb. Hal ini termasuk bagian yang harus diprioritaskan karena merupakan bagian dari atribut service yaitu SAKTI mudah digunakan dan fleksibel serta terkoordinasi dengan sistem yang lain. Keluhan mengenai revisi ini banyak disampaikan oleh satker karena revisi ternyata membuat data lain menjadi “acak”. Saat revisi, data di satker sudah benar, namun sampai di Kanwil data menjadi berubah

Modul lain yang perlu ditingkatkan kinerjanya adalah modul bendahara. Saat merekam kuitansi persediaan, di modul persediaan perlu untuk didetilkkan. Belum ada kejelasan jika dalam satu kuitansi, terdapat beberapa jenis barang. LPJ pada modul bendahara terdapat banyak kendala antara catatan dan ADK yang tidak sinkron.

Demikian juga dengan modul persediaan di SAKTI. Modul ini tidak bisa digunakan, namun di KPKNL ternyata aman dan tidak ada keluhan. Pada modul aset, daftar barang ruangan belum sempurna, sehingga perlu SIMAK. Daftar barang yang belum terdistribusi, belum muncul di SAKTI, tidak ada di modul asset. Back up dari persediaan ke SAKTI belum ada. Selama ini di KPKNL masih menggunakan aplikasi SIMAK, sehingga saat sudah terintegrasi melalui SAKTI, tidak lagi menggunakan SIMAK.

- b. Kuadran B. Kuadran ini menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan pengguna dan kepentingan penerapan SAKTI, termasuk ke dalam kategori yang sudah baik dan harus dipertahankan.

Tabel 5. Atribut PIECES Kuadran B

Butir	Uraian
	Information
I1	Data yang disimpan oleh SAKTI sudah tersimpan sesuai dengan yang dimasukkan ke dalam sistem
I4	Informasi yang dihasilkan oleh SAKTI sudah sesuai dengan yang dibutuhkan.
I5	Informasi yang dihasilkan oleh SAKTI tepat pada waktunya.
I6	Format informasi yang dihasilkan oleh SAKTI bermanfaat dan dapat digunakan sebagaimana mestinya oleh pengguna.
I9	Informasi yang dihasilkan SAKTI dapat diandalkan/dipercaya.
	Control
C3	Sistem pengamanan pada SAKTI sudah baik
C4	Manajemen dalam memberikan otorisasi dan menentukan pengendalian akses terhadap penggunaan dan pengoperasian sistem sudah jelas
C5	Media penyimpanan aman dari kerusakan dan kecelakaan.
C6	Media penyimpanan dapat mengorganisasikan data dengan baik.
	Efficiency
Ef3	Penggunaan SAKTI berperan dalam hal peningkatan pelaksanaan pekerjaan organisasi
	Service
S1	Pihak DJPB memberikan bantuan kepada pengguna dalam penggunaan SAKTI

Sumber: data diolah

Atribut yang terdapat di kuadran ini harus dipertahankan. Hal ini tergal dari wawancara kepada responden yaitu pada atribut service. Pihak DJPB memberikan bantuan kepada pengguna dalam penggunaan SAKTI. Selama ini konsultasi mengenai SAKTI lebih banyak diarahkan ke KPPN. Selain itu juga dilakukan bimbingan teknis dari KPPN kepada satker, walaupun lebih banyak menggunakan

*video conference*. Satker mengusulkan agar bimtek/ pelatihannya dilakukan per modul SAKTI.

- c. Kuadran C. Kuadran ini menunjukkan faktor yang mempengaruhi kepuasan pengguna dan kepentingan penerapan SAKTI, termasuk ke dalam kategori prioritas rendah. Hal ini menggambarkan bahwa butir-butir PIECES pada kuadran ini tidak terlalu penting.

Tabel 6. Atribut PIECES Kuadran C

Butir	Uraian
	Performance
P4	Jumlah data yang dapat diproses SAKTI pada satuan waktu sudah sesuai dengan yang diharapkan.
	Informasi
I2	Data yang mengandung kesalahan atau data yang tidak benar tidak dapat disimpan oleh SAKTI
I3	Sistem informasi SAKTI tidak dapat menyimpan data yang sama sehingga tidak menimbulkan duplikasi atau redundansi data
	Efficiency
Ef1	Dalam pemeliharaan sistem, tidak mengalami kesulitan baik dari segi biaya maupun pelaksanaannya
Ef2	Sistem yang digunakan sekarang lebih meringankan pengguna baik dari segi biaya dan waktu.
	Service
S5	SAKTI dapat dirubah secara fleksibel

Sumber: data diolah

Kuadran ini meliputi atribut yang prioritasnya rendah. Beberapa hal yang tergalai dari pendalaman kuadran C kepada responden adalah berhubungan dengan Kartu Kredit Pemerintah (KKP) yang wajib dilakukan per 1 Juli 2019. Ke depan responden berharap modul bendahara juga akan mengalami perubahan karena harus sejalan dengan penggunaan KKP dalam pengelolaan uang persediaan bendahara yang berbeda antara UP tunai dan UP KKP.

Selain itu juga muncul usulan dalam pencairan SPM dimungkinkan tidak perlu datang lagi ke KPPN. Tahun 2019 ke depan perlu difikirkan adanya piloting e-SPM dan digital signature. DJPb diharapkan aktif menyampaikan perubahan yang terjadi/ *up date* pada aplikasi SAKTI.

- d. Kuadran D. Kuadran ini menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan pengguna dan kepentingan penerapan SAKTI, masuk dalam kategori berlebihan.

Tabel 7. Atribut PIECES Kuadran D

Butir	Uraian
	Informasi
I7	Data yang diolah oleh SAKTI sudah tersimpan ke dalam satu media penyimpanan.

Butir	Uraian
	Economics
E1	Biaya yang dikeluarkan menjadi lebih ringan dengan adanya SAKTI dibandingkan dengan menggunakan cara konvensional.
E2	Pada saat pembangunan dan penerapan SAKTI, biaya yang dikeluarkan DJPb cukup tinggi.
E3	Ada perubahan yang signifikan dalam hal perkembangan dan pertumbuhan dengan adanya SAKTI
	Control
C1	Bentuk pengamanan yang terdapat pada SAKTI sudah dapat menjaga data atau informasi dari berbagai bentuk kecurangan atau kejahatan
C2	Terdapat pengontrolan terpusat terhadap penggunaan data.
	Efficiency
Ef4	Dalam mengoperasikan sistem pada kegiatan/aktivitas sehari-hari, sistem dapat menghasilkan output yang sesuai dengan waktu dan material yang minimal

Sumber: data diolah

Atribut yang berada di kuadran ini menunjukkan kategori berlebihan. Responden mengakui bahwa memang melalui SAKTI akan terdapat banyak penghematan. Penggunaan teknologi dalam bidang keuangan menjadi hal yang tidak dapat dipungkiri. Sistem SAKTI dapat menghasilkan output yang sesuai dengan waktu dan material yang minimal.

#### E. Kepuasan dan Pemahaman Calon Pengguna SAKTI pada Satker K/L di Lingkungan Kanwil DJPb DIY

##### Data Responden

Responden terdiri dari calon pengguna aplikasi SAKTI yang terdiri dari 61,5% laki-laki dan 38,5% perempuan dengan usia sebagian besar yaitu 53,8% berada pada rentang usia 31-40 tahun dan sebagian besar (53,8%) sarjana. Peserta sudah familiar dengan penggunaan komputer.

Data kuantitatif juga menunjukkan tingkat kepentingan per item dari PIECES dan unsur dari setiap item PIECES (berdasarkan urutan tingkat prioritas)

Tabel 8. Prioritas PIECES Calon Pengguna SAKTI Satker K/L

No	Uraian	Tingkat kepentingan prioritas	Prioritas
	Performance		
1	Aplikasi yang mudah diakses oleh pengguna	3	6
2	Aplikasi yang mengoperasikan sejumlah perintah dalam waktu yang relatif singkat, tanpa mengalami hambatan	2	

No	Uraian	Tingkat kepentingan prioritas	Prioritas
3	Aplikasi yang total waktu melakukan pengolahan data hingga menghasilkan informasi dilakukan dengan cepat	1	
<b>Information</b>			
1	Aplikasi yang dapat menyimpan data yang bukan seharusnya	1	5
2	Aplikasi yang menghasilkan informasi yang dibutuhkan	4	
3	Aplikasi yang menghasilkan informasi tepat waktu	2	
4	Aplikasi yang menghasilkan informasi yang dipercaya	3	
<b>Economic</b>			
1	Aplikasi yang biayanya ringan untuk pengadaannya	1	1
2	Lebih efisien dibanding dengan cara konvensional	3	
3	Menimbulkan perkembangan bagus dalam pekerjaan kantor	2	
<b>Control</b>			
1	Aplikasi dengan pengamanan pada data dari kejahatan	4	4
2	Terdapat pengontrolan terpusat terhadap penggunaan data.	1	
3	Ada pengendalian akses aplikasi	2	
4	Media penyimpanan aman dari kerusakan	3	
<b>Efficiency</b>			
1	Tidak ada kesulitan dalam pemeliharaan sistem	2	3
2	Ringan dalam biaya maupun waktu	1	
3	Dapat menghasilkan output yang sesuai dengan waktu dan material yang minimal	3	
<b>Service</b>			
1	Pihak terkait memberikan bantuan kepada pengguna dalam penggunaan aplikasi	1	2
2	Aplikasi yang mudah dipelajari dan dipahami	5	
3	Aplikasi yang fleksibel digunakan	2	
4	Aplikasi yang terintegrasi dengan sistem lain	4	

No	Uraian	Tingkat kepentingan prioritas	Prioritas
5	Aplikasi yang memberikan kepuasan pengguna yang membutuhkan informasi	3	

Sumber: data diolah

Keterangan:

a. *Performance*

Sub unsur “aplikasi yang total waktu melakukan pengolahan data hingga menghasilkan informasi dilakukan dengan cepat” lebih prioritas diantara sub unsur yang lain.

Sehubungan dengan adanya informasi bahwa SAKTI untuk K?L adalah SAKTI versi web, responden meminta ditunjukkan tampilan sakti versi web walaupun berupa trialnya, namun belum bisa ditunjukkan karena masih tahap pengembangan dan belum publish untuk versi web. Muncul permohonan agar dalam ‘performance’ SAKTI realisasi keuangan bisa dimunculkan hingga ke tingkat detail, tidak hanya di tingkat akun seperti pada SAIBA.

b. *Information*

Sub unsur “Aplikasi yang dapat menyimpan data yang bukan seharusnya” menempati prioritas utama dari unsur information.

Contoh kasus yang dialami satker adalah mengenai bendahara penerimaan dan konfirmasi pajak. Kalau tidak konfirmasi, maka tidak bisa rekon. Muncul harapan agar data SAKTI bisa diambil langsung dari data simponi, sehingga proses konfirmasi bisa online dengan span agar satker mudah membuat konfirmasi pajak. Selama ini bendahara mengecek satu per satu kode di DJP online. Ke depan satker berharap SAKTI bisa mengambil data di DJP online.

c. *Economic*

Sub unsur “Aplikasi yang biayanya ringan untuk pengadaannya” menempati prioritas utama dari unsur economic.

Responden merasa keberatan jika harus mengeluarkan biaya untuk pengadaan peralatan baru dalam rangka penerapan SAKTI.

d. *Control*

Sub unsur “Terdapat pengontrolan terpusat terhadap penggunaan data” menempati prioritas utama dari unsur control.

Hal ini menurut responden akan berhubungan dengan para operator SAKTI. Responden memerlukan informasi mengenai jumlah operator, validator, approver dan rangkap operator antara petugas.

e. *Efficiency*

Sub unsur “Ringan dalam biaya maupun waktu” menempati prioritas utama dari unsur efficiency.

Contoh satker yang mengemuka misalnya satker Kemenag dengan jumlah satker yang banyak ke bawah, ada MIN sudah dilikuidasi sejak 2017 dan bergabung pagu di Kanwil Kemenag. Keluhan yang muncul adalah tentang akses internet. Sekolah dengan lokasi di Kota

Yogya masih terjangkau internet. Di Gunung Kidul, Kulon Progo ada satker yang untuk membuat laporan internal ke kanwil saja terkendala internet. Satker berharap perlu diberi tambahan waktu dan jaringan yang lebih baik untuk mengerjakan laporan keuangan.

f. *Service*

Sub unsur “Pihak terkait memberikan bantuan kepada pengguna dalam penggunaan aplikasi” menempati prioritas utama dari unsur service. Responden meminta agar diadakan bimtek mengenai SAKTI yang lebih intens. Sosialisasi dimaksud tidak hanya kepada para operator namun juga dilakukan untuk level pimpinan, supaya pimpinan memperhatikan pentingnya seluruh aplikasi yang ada. Mereka berharap aplikasi ini dapat memperlancar pekerjaan dalam pengelolaan keuangan.

Dari enam unsur pada PIECES, secara urutan dari yang tingkat kepentingannya tinggi adalah sebagai berikut:

1. Economic
2. Service
3. Efficiency
4. Control
5. Information
6. Performance

Hasil kuantitatif menunjukkan bahwa responden lebih mengedepankan aspek ekonomi dari aplikasi SAKTI. Hal ini sebagai masukan bahwa unsur biaya pengadaan dan peningkatan kemudahan pada pekerjaan kantor menjadi hal yang lebih dipentingkan. Perencanaan pengadaan peralatan seperti komputer dan jaringan akan menjadi prioritas untuk diusulkan pada RKAKL tahun depan.

Terkait kesiapan satker pada implementasi SAKTI di satkernya, Satker KL berpendapat tentang kesiapan satker pada beberapa item sebagai berikut.

1. Kesiapan pengetahuan
  - a. Mengetahui mengenai aplikasi SAKTI. Sebanyak 15,38% menjawab tidak tahu, 61,54% tahu sedikit, 15,38% tahu tapi belum paham dan 7,69% tahu. Tidak ada yang menjawab tahu dan paham dengan baik.
  - b. Sehubungan dengan aplikasi keuangan yang selama ini ada di satker, sebanyak 30,77% menjawab terlalu banyak dan 69,23% memilih jawaban masih bisa diintegrasikan dalam satu sistem aplikasi.
  - c. Mengetahui keterampilan yang diperlukan untuk mengoperasikan SAKTI, sebanyak 23,08% menjawab sama sekali tidak tahu, 53,85% menjawab tahu sedikit, dan 23,08% menjawab tahu.
  - d. mengetahui jika menerapkan SAKTI, sebanyak 23,08% menyatakan bahwa biasa saja, 69,23% menganggap pekerjaan kantor lebih mudah dan 7,69% setuju bahwa pekerjaan kantor akan semakin mudah dan menyenangkan.

Tidak ada yang menjawab bahwa pekerjaan kantor semakin ruwet dan kurang lancar.

2. Kesiapan sikap
  - a. Jika satker menerapkan SAKTI, maka 69,23% responden menyatakan mendukung dan 30,77% sangat mendukung penerapan SAKTI. Tidak ada yang menyatakan tidak atau kurang mendukung.
  - b. Jika satker menerapkan SAKTI, maka sebanyak 23,08% responden akan bekerja untuk mendukungnya dan 76,92% siap untuk bekerja maksimal untuk sukses SAKTI. Tidak ada yang tidak siap atau kurang siap bekerja untuk SAKTI.
  - c. Sikap pimpinan di kantor, terkait SAKTI, 23,08% responden menjawab biasa saja, 61,54% mendukung dan 15,38% sangat mendukung SAKTI. Tidak ada pimpinan di satker responden yang tidak mendukung SAKTI.
3. Kesiapan keterampilan
  - a. Sebanyak 23,08% responden menyatakan biasa saja terkait dengan keterampilan yang dimiliki dalam mengoperasikan SAKTI. 69,23% memiliki keterampilan yang baik dan 7,69% sangat baik.
  - b. Jika ada pelatihan mengenai SAKTI, sebanyak 7,69% responden biasa saja dalam menyikapinya, 7,69% mendukung pelatihan dan 84,62% sangat mendukung.
4. Kesiapan sarana prasarana
  - a. Sebanyak 23,08% responden menyatakan netral bahwa kantornya memiliki komputer dengan spesifikasi yang pas untuk SAKTI, 53,85% menganggap setuju dan 23,08% sangat setuju dengan pernyataan tersebut.
  - b. Ditinjau dari jumlah perangkat yang dimiliki, 23,08% menyatakan netral, 61,54% setuju dan 15,38% sangat setuju.
  - c. Jaringan internet di kantor saya dapat mendukung SAKTI, 7,69% berpendapat tidak setuju dengan pernyataan tersebut, 23,08% netral dan 46,15% sangat setuju dan 23,08% sangat setuju.
5. Media Komunikasi
  - a. Sebanyak 84,62% responden mudah belajar hal-hal baru (misalnya mengenai aplikasi keuangan) melalui klasikal dan sisanya 15,38% mudah belajar melalui non klasikal.
  - b. Jika tidak klasikal, maka 7,69% akan mudah mempelajari SAKTI melalui media cetak seperti buku, majalah, lembaran berita, 7,69% juga mudah belajar melalui grafis seperti infografis, brosur, leaflet, diagram dan sisanya sebesar 84,61% visual seperti video dan tidak ada yang memilih untuk media suara seperti rekaman suara.
  - c. Sebanyak 7,14% responden senang jika membaca info baru mengenai SAKTI lewat email, 35,71% melalui whatsapp dan 57,14% melalui Media sosial (*facebook, instgram, youtube*)

Jika digambarkan dalam bentuk grafik, maka tingkat kesiapan satker terhadap implementasi SAKTI terdapat di gambar berikut.



Gambar 4. Tingkat Kesiapan Satker Atas Implementasi SAKTI

Sumber : data diolah

#### F. Arah Kebijakan Implementasi SAKTI pada Semua Satker di Lingkungan Kanwil DJPb DIY

Berdasarkan hasil analisis data baik kuantitatif maupun kualitatif pada penelitian dengan responden satker baik satker Kemenkeu maupun non Kemenkeu, didapatkan arah kebijakan terkait implementasi SAKTI. Kebijakan yang baik dibuat secara ilmiah, terbuka terhadap ide dan solusi baru, memperhitungkan dampak kebijakan terhadap semua pihak yang terkait, dapat dilaksanakan secara mudah dan belajar dari pengalaman kebijakan sebelumnya (Sugiono, 2017)

Penelitian ini adalah penelitian kebijakan untuk menentukan arah berikutnya mengenai implementasi SAKTI. Hasil analisis pada bagian sebelumnya menjadi dasar untuk menerapkan kebijakan penerapan SAKTI pada pilotting satker Kemenkeu dan satker non Kemenkeu.

##### 1. Satker Kemenkeu

- a. Satker Kemenkeu sudah menerapkan SAKTI sejak tahun 2017. Berdasarkan wawancara dengan responden sebagai operator SAKTI, mereka menemui beberapa kendala. Usulan satker agar saat revisi POK/tingkat Perbendaharaan/DJA tidak perlu lagi datang ke Kanwil. Maka perlunya ada kriteria yang jelas di satker, revisi di level apa yang perlu atau tidak perlu datang ke kanwil. Desain SAKTI yang bisa sampai ke detil untuk revisi DIPA. Beberapa fitur belum dapat digunakan, misalnya revisi RKAKL karena datanya mencari berubah. Hubungan antara aplikasi krisna dan sakti yang perlu diperhatikan agar tidak terjadi miss link. Modul untuk bendahara yang bisa mengakomodasi pembelian beberapa jenis barang dalam satu kuitansi. Proses integrasi terus dilakukan misalnya dengan aplikasi persediaan dan SIMAK BMN. Jika ada update aplikasi, maka petunjuknya juga

disertakan bersamaan. Diinisiasi e-SPM sehingga tidak perlu datang ke KPPN dan tidak antri lama. Aplikasi terus mengikuti perkembangan proses otomasi di berbagai bidang.

- b. Koordinasi dengan pusintek untuk beberapa kasus yang ditangani oleh pihak yang berbeda. Koordinasi juga dilakukan dengan BPPK dalam rangka untuk menyiapkan kebijakan lain berbentuk pelatihan per modul SAKTI. Perlu dibuat micro learning untuk mempermudah pelaksanaan melalui elearning.
  - c. Manajemen perubahan terjadi di banyak bidang. Maka penggunaan sarana komunikasi yang tepat menjadi bagian dari usulan kebijakan. Selama ini komunikasi antar operator SAKTI melalui grup WA sangat membantu pekerjaan mereka. Ada kesadaran bahwa SAKTI memang akan sangat membantu banyak pekerjaan kantor.
2. Satker Non Kemenkeu
- a. Untuk satker non Kemenkeu, aspek economic aplikasi SAKTI mendapatkan tingkat kepentingan lebih tinggi. Maka kebijakan yang perlu dilakukan adalah terkait dengan penganggaran sarana prasarana yang dibutuhkan untuk implementasi SAKTI.
  - b. Secara umum satker memiliki kesiapan untuk menerapkan SAKTI yang meliputi kesiapan pengetahuan, sikap, keterampilan, sarana prasarana. Secara umum, satker masih belum mendapatkan informasi yang utuh mengenai SAKTI sehingga muncul banyak pertanyaan. Oleh karena itu, kebijakan untuk melakukan sosialisasi SAKTI perlu dilakukan agar satker benar-benar siap.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN/ REKOMENDASI**

### **A. Simpulan**

Beberapa simpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan pengguna SAKTI pada satker pilotting di wilayah kerja Kanwil DJPb DIY adalah sebagai berikut.
  - a. Berdasarkan rata-rata tingkat kepentingan/ harapan pengguna SAKTI, semua variabel PIECES tingkat kepentingan/ harapan adalah sangat penting. Semua poin mendapatkan nilai diatas 4,2 (kategori sangat penting). Sedangkan rata-rata tingkat persepsi/ kenyataan adalah puas. Semua poin mendapatkan nilai diatas 3,4. Poin tertinggi terdapat pada poin control dengan nilai 4,29 (kategori sangat puas).
  - b. Semua atribut pada PIECES memiliki nilai gap negatif. Setiap pernyataan pada butir pertanyaan belum memenuhi harapan dari stakeholder. Responden menilai bahwa persepsi ada dibawah harapan mereka dengan nilai gap yang bervariasi. Gap yang paling tinggi berada pada butir pertanyaan P2 ( yaitu dapat mengoperasikan sejumlah perintah dalam waktu yang relatif singkat, tanpa mengalami hambatan), dan P3 (dalam merespon suatu perintah pembatalan maupun permintaan terhadap suatu transaksi dilakukan dengan cepat) dengan nilai gap yang sama yaitu -1,3421.
  - c. Berdasarkan analisis IPA, butir-butir PIECES berada pada empat kuadran. Komponen performance dan service menjadi bagian yang perlu diprioritaskan. Komponen informasi dan control dikategorikan prioritas rendah lebih banyak di kuadran B yaitu sudah baik dan harus dipertahankan. Pada kuadran C yang berarti dikategorikan prioritas rendah, terdapat beberapa komponen dari variabel *efficiency* dan *information*. Beberapa komponen dikategorikan berlebihan, terletak di kuadran D sehingga tidak perlu menjadi perhatian. Berdasarkan data kualitatif dari pengguna SAKTI satker pilotting, sebagian pengguna menunjukkan ketidakpuasan karena SAKTI mengalami banyak gangguan (*trouble*) dalam penggunaannya. Beberapa modul misalnya penganggaran (RKAKL), bendahara, aset mengalami kejadian yang kurang menyenangkan.
2. Kepuasan dan pemahaman calon pengguna SAKTI pada Satker K/L di lingkungan Kanwil DJPb DIY adalah sebagai berikut.
  - a. Responden satker non Kemenkeu memiliki kesiapan pengetahuan, sikap, keterampilan, sarana prasarana. Walaupun ada beberapa satker yang terkendala jaringan internet, namun nantinya bisa dicarikan beberapa solusinya yaitu melalui KPPN. Media komunikasi yang sering digunakan oleh satker adalah *WhatsApp*, medsos seperti *facebook*, *instagram* dan *e-mail*.

- b. Urutan tingkat kepentingan PIECES dari responden satker non Kemenkeu, berdasarkan urutan dari yang paling penting adalah *economics, service, efficiency, control, information* dan *performance*.
3. Penelitian kebijakan ini merupakan jenis penelitian gabungan antara kuantitatif dan kualitatif. Arah kebijakan implementasi SAKTI yang tepat didasarkan pada analisis kepuasan pengguna SAKTI pada satker *pilotting* Kemenkeu, mengidentifikasi kepuasan dan pemahaman calon pengguna SAKTI pada semua satker di lingkungan Kanwil DJPb DIY. Secara umum perlunya dibuat kebijakan terkait beberapa hal sebagai berikut.
  - a. Pengembangan aplikasi SAKTI pada beberapa fitur sehingga lebih optimal, misalnya pada modul bendahara, persediaan/ aset, RKAKL dan pembayaran.
  - b. Satker non Kemenkeu secara umum telah memiliki kesiapan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dibutuhkan terkait implementasi SAKTI di satkernya. Mereka umumnya menyukai upaya peningkatan pemahaman dilakukan melalui klasikal/ tatap muka. Selain itu tentang media yang diperlukan untuk komunikasi dengan satker adalah media cetak dan media sosial.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan Penelitian sebagai berikut.

1. Penelitian ini dilakukan terbatas pada obyek dan lokasi penelitian yaitu pada responden pengguna SAKTI lingkungan Kemenkeu berlokasi di DIY, dan responden dari satker non Kemenkeu yang dianggap mewakili satker non Kemenkeu di DIY. Sehingga jika penelitian ini dilakukan di satuan kerja yang lain memerlukan penyesuaian tertentu dan bisa jadi akan mendapatkan hasil yang berbeda.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dari kuesioner yang dibagikan kepada responden dan hasil wawancara dengan responden untuk data kualitatif sehingga peneliti mengesampingkan adanya data lain yang kemungkinan ada.
3. Peneliti sudah mencoba untuk memasukkan instrument penelitian berdasarkan pendekatan yang digunakan, namun tidak menutup kemungkinan masih ada kesalahan dalam pengategorian tersebut.
4. Peneliti belum mengeksplorasi lebih jauh terkait pendekatan lain, maka perlu penelitian lanjutan untuk mengetahui model yang berbeda pada pendekatan yang berbeda.

## **C. Saran**

Berdasarkan pembahasan dan masukan dari para responden, maka saran pada kajian akademis ini adalah sebagai berikut.

1. Jangka pendek
  - a. Kebijakan yang dapat diambil oleh Kantor Pusat DJPb sebagai pembuat aplikasi antara lain agar melihat detil aplikasi, karena masih adanya keluhan-keluhan di beberapa detil. Selain itu juga

- kepada Hai DJPb agar responsif ketika mendapatkan “tiket” dari satker mengenai keluhan mereka terhadap aplikasi SAKTI.
- b. Dilakukan pendataan dan identifikasi permasalahan yang terjadi pada satker oleh KPPN dan Kanwil DJPb untuk mempermudah langkah berikutnya.
  - c. Sosialisasi secara masif melalui media sosial resmi instansi DJPb untuk menyampaikan mengenai kebijakan implementasi SAKTI.
2. Jangka menengah
- a. Pembuatan manual aplikasi SAKTI yang mudah diikuti dan dipelajari oleh satker.
  - b. Penyelenggaraan kelas aplikasi SAKTI secara rutin untuk lebih memberi pemahaman teknis penggunaan aplikasi SAKTI pada semua modul.
  - c. Adanya sinergi antara BPPK dan DJPb untuk membuat micro learning mengenai SAKTI sehingga bisa diakses oleh semua pihak yang berhubungan dengan SAKTI.
  - d. Monitoring dan evaluasi secara berkesinambungan dan berkelanjutan untuk mendapatkan masukan dari berbagai pihak terkait SAKTI.
3. Jangka panjang
- Perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) terhadap aplikasi SAKTI untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Beberapa perbaikan terus-menerus tersebut misalnya pada modul persediaan dan asset sehingga terintegrasi dengan SAKTI dan diinisiasi aplikasi SAKTI mobile.

## DAFTAR REFERENSI

### Peraturan

- Republik Indonesia, Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- , Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
- , PP No. 45 tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan APBN
- , PP No. 90 tahun 2010 tentang Penyusunan RKA-K/L
- , PP No. 71 tahun 2010 tentang SAP
- , Peraturan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK.05/2013 tanggal 31 Desember 2013 tentang Sistem Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat
- , PMK No. 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan APBN
- , PMK No. 159/PMK.05/2018 tentang Pelaksanaan Piloting Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi
- , PMK Nomor 223/PMK.05/2015 tentang Pelaksanaan Piloting Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi
- , PMK Nomor 131/PMK.05/2016 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 223/Pmk.05/2015 Tentang Pelaksanaan Piloting Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi
- , PMK NOMOR 185/PMK. 05/2017 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 223/Pmk.05/2015 Tentang Pelaksanaan Piloting Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi
- , PMK NOMOR 159/PMK..05/2018 tentang Pelaksanaan Piloting Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi
- , Keputusan Kepala BPPK Nomor KEP- 140/PP/2017 tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan Corporate University

### Buku / Majalah

- BERAKSI-Berita Aktual Transformasi Edisi I 2019
- Creswell, John W. Plano Clark, Vicki L. 2018. Mendesain dan Melaksanakan Mixed Methods Research Edisi 2. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Indrajit, RE. 2013. SERI 999 E-Artikel Sistem Dan Teknologi Informasi Nomor 217, 13 April 2013
- Sedarmayanti. 2014. Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi. Jakarta. PT Refika Aditama.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kebijakan. Bandung. Penerbit Alfabeta
- Suyanto. 2005. Teknologi Infomrasi untuk Bisnis. Penerbit Andi. Yogyakarta
- The Drucker Foundation. 2001. *The Organization of The Future. Organisasi Masa Depan*. Jakarta. PT Elex Media Komputindo

### Paper/ Jurnal

- Kristy D., Rellanti dan A. K. Wahyu. 2018. Analisis Tingkat Kepuasan Dan Tingkat Kepentingan Penerapan Sistem Informasi Universitas

Muhammadiyah Malang. *Teknika : Engineering and Sains Journal*  
Volume 2, Nomor 1, Juni 2018

Mukhtaromin. 2018. Kepuasan Pengguna Sistem Aplikasi Keuangan  
Tingkat Instansi (Sakti) Pada Badan Pendidikan Dan Pelatihan  
Keuangan (BPPK). Prosiding SNKN BPPK 2018

Ramadhani, S. dan A.W. Kusuma. 2018. PIECES Framework untuk Analisa  
Tingkat Kepuasan Pengguna dan Kepentingan Sistem Informasi.  
*Jurnal Teknologi & Manajemen Informatika - Vol.4 No.2* 2018

Supriyatna, A. dan Maria, V. 2017. Analisis Tingkat Kepuasan Pengguna dan  
Tingkat Kepentingan Penerapan Sistem Informasi DJP Online dengan  
Kerangka PIECES. *Khazanah Informatika* Vol. 3 No. 2 Desember 2017

### **Laporan**

Laporan Tahunan Program Reformasi Birokrasi dan Transformasi  
Kelembagaan Tahun 2016. Central Transformation Office

Laporan Tahunan Kementerian Keuangan 2017. Menggerakkan Ekonomi  
Berkeadilan

### **Website**

<http://www.worldbank.org/en/topic/ict/brief/e-government>

<http://www.DJPBN.kemenkeu.go.id/kppn/metro/id/sakti/overview-sakti/modul-modul-sakti.html>

<http://betbolgs.blogspot.com/2008/03/pieces-framework.html>

<http://hai.kemenkeu.go.id>

**PENERAPAN *LOGIC MODEL* DAN PENGANGGARAN  
BERBASIS KINERJA DALAM PERATURAN  
PENGANGGARAN**

**Disusun oleh:**

Nama Pengkaji I : Achmad Zunaidi  
NIP : 19690422 198912 1 001  
Pangkat/Golongan : Pembina/ IVa  
Jabatan : Widyaiswara Ahli Muda

Nama Pengkaji II : Kurniawan Santoso  
NIP : 19780805 200112 1 002  
Pangkat/Golongan : Penata Muda Tingkat I/ IIIb  
Jabatan : Widyaiswara Ahli Pertama



**PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ANGGARAN DAN  
PERBENDAHARAAN  
BOGOR  
2019**

## ABSTRAK

Tujuan kajian ini mengungkap *logic model* dalam peraturan penganggaran, khususnya petunjuk penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL). Pengungkapan kajian ini menggunakan tahapan membangun *logic model* berdasarkan model Knowlton, Lisa Wyatt, & Cynthia C. Philips (2013). Hasil kajian menunjukkan bahwa *logic model* Knowlton, Lisa Wyatt, & Cynthia C. Philips diacu sebagai gambaran besar saja tetapi ada perbedaan dalam struktur dan terminologi elemen-elemen *logic model*. Perbedaan tersebut penting diketahui karena dapat berpengaruh terhadap kejelasan hubungan kasualitas *input-activity-output-outcome-impact* yang logis sehingga hasil akhir suatu program tercapai. Kajian ini merupakan upaya memotret perkembangan *logic model* dalam peraturan penganggaran tahun 2010-2018.

**Kata-kata Kunci:** *logic model, performance based budgeting*

## **ABSTRACT**

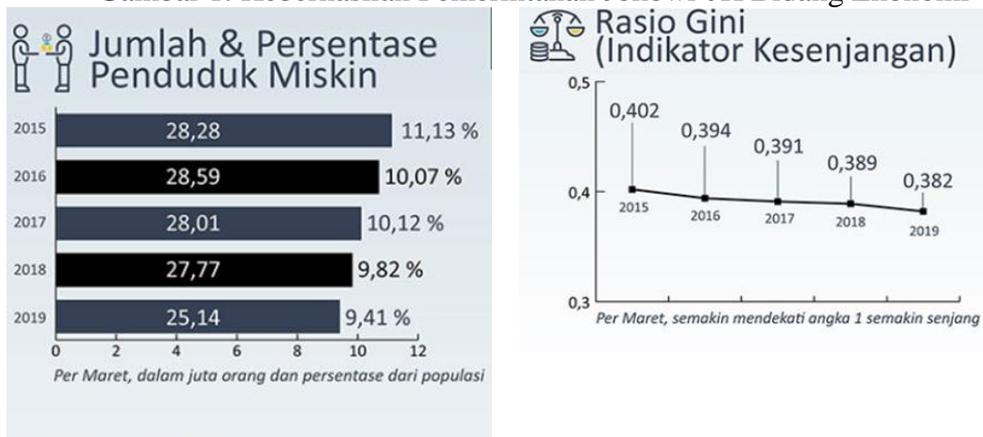
*This study purposes to reveal the logic model in regulation, particularly in preparation Work and Budget Planning of Ministry/Agency (RKAKL). This paper builds logic model follows Knowlton, Lisa Wyatt., & Cynthia C. Phillips (2013). The result shows logic model Knowlton, Lisa Wyatt., & Cynthia C. Philips are reffered in broad outline but they difference in structure and terminology of logic model elements. This difference is important to know because it can affect the clarity of the logical relationship of input-activity-output-outcome-impact so that the final results of a program are achieved. This study captures the development of logic model in buget regulation on period 2010 - 2018*

**Keywords:** *logic model, performance based budgeting*

## PENDAHULUAN

Kinerja pemerintahan Jokowi dan Jusuf Kalla hingga semester pertama 2019 memperlihatkan kecenderungan yang semakin baik di berbagai bidang<sup>1</sup>. Dua keberhasilan pemerintahan Jokowi dan Jusuf Kalla dalam bidang ekonomi tersebut digambarkan dalam beberapa catatan grafis berikut ini. Capaian kinerja tersebut di-*release* ke berbagai media pada akhir periode pemerintahannya (2015-2019). Data-data tersebut menunjukkan bahwa pemerintahan Jokowi dan Jusuf Kalla mampu membawa perubahan yang lebih baik dari periode pemerintahan sebelumnya<sup>2</sup>.

Gambar 1. Keberhasilan Pemerintahan Jokowi-JK Bidang Ekonomi



Sumber: Tempo

Secara logika, kondisi di atas menunjukkan keberhasilan kementerian negara/lembaga yang melaksanakan program dan kegiatan pemerintahan. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa antara kementerian negara/lembaga bersinergi dalam mencapai visi-misi Presiden sebagaimana janji kampanyenya.

Namun apabila membandingkan antara kinerja pemerintahan pemerintahan Jokowi dan Jusuf Kalla hingga semester pertama 2019 dengan hasil evaluasi kinerja anggaran aspek konteks, terlihat ketidaksinkronan antara keduanya. Program dan kegiatan yang dilaksanakan oleh kementerian negara/lembaga tidak seluruhnya mendukung visi-misi presiden.

Hasil evaluasi kinerja anggaran aspek konteks yang dilakukan Direktorat Jenderal Anggaran pada tahun 2019<sup>3</sup> menunjukkan kondisi

<sup>1</sup> Laporan Tempo, 18 Oktober 2019, <https://grafis.tempo.co/read/1743/kinerja-pemerintahan-jokowi-jk-hingga-maret-2019> diunduh 18 Oktober 2019

<sup>2</sup> Pandangan atas keberhasilan pemerintah tersebut secara tidak langsung disetujui oleh berbagai pihak tetapi capaian-capaian tersebut masih dibawah target (dokumen RPJMN).

<sup>3</sup> Evaluasi kinerja anggaran aspek konteks adalah evaluasi kinerja anggaran yang dilakukan untuk menghasilkan informasi mengenai kualitas informasi kinerja yang tertuang dalam dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL) termasuk relevansinya dengan dinamika perkembangan keadaan termasuk perubahan kebijakan pemerintah. Evaluasi kinerja anggaran KL diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214 Tahun 2017 tentang Tata Cara Monitoring dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas

dimaksud. Evaluasi anggaran mencoba mengukur apa yang dihasilkan oleh instansi pemerintah. Evaluasi kinerja anggaran aspek konteks ini mencakup 9 informasi kinerja, antara lain: Program, Sasaran Program, Keluaran Program, Keluaran Kegiatan dan Indikator Keluaran Kegiatan.

Evaluasi kinerja anggaran tersebut disusun berdasarkan kerangka logis perencanaan dan penganggaran yang menghasilkan informasi kinerja capaian presiden (pemerintah). Informasi kinerja tersebut di atas merupakan struktur bertingkat dan saling terkait satu sama lain dengan tingkatan tertinggi disebut sebagai sasaran strategis dan yang terendah disebut sebagai indikator keluaran kegiatan.

Hasil evaluasi kinerja anggaran aspek konteks<sup>4</sup> diringkas sebagai berikut:

1. Terdapat 1.050 target Indikator Sasaran Strategis (*outcome* KL) tetapi ditemui sebanyak 48 Indikator Sasaran Strategis tanpa target pada 13 kementerian negara/lembaga (KL);
2. Apabila dikaitkan dengan sasaran strategis KL, data program (dari Aplikasi SMART) diperoleh:
  - a. Dari 86 KL, terdapat 494 sasaran strategis (*outcome* program) dan 424 program;
  - b. Jumlah sasaran strategis lebih banyak dari jumlah program (ada 45 KL). Hal tersebut mengindikasikan terdapat satu/beberapa program mendukung beberapa Sasaran Strategis. Suatu kondisi kurang ideal mengingat posisi Sasaran Strategis yang lebih tinggi daripada program (dalam struktur kinerja dan anggaran).

Hasil evaluasi kinerja anggaran tersebut juga menunjukkan beberapa fakta:

1. Beberapa tujuan atau hasil kinerja pada *outcome* KL belum dapat dirumuskan. Apabila hasil akhir tidak dapat dirumuskan dengan jelas, seberapa pun besar alokasi anggaran untuk pencapaian kinerja menjadi kurang berdampak pada perubahan kondisi masyarakat. Padahal dalam bangunan perencanaan pembangunan nasional, keterpaduan/kesinkronan antarprogram disajikan untuk mencapai visi-misi presiden;
2. Meskipun *outcome* program dalam rangka mendukung pencapaian *outcome* KL jelas, kondisi tersebut juga menunjukkan bahwa yang dicapai program dimaksud belum tentu mendukung pencapaian KL (karena capaiannya belum terumuskan);
3. Penggunaan terminologi *outcome* menunjukkan (dipersepsikan) sebagai suatu yang jelas dan berbeda antar-tingkatan organisasi: unit eselon I yang melaksanakan program menghasilkan *outcome*; KL menghasilkan *outcome* KL; pemerintah (presiden) menghasilkan *outcome* nasional.

Sebagai catatan atas butir 3 di atas, “*outcome*” merupakan suatu kondisi yang masih dapat diperdebatkan. Begitu juga dengan terminologi “*output*” sebagai sarana untuk menghasilkan *outcome*. Rumusan *output* sebagai barang/jasa publik yang dihasilkan program terkadang hanya dapat

---

Pelaksanaan RKA K/L yang mencakup Evaluasi Kinerja Anggaran atas Aspek Konteks, Manfaat, dan Implementasi.

<sup>4</sup> Lokakarya Evaluasi Kinerja Anggaran RKAKL 2019 April 2019, Direktorat Jenderal Anggaran

dibayangkan karena berupa konsep. Menurut Spicker (2009), pengertian barang/jasa publik (*public service*) tidak mudah dipahami, “*Public services have been misunderstood. They are not simply services in the public sector, they are not necessarily there because of “market failure”...*”

Apabila dikaitkan dengan anggaran berbasis kinerja yang bermakna bahwa anggaran hendak mewujudkan ketercapaian tujuan berupa *outcome-output*, keberadaan anggaran menjadi kurang bermakna (fakta hasil evaluasi kinerja anggaran pada butir 1). Namun di balik itu, ada sesuatu yang lebih penting, yaitu keterkaitan antara *outcome* dan *output*. Apabila rumusan kinerja (*output-outcome*) belum tuntas didiskusikan (dalam proses penganggaran), pelaksana program/kegiatan atau pengelola keuangan hanya terjebak pada bagaimana cara menghabiskan anggaran (*input*), tidak peduli atas rumusan *output* yang dicantumkan dalam dokumen anggaran (RKAKL). Kondisi seperti inilah yang merupakan tantangan terberat dalam penerapan anggaran berbasis kinerja, yaitu perubahan *mindset* dari *input* ke *output* dan/atau dari *output* ke *outcome*.

Penerapan penganggaran berbasis kinerja dari anggaran tradisional ke penganggaran berbasis kinerja terkadang masih terjebak pada bagaimana melaksanakan rincian belanja (*input*) dibanding dengan upaya mencapai target kinerja (dalam bentuk *output*) secara efektif. Penganggaran berbasis kinerja yang dilaksanakan di Indonesia mengikat alokasi anggaran pada tingkatan *output* tetapi kinerjanya dilekatkan pada tingkatan *output-outcome-impact*.

Ditambah lagi, prinsip penganggaran berbasis kinerja juga menggunakan konsep *let's manager manage*. Artinya, manager (pengelola anggaran) mempunyai kebebasan pada saat pelaksanaan anggaran untuk mengubah *input*. Padahal, *output* dihasilkan dari proses perumusan yang kurang jelas. Kondisi-kondisi tersebut berbaur menjadi satu situasi seolah-olah penganggaran berbasis kinerja telah diterapkan padahal *spirit*-nya masih menggunakan pendekatan anggaran tradisional: proyeksi kebutuhan anggaran yang direncanakan hanya berdasarkan peningkatan/penurunan atas jumlah anggaran tahun sebelumnya. Yang hendak ditegaskan, kejelasan rumusan *output-outcome-impact* sangat penting kedudukannya dalam keberhasilan penerapan penganggaran berbasis kinerja.

Apabila melihat proses penyusunan anggaran, perencana dari KL menyusun anggaran yang berbasis kinerja berdasarkan petunjuk penyusunan yang ditetapkan Menteri Keuangan c.q. Direktorat Jenderal Anggaran. Beberapa petunjuk penyusunan anggaran menunjukkan adanya perkembangan yang dinamis atas gambaran visual pencapaian tujuan (*outcome*) beserta istilah yang digunakan dari waktu ke waktu. Namun, penjelasan atas keduanya sangat minim, atau dapat dikatakan tidak memadai untuk memberikan pemahaman bagi para perencana penganggaran (Surat Edaran Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor 0142/MPN/06/2009 dan SE 1848/MK/2009 Tanggal 19 Juni 2009; Peraturan Menteri Keuangan Nomor 143/PMK.02/2015; Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.02/2018).

Dalam petunjuk penyusunan anggaran tersebut di atas, gambaran visual mengenai cara pencapaian tujuan (*outcome* program, *outcome* KL, dan

*outcome* nasional) disajikan. Namun sekali lagi, penjelasan mengenai apa dan bagaimana tujuan dimaksud belum memadai. Artinya, para perencana dianggap (diasumsikan) telah paham dan mengetahui secara jelas mengenai wujud dan perbedaan diantara tujuan dimaksud. Petunjuk penyusunan anggaran lebih banyak menjelaskan bagaimana perumusan output, jenisnya, serta bagaimana pengalokasian anggarannya.

Dengan permasalahan sebagaimana pemaparan pada latar belakang tersebut, rumusan masalah kajian secara umum dinyatakan: bagaimana penerapan kerangka logis perumusan kinerja (*output-outcome*) dalam penganggaran antara teori dan peraturan yang berlaku. Rincian pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apa yang membedakan kerangka logis antara teori, peraturan, dan yang dihasilkan dalam dokumen penganggaran?
2. Adakah konsekuensi perbedaan-perbedaan tersebut apabila ada?

Penelitian ini mencoba memahami penggunaan kerangka logis yang digunakan dalam penganggaran belanja KL pada 2009-2018. Dalam kurun waktu tersebut, terdapat 3 perubahan atas penerapan *logic model* dalam dokumen penganggaran.

Tujuan penelitian/kajian adalah untuk mendapatkan pemahaman mendalam terkait penerapan kerangka logis yang mengadopsi *logic model*. Rincian mengenai tujuan penelitian mencakup:

1. Mengkaji peraturan dengan muatan teori *logic model*, apakah peraturan atas penyusunan anggaran telah mengikuti kerangka *logic model*;
2. Mengidentifikasi elemen-elemen *logic model* yang dapat diperbaiki.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kajian dan Penelitian Sebelumnya

Dalam rangka memperkaya perspektif kajian secara umum atas penerapan *logic model* yang dikaitkan dengan perencanaan dan penganggaran sektor publik, pengkaji meninjau beberapa penelitian yang terkait. Pertama, judul penelitian “Penyusunan Informasi Kinerja dengan Pendekatan *Logic Model* dalam Perencanaan dan Penganggaran di Ombudsman Republik Indonesia” oleh Tri Astanto, Choirul Saleh, dan Mochamad Rozikin yang dipublikasikan di Jurnal Ilmiah Administrasi Publik, Vol 5 No. 1 2019 (hal. 116-125). Peneliti menggunakan tahapan membangun *logic model* menurut Mclaughlin dan Jordan (2015). Kajian tersebut hanya memotret kondisi yang ada di Ombudsman RI dalam proses perencanaan dan penganggarnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar tahapan penyusunan informasi kinerja telah sesuai dengan tahapan dalam membangun *logic model* tetapi terdapat hal krusial yang tidak terpenuhi, yaitu tidak dilakukannya tahap menggambarkan model serta penyusunan tidak sepenuhnya dilakukan secara kolektif dengan melibatkan pemangku kepentingan utama.

Tinjauan pustaka kedua adalah “Pengembangan Model Logika Evaluasi Program Pengembangan SDM Responsif Gender Bidang ESDM” oleh Rohmatulloh dan Mohammad Imam Shalahuddin dan diipublikasikan dalam Jurnal Teknik Industri, Vol. 15, No. 2, Agustus 2014 (hal. 145–153). Kajian ini mengembangkan model logika evaluasi evaluasi program pengembangan sumber daya manusia (SDM) bidang energi dan sumber daya mineral (ESDM) terkait dengan isu pengarusutamaan gender. Hasil kajian adalah sebuah model awal berdasarkan hasil penyusunan model yang dilakukan secara berulang-ulang untuk mendapat hasil yang mirip dengan kondisi nyata pengembangan SDM responsif gender. *Outcome* program yang diharapkan dengan meningkatnya partisipasi perempuan dalam mengikuti kegiatan pengembangan SDM seperti Diklat/penyuluhan, bimbingan teknis, dan forum komunikasi adalah meningkatnya kompetensi dan kontribusi perempuan dalam pengelolaan sektor ESDM di unit kerjanya.

Tinjauan pustaka ketiga adalah “Evaluasi Implementasi Masterplan Kawasan Agropolitan Ciwidey Menggunakan *Logic Models*” oleh Isnaeni Agustina dan Artiningsih dan dipublikasikan di Jurnal Wilayah dan Lingkungan, Volume 5 Nomor 1, April 2017 (hal. 1-10). Kajian dilakukan menggunakan metode analisis *logic models* yang menjabarkan *input*, *output*, *outcome*, dan *impact* dalam suatu diagram yang kemudian diuraikan menggunakan deskripsi kausalitas. Hasil kajian menunjukkan bahwa program pengembangan agropolitan berdampak positif bagi karakteristik fisik dan sosial tetapi berdampak kurang baik bagi karakteristik ekonomi.

Dari 3 kajian tersebut di atas yang menggunakan *logic model* sebagai alat analisisnya mengungkapkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Penggunaan *logic model* dalam penelitian dengan judul “Penyusunan Informasi Kinerja dengan Pendekatan *Logic Model* dalam Perencanaan dan Penganggaran di Ombudsman Republik Indonesia” memberikan wawasan penerapan *logic model* dalam dokumen perencanaan dan penganggaran. Berdasarkan proses pembangunan model, penyusunan *logic*

*model* tidak melibatkan semua pemangku kepentingan. *Visual logic model* tidak ditemukan dalam dokumen formal tetapi berwujud formulir-formulir yang berisi elemen *logic model* (*activity*, *output*, dan *outcome*) yang diasumsikan berhubungan secara kasualitas.

2. Penggunaan *logic model* dalam kajian dengan judul “Pengembangan Model Logika Evaluasi Program Pengembangan SDM Responsif Gender Bidang ESDM” memberikan informasi terkait keberhasilan pembangunan *logic model*. Dipahami, keberhasilan tersebut karena beberapa hal: pemangku kepentingan terbatas di lingkungan Badan Diklat SDM, Kementerian ESDM (setingkat unit eselon I); *output* yang dihasilkan terbatas pada aspek gender; *activity* juga terbatas pada program Diklat yang responsif gender.
3. Penggunaan *logic model* dalam kajian dengan judul “Evaluasi Implementasi Masterplan Kawasan Agropolitan Ciwidey Menggunakan *Logic Models*” memberikan wawasan bahwa penerapan *logic model*, tidak menjamin keberhasilan pelaksanaan program/kegiatan dalam semua aspek.

### **Penganggaran Berbasis Kinerja**

Penerapan salah satu konsep dalam penganggaran berbasis kinerja (*output-outcome oriented*) menunjukkan secara tersirat adanya struktur anggaran dengan elemen *output-outcome* yang berkedudukan sebagai tujuan akhir program beserta pendanaannya. Secara umum dipahami, ada keterkaitan antara keduanya: *outcome* sebagai hasil akhir program (perubahan kondisi) dicapai melalui produksi *output* (barang/jasa). Selanjutnya, *output* dihasilkan dari proses atau *activity*, yaitu proses pengubahan input untuk menghasilkan *output* yang diinginkan. Inilah konsep penting dalam pendekatan penganggaran berbasis kinerja, yaitu menghubungkan antara anggaran belanja dengan tujuan yang diinginkan (*output* dan *outcome*).

Sejalan dengan pendapat di atas, pandangan Robinson (2007) yang menghubungkan antara penganggaran berbasis kinerja dan tujuan yang diinginkan (*outputs-outcomes*) dapat dijelaskan berikut ini. Pengertian anggaran berbasis kinerja adalah penggunaan informasi kinerja secara sistematis dalam persiapan penyusunan anggaran. Intinya, penganggaran berbasis kinerja mengacu pada mekanisme dan proses pendanaan sektor publik yang dirancang untuk memperkuat hubungan antara pendanaan dan hasil (*outputs dan outcomes*) melalui penggunaan sistematis informasi kinerja formal, dengan tujuan meningkatkan efisiensi alokasi dan teknis pengeluaran publik.

Konsep yang paling mendasar dalam kerangka kerja konseptual manajemen kinerja dan penganggaran adalah *outcome*, *output*, *activity*, dan *input*. Rincian penjelasannya sebagai berikut:

1. Suatu *output* adalah barang atau layanan yang disediakan oleh agen/unit kerja pemerintah untuk pihak eksternal;
2. *Outcome* adalah dampak yang dimaksudkan dari adanya *output* tersebut. Sebagai contoh, perawatan medis yang diterima oleh korban kecelakaan di jalan adalah *output*. *Outcome* yang diharapkan atas *output* dimaksud

adalah penyelamatan nyawa pasien dan meminimalkan kecacatan akibat kecelakaan. Contoh yang lain, investigasi kejahatan adalah *output* polisi dan mengurangi kejahatan merupakan *outcome* yang diharapkan dari *output* tersebut.

3. *Activity*<sup>5</sup> adalah jenis tugas kerja yang dilakukan dalam rangka produksi *output*. Suatu *output* pada umumnya membutuhkan serangkaian *activity* terkoordinasi dari jenis yang berbeda dan dalam jumlah yang berbeda. Contohnya, perawatan korban kecelakaan lalu lintas dapat melibatkan kombinasi kegiatan perawatan langsung seperti operasi, perawatan, dan anestesi, serta kegiatan pendukung seperti persediaan dan manajemen fasilitas.
4. *Input* adalah sumber daya yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan untuk menghasilkan output (misalnya, tenaga kerja, peralatan, bangunan).

Serangkaian konsep yang dipahami secara luas tersebut di atas dan sebagian besar terstandarisasi ini merupakan kerangka kerja logis dan mempunyai hubungan timbal balik yang barangkali mewakili rantai produksi sektor publik (Gambar 2).

Gambar 2, Rantai Produksi Sektor Publik



Sumber: *Performance Budgeting Models and Mechanisms*

Disamping itu, ada beberapa penekanan pada pandangan Robinson (2007) atas unsur-unsur kerangka logis dimaksud, yaitu:

1. *Output* adalah produk yang dipasok oleh pemerintah dengan catatan bahwa sebagian besar *output* pemerintah adalah jasa (berupa layanan) daripada barang fisik. Contoh untuk *output* layanan medis pada korban kecelakaan jalan, tercapinya *outcome* adalah menyelamatkan nyawa pasien, tidak ada *output* (barang) yang dihasilkan. Artinya, jika harus dianggap sebagai *output*, suatu jasa (berupa layanan) harus berpotensi mampu menghasilkan *outcome* yang diinginkan;
2. *Outcome* adalah perubahan yang ditimbulkan oleh intervensi publik terhadap individu, struktur sosial, atau lingkungan fisik. Umumnya, suatu *output* memiliki lebih dari satu *outcome* yang diharapkan. Sebagai contoh, *outcome* yang diharapkan dari pendidikan sekolah mencakup peningkatan pengetahuan (hasil belajar siswa), ekonomi yang lebih kuat, dan masyarakat yang lebih harmonis (melalui penghargaan hak orang lain dan hukum);
3. Robinson tidak membedakan antara 2 tingkatan *outcome*: *outcome* langsung dan *outcome* tingkat tinggi. *Outcome* langsung adalah dampak yang lebih langsung dari *output*. Sedangkan, *outcome* tingkat tinggi

<sup>5</sup> Istilah 'proses' sering digunakan kurang lebih secara sinonim sama dengan aktivitas; Istilah *activity* (termasuk istilah *input*, *output*, *outcome*, *impact*) tidak dialihbahasakan agar tidak menimbulkan kesalahpahaman dalam memahami teori/konsep dengan pengertian sehari-hari, seperti: masukan (*input*), kegiatan (*activity*), keluaran (*output*), dan hasil (*outcome*), dan dampak (*impact*).

merujuk pada tujuan akhir atas penyediaan *output*. Yang pertama adalah cara untuk mencapai yang terakhir. Dalam hal pendidikan sekolah, pengetahuan adalah *outcome* langsung, sedangkan ekonomi yang lebih kuat adalah *outcome* tingkat tinggi. Meskipun penggunaan istilah *outcome* untuk merujuk pada semua dampak intervensi publik adalah praktik yang dominan, ada beberapa yang berusaha untuk membedakan antara *outcome* dan *impact* mengacu pada perbedaan antara *outcome* langsung dan *outcome* tingkat tinggi dalam pikiran;

4. Pentingnya hubungan antara *output* dan *outcome*. Unit *output* yang dihasilkan pemerintah harus lengkap dan berpotensi mampu menghasilkan *outcome* yang diinginkan. Kata 'berpotensi' penting dicatat karena banyak layanan mengandung unsur ketidakpastian dalam kaitannya dengan *outcome* yang diharapkan tercapai dalam setiap kasus individu. Misalnya, ada ketidakpastian yang cukup besar tentang apakah perawatan darurat terbaik bagi korban kecelakaan yang terluka (*output*) akan berhasil menyelamatkan nyawa pasien (*outcome*). Untuk hasil seperti itu, yang dapat dikatakan hanyalah bahwa *outcome* yang diharapkan adalah positif. Jadi, untuk beberapa jenis layanan, adalah tidak tepat untuk menentukan penyelesaian produksi dari *output* akan berdampak langsung kepada pencapaian *outcome* yang diinginkan. dengan kata lain, *output* tidak selalu menghasilkan *outcome* sebagaimana yang diharapkan.

Berdasarkan penjelasan atas teori dan konsep mengenai penganggaran berbasis kinerja, pengkaji/peneliti membingkainya berikut ini. Penganggaran berbasis kinerja mencoba menghubungkan antara anggaran dengan hasil (*outputs/outcomes*). Antara *output* dan *outcome* mempunyai kedudukan berbeda dalam suatu rantai produksi barang publik. *Outcome* yang diharapkan tercapai merupakan *outcome* langsung (berpengaruh kepada individu atau masyarakat) atau *outcome* tingkat tinggi yang mempunyai dampak luas kepada masyarakat secara positif. Tidak ada *outcome* yang dibedakan berdasarkan tingkatan organisasi pelaksana program, mengingat *outcome* merupakan hasil kerja keseluruhan *output-output* yang dihasilkan oleh suatu program atau kolaborasi dengan *outcome* dari program lain.

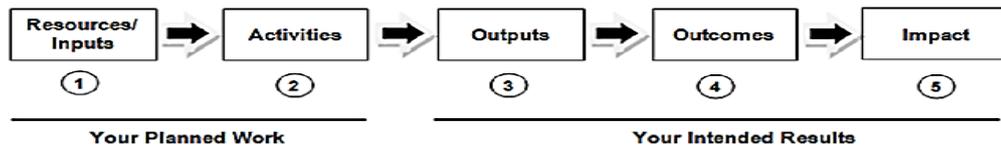
### ***Logic Model***

Beberapa pihak memberikan definis *logic model* terkait pencapaian program hampir seragam. Menurut W.K Kellogg Foundation (2004), *logic model* adalah cara yang sistematis dan visual untuk menyajikan dan berbagi pemahaman tentang hubungan antara sumber daya yang dimiliki untuk mengoperasikan program, kegiatan yang direncanakan untuk dilakukan, dan perubahan atau hasil yang ingin dicapai. Sejalan dengan itu, Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013) memberikan definis *logic model* sebagai metode penyajian ide secara visual. Model ini menawarkan cara menggambarkan dan berbagi pemahaman tentang hubungan di antara elemen yang diperlukan untuk melaksanakan program atau suatu upaya mengubah kondisi.

Terkait dengan bentuk dasar *logic model* beberapa pihak menyatakan berbeda. Universitas Wisconsin Extension (UW-Extension Program Development, 2005) menggambarkan bentuk dasar *logic model* dengan 5

komponen: *Input, Outputs, Outcomes, Assumptions, External Factors*. Sanders & Sullins (2006: 12-18) menggambarkan *logic model* dengan enam komponen, yaitu *inputs, activities, output, initial outcomes, intermediate outcomes, ultimate outcomes*. Sementara, Frechtling (2007) mengembangkan *logic model* dengan komponen: *input, process, output, dan outcomes*. Sementara, W.K Kellogg Foundation (2004) dan Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013) menggambarkan komponen dasar *logic model*, terdiri dari *input, activities, output, outcome, dan impact* (Gambar 3).

Gambar 3. *Basic Logic Model*



Sumber: *Logic Model Development Guide*. Michigan: W.K. Kellogg Foundation

Dalam pembahasan atas penelitian, pengkaji menggunakan teori program *logic model* dari Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013). Ada dua pertimbangan utama. Pertama, penjelasan atas teori dan praktik penerapan kerangka logis disajikan secara detail oleh Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013). Kedua, penerapan kerangka logis dalam perencanaan dan penganggaran yang disajikan dapat disandingkan dan diperbandingkan dengan Peraturan Menteri Keuangan mengenai petunjuk penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga sebagai dasar penyusunan anggaran suatu kementerian negara/lembaga.

## METODE PENELITIAN

Kajian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Afrizal (2017), pilihan penggunaan metode tersebut mengacu pada cara mencari jawaban atas permasalahan kajian. Berbeda dengan kuantitatif, penelitian kualitatif menganalisis kata-kata yang menyatakan alasan-alasan atau interpretasi atau makna-makna dan kejadian-kejadian serta perbuatan-perbuatan yang dilakukan perorangan atau kelompok sosial.

Kajian ini juga menggunakan teknik studi kepustakaan, studi dokumentasi, dan wawancara. Studi kepustakaan berarti, pengkaji meneliti teori-teori dan hasil-hasil penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya. Hasil pembahasan teori-teori digunakan sebagai pisau analisis atas permasalahan penelitian. Sedangkan untuk hasil-hasil penelitian sebelumnya, keberadaannya dimaksudkan untuk memperoleh wawasan atas permasalahan kajian. Studi dokumentasi dimaksudkan untuk memperoleh data-data penelitian berupa peraturan-peraturan penganggaran. Sementara, wawancara dimaksudkan untuk memperoleh gambaran atas penerapan peraturan mengenai kerangka logis dalam penganggaran.

Dalam kajian ini, data-data yang dipergunakan adalah peraturan perencanaan dan penganggaran yang digunakan dalam penyusunan dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKAKL). Data dimaksud mencakup: Surat Edaran Bersama Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional dan Menteri Keuangan Nomor 0142/MPN/06/2009 dan SE 1848/MK/2009 Tanggal 19 Juni 2009; Peraturan Menteri Keuangan Nomor 143/PMK.02/2015 Tentang Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran; Peraturan Direktur Jenderal Anggaran Nomor PER-3/AG/2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Penelitian dan Penelaahan Informasi Kinerja Hasil Penataan Arsitektur dan Informasi Kinerja Kementerian Negara/Lembaga; Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.02/2018 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 94/PMK.02/2017 Tentang Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran.

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan model analisis interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang menyatakan bahwa dalam penelitian jenis kualitatif, analisis datanya terdiri dari: 1) Kondensasi Data, 2) Penyajian Data, dan 3) Penarikan Kesimpulan. Lebih lanjut, kondensasi data mencakup mengabstraksi dan mengubah catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan materi (temuan) empirik lainnya. Kondensasi (pengembunan) data berarti mengubah data yang sebelumnya menguap menjadi lebih padat. Melalui kondensasi, proses analisis data dalam penelitian kualitatif lebih mengakomodir data secara menyeluruh tanpa harus mengurangi temuan lapangan yang diperoleh selama penelitian berlangsung. Selanjutnya, data hasil kondensasi tersebut disajikan. Baru tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan.

Dalam proses penelitian, teori-teori yang digunakan dalam kajian ditelaah tuntas untuk mendapatkan pisau analisis sesuai permasalahan kajian.

Secara bersamaan, penelitian sebelumnya yang sejenis diteliti untuk memberikan wawasan dalam menelaah permasalahan kajian. Berikutnya, peraturan-peraturan perencanaan dan penganggaran diteliti dan dianalisis berdasarkan teori-teori yang ada. Untuk memperoleh gambaran utuh atas penerapan kerangka logis dalam peraturan penganggaran, peneliti melakukan wawancara kepada para ahli yang terlibat dalam proses penganggaran kementerian negara dari Direktorat Jenderal Anggaran. Hasil yang diharapkan berupa potret yang memberikan gambaran utuh atas penerapan kerangka logis baik dalam teori maupun dalam peraturan penganggaran.

## ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam konteks perkembangan sistem penganggaran yang berwujud peraturan penyusunan anggaran atas dokumen RKAKL, ada 3 perkembangan yang mendapat perhatian pengkaji terkait penerapan teori atau konsep *logic model* yang ada dalam peraturan penganggaran. Perkembangan tersebut terjadi pada tahun 2009, 2015, dan 2018.

### **Perbandingan Penerapan *Logic Model* Peraturan SEB (2009) Versus Program *Logic Model* Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013)**

Secara umum, peraturan dalam bentuk Surat Edaran Bersama (SEB) Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional dan Menteri Keuangan Nomor 0142/MPN/06/2009 dan SE 1848/MK/2009 berisi pedoman mengenai cara penyusunan program dan kegiatan pada KL dalam kerangka pencapaian target-target pembangunan nasional. Inti SEB dimaksud berisi 2 hal.

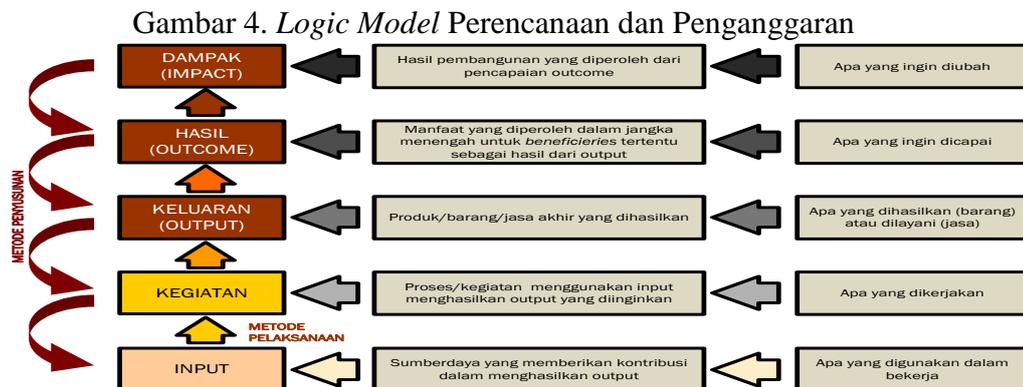
Pertama, pedoman mengenai penataan kembali program dan kegiatan yang disertai penjelasan sasaran pembangunan, indikator kinerja, dan penanggung jawab kegiatan. Di samping itu, penegasan adanya keterkaitan yang erat antara perencanaan dan penganggaran sejak penyusunan rencana jangka menengah 5 tahunan (dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional atau RPJMN dan Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga atau Renstra KL) hingga penyusunan rencana tahunan (dokumen Rencana Kerja Pemerintah atau RKP, Rencana Kerja Kementerian Negara/Lembaga atau Renja KL, RKAKL, serta Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran atau DIPA).

Kedua, instruksi kepada KL untuk melakukan langkah-langkah: restrukturisasi program dan kegiatan serta implementasi hasil restrukturisasi program dan kegiatan dalam penyusunan RPJMN, Renstra KL, RKP, Renja KL, RKAKL, dan DIPA.

Terkait penerapan *logic model* dalam penganggaran, kerangka logis penganggaran merupakan transformasi dari kerangka logis perencanaan. Secara visual, ada 3 jenis kerangka logis yang diterapkan dalam penganggaran berbasis kinerja: secara umum, tingkat kementerian negara/lembaga, dan tingkat nasional. Dalam model tersebut, hanya ada elemen *output* dan *outcome*. *Outcome* yang ada diletakkan dalam berbagai tingkatan yang dikaitkan dengan entitas (pemerintah sebagai representasi tingkat nasional, tingkat kementerian negara/lembaga, dan tingkat unit eselon 1A).

Secara tersurat, kerangka logis penganggaran dimaksud mengadopsi program *logic model* sebagaimana disajikan dalam Gambar 4. Visualisasi Struktur Manajemen Kinerja berusaha menjelaskan hubungan antara sumber daya dengan hasil atau sasaran perencanaan, serta merupakan instrumen untuk merancang, memonitor, dan melaporkan pelaksanaan anggaran. Kerangka logis yang dibangun dimulai dari ‘apa yang ingin diubah (*impact*)’ yang kemudian membutuhkan rumusan ‘apa yang akan dicapai’ (*outcome*) guna mewujudkan perubahan yang diinginkan. Selanjutnya, untuk mencapai

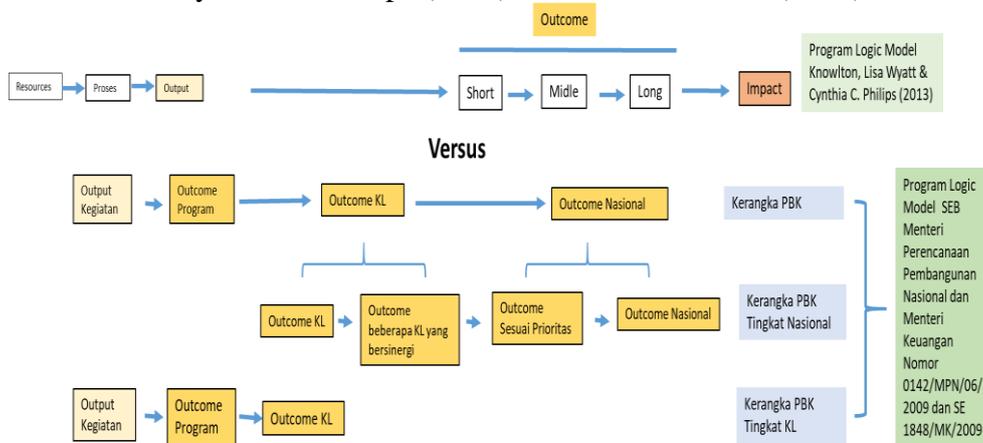
*outcome* diperlukan rumusan mengenai ‘apa yang dihasilkan’ (*output*), dan untuk menghasilkan *output* tersebut diperlukan ‘apa yang akan digunakan’.



Sumber: Pedoman Restrukturisasi Progam dan Kegiatan (Buku 1), hal. 1

Selanjutnya, kerangka logis (yang masih teoritis) diterjemahkan ke dalam konteks penganggaran berbasis kinerja. Apabila program *logic model* Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013) dan kerangka logis penganggaran berbasis kinerja berdasarkan SEB disandingkan, perbandingan keduanya disajikan dalam Gambar 5.

Gambar 5. Perbandingan *Logic Model* Berdasarkan Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013) dan Peraturan SEB (2009)



Ada beberapa catatan penerapan kerangka logis penganggaran berdasarkan SEB (2009) yang disandingkan dengan program *logic model* Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013). Pertama, kerangka logis tidak menyertakan elemen *input-process*. Namun demikian, *input* dan *process* dijelaskan dalam dalam buku pedoman. Kedua, elemen dan terminologi kerangka logis dalam penganggaran (SEB 2009) dijelaskan sebagai berikut:

1. Kinerja adalah prestasi kerja berupa keluaran dari suatu kegiatan atau hasil dari suatu program dengan kuantitas dan kualitas terukur;
2. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran dari kegiatan dalam satu program;

3. *Output* adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan.

Secara visual, tujuan dari program/kegiatan yang dilaksanakan KL dibagi dalam *outcome* program, *outcome* KL, dan *outcome* nasional. Tidak ada penjelasan yang memadai dalam pedoman SEB (2009) apakah ada perbedaan atau persamaan diantara ketiganya.

Berbeda dengan program *logic model* Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013), *outcome* dibagi dalam tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Pengertian tujuan jangka pendek dan jangka menengah (apabila digabungkan) dan tujuan jangka panjang sejalan dengan penjelasan Robinson M. (2007) mengenai *outcome*.

Sementara itu menurut Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013) dan Robinson M. (2007), pengertian *output* dalam penjelasannya lebih banyak berkaitan dengan jasa yang dampaknya terhadap *outcome* terkadang sebatas positif. Agak berbeda dalam penerapan kerangka logis berdasarkan SEB (2009), *output* yang dihasilkan kebanyakan dirumuskan berupa barang atau dijadikan sebagai 'barang'. Hal ini sejalan dengan pendapat Spicker (2009) yang menyatakan bahwa rumusan *output* barang publik sulit dilakukan.

Dalam pedoman berdasarkan SEB (2009), penjelasan mengenai *output* telah disajikan secara detail. Agak berbeda dengan penjelasan mengenai *outcome*, gambaran dan penjelasan mengenai *outcome* (apalagi dibedakan menjadi 3 tingkatan) sangat sedikit atau kurang memadai untuk dipahami.

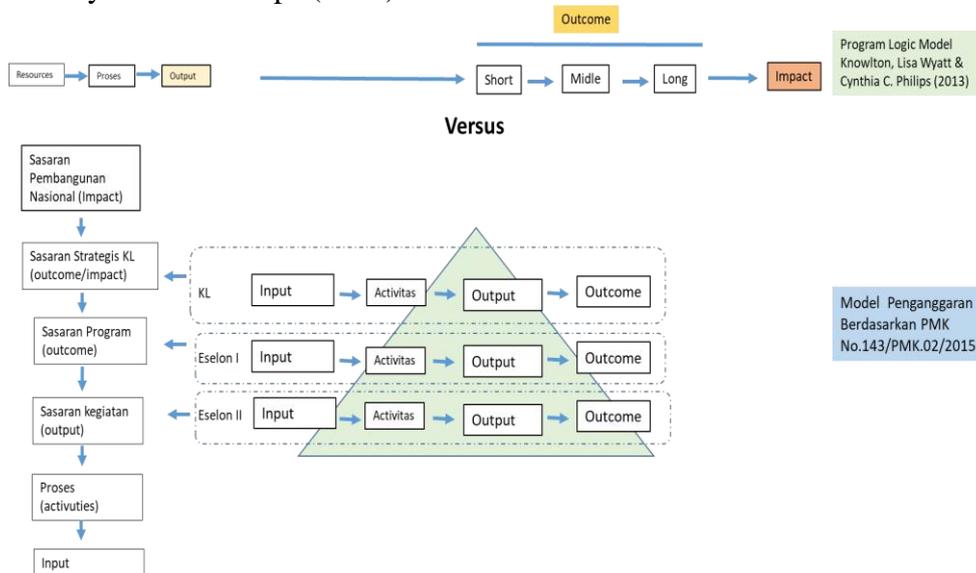
Satu hal yang tidak kalah penting adalah mengenai pengertian kegiatan. Kegiatan dalam konteks pencapaian tujuan program, bukanlah proses atau sebagai terjemahan dari *activities* dalam program *logic model*. Kegiatan dapat dikatakan merupakan subprogram. Dalam kerangka logis penganggaran, suatu kegiatan mengkoordinasikan capaian *output*.

Secara umum, penerapan kerangka logis berdasarkan SEB (2009) masih belum memadai dalam menyajikan tujuan yang diharapkan dan berjenjang (*outcome* program, *outcome* kementerian negara, dan *outcome* nasional). Sebagai tahap awal penerapan kerangka logis dalam penganggaran, perencana diharuskan mengisi struktur anggaran berdasarkan format yang ditentukan oleh Direktorat Jenderal Anggaran: Prioritas nasional menghasilkan *outcome* yang merupakan *outcome* KL sesuai tugas-fungsinya. Program menghasilkan *outcome* yang mendukung capaian *outcome* KL. Sementara, *outcome* dihasilkan dari bekerjanya *output* secara bersama.

Mengingat, penerapan kerangka logis dalam penganggaran merupakan langkah awal penataan informasi kinerja, pemangku kepentingan (KL, Direktorat Jenderal Anggaran, dan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional) lebih sibuk berdiskusi mengenai *output* tiap-tiap unit dalam organisasi dan tujuan akhir (*outcome*) sedikit terabaikan. Di samping itu, *sharing knowledge* penerapan kerangka logis penganggaran kepada KL yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Anggaran belum mempunyai pola tertentu, tergantung seberapa serius KL dalam melakukan perubahan.

## Perbandingan Penerapan *Logic Model* Berdasarkan Peraturan Nomor 143/PMK.02/2015 Versus Program *Logic Model* Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013)

Gambar 6. Perbandingan *Logic Model* Berdasarkan Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013) dan Peraturan Nomor 143/PMK.02/2015



Secara visual, perbandingan kerangka logis antara *logic model* berdasarkan Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013) dan Peraturan Nomor 143/PMK.02/2015 disajikan pada Gambar 6. Secara jelas terlihat, *logic model* dalam peraturan penganggaran sangat mempertimbangkan capaian kinerja tiap-tiap organisasi, bukan wujud tujuannya. Tingkatan organisasi kementerian negara/lembaga dan unit eselon 1A mempunyai susunan pencapaian kinerja yang terdiri dari input, aktivitas, *output*, dan *outcome*. Sementara, unit eselon 2 sebagai koordinator ‘Kegiatan’ atau subprogram hanya mempunyai elemen input, aktivitas, dan *output*.

Yang sangat berbeda dengan program *logic model* Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013) adalah tingkatan organisasi kementerian negara, unit eselon 1A, dan unit eselon 2 memiliki hasil akhir yang berbeda: *outcome/impact* untuk tingkat KL; sasaran program (*outcome*) untuk tingkat unit eselon 1A; sasaran kegiatan (*output*) untuk tingkat unit eselon 2. Tiap tingkatan tersebut mempunyai elemen kerangka logis yang sama: input, proses, *output*, dan *outcome*. Secara konsep, kerangka logis tersebut dapat dijelaskan. Namun secara praktik, wujud penerapannya kurang dapat dibuktikan.

Dalam hal elemen dan terminologi *logic model*, hanya sedikit yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya Keluaran dari kegiatan dalam 1 (satu) program;
2. Keluaran adalah barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu kegiatan yang dilaksanakan. untuk mendukung pencapaian sasaran dan tujuan program dan kebijakan;
3. Kinerja adalah prestasi kerja berupa keluaran dari suatu kegiatan atau hasil dari suatu program dengan kuantitas dan kualitas terukur.

Agak berbeda dengan periode SEB (2009), *sharing knowledge* penerapan kerangka logis dalam penganggaran dilaksanakan lebih baik. Dalam petunjuk penyusunan anggaran atas dokumen RKAKL, ada bab atau bagian tersendiri yang menjelaskan mengenai penerapan kerangka logis dimaksud. Di samping itu, forum sosialisasi dan bimbingan teknis kepada KL atas penerapan kerangka logis dilakukan lebih banyak. Namun sekali lagi, tidak ada pola tertentu dalam pendampingan kepada kementerian negara/lembaga.

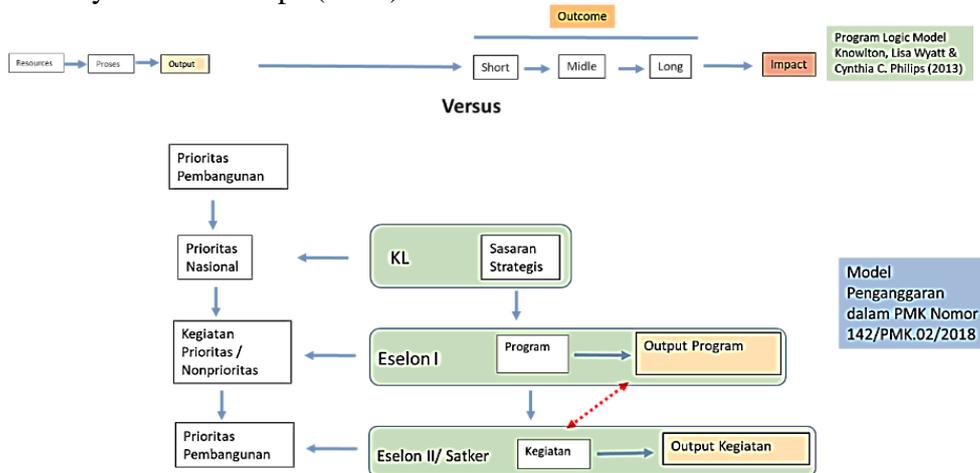
Ada 2 kendala utama yang terungkap (hasil wawancara) dalam penerapan kerangka logis penganggaran. Pertama, susunan kerangka logis atau *logic model* penganggaran (input, proses, *output*, dan *outcome*) tidak dapat diterapkan berdasarkan teori secara paripurna mengingat susunannya dapat berdampak terhadap perubahan pada Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN) yang merupakan sistem terintegrasi perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Oleh karena itu, susunan kerangka logis yang berlaku adalah: program menghasilkan output beserta indikator kinerjanya; kegiatan menghasilkan output beserta indikator kinerjanya yang mendukung pencapaian *outcome* program.

Kedua, visual kerangka logis penganggaran sulit mendapat kata sepakat yang utuh mengenai rumusan tujuan (*output-outcome*) dari pemangku kepentingan (internal kementerian negara, Direktorat Jenderal Anggaran, dan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional). Yang dilakukan oleh KL untuk memperoleh kesepakatan adalah berdiskusi secara bilateral dengan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional dan pada waktu lain dengan Direktorat Jenderal Anggaran. Oleh karena itu, sangat mungkin terdapat kondisi rumusan tujuan (*output-outcome*) tidak terhubung dengan tujuan nasional sebagaimana disebutkan dalam latar belakang karena proses diskusinya yang parsial tersebut.

### **Perbandingan Penerapan Logic Model Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.02/2018 Versus Program Logic Model Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013)**

Penerapan *logic model* berdasarkan peraturan penganggaran (2018) lebih sederhana susunannya: sasaran strategis pada tingkat KL, *output* program, dan *output* kegiatan. Namun, kesederhanaan atas kerangka logis tersebut belum tentu memberi kejelasan bagaimana hubungan antara elemen *logic model* dalam rangka mencapai tujuan akhir (*outcome-impact*) dari suatu program. Apabila disandingkan dengan model Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013), perbedaannya sebagaimana disajikan dalam Gambar 7.

Gambar 7. Perbedaan *Logic Model* Berdasarkan Knowlton, Lisa Wyatt & Cynthia C. Philips (2013) dan Peraturan Nomor 142/PMK.02/2018



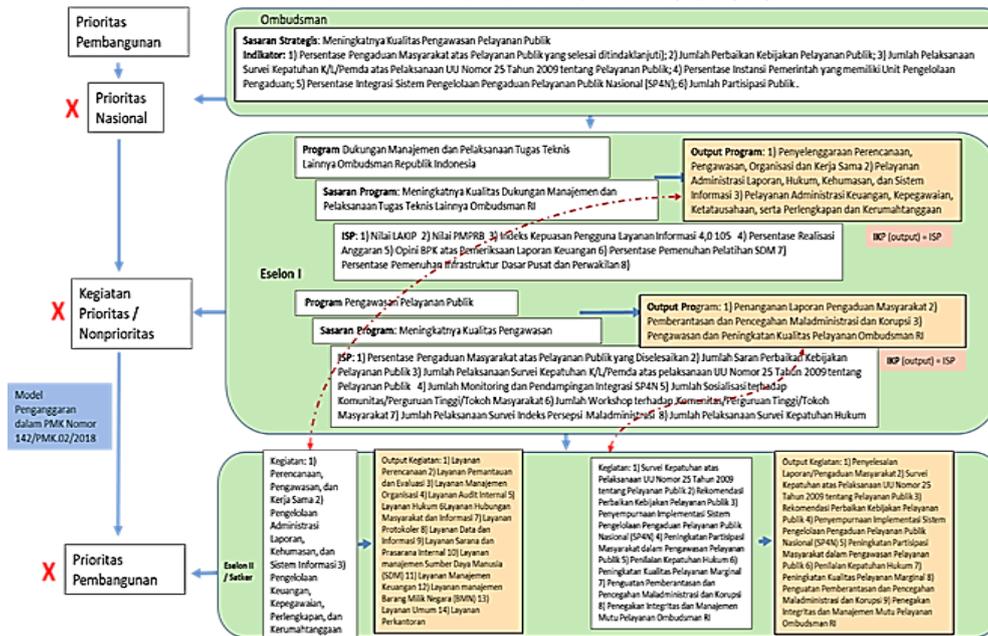
Berikutnya, elemen dan istilah kerangka logis yang digunakan dalam model peraturan penganggaran (2018) sebagai berikut:

1. *Output Program* merupakan barang/jasa yang dihasilkan oleh kegiatan yang dilaksanakan untuk mendukung pencapaian sasaran, tujuan, dan kebijakan pada level Program. *Output Program* disusun sebagai penghubung untuk melihat keterkaitan antara suatu program dengan kegiatan dan *Output Kegiatan* didalamnya. *Output Program* adalah "apa" yang dihasilkan sedangkan *outcome* adalah "mengapa" *output* tersebut perlu dihasilkan
2. *Output Kegiatan* harus merupakan *output* yang konkrit sesuai dengan *value for money*. *Output Kegiatan* adalah "apa" yang dihasilkan, sedangkan *Sasaran Kegiatan* adalah "mengapa" *output* tersebut perlu dihasilkan. *Output* kegiatan, yang terdiri atas *Output* barang infrastruktur, *Output* barang non-infrastruktur, *Output* jasa regulasi, dan *Output* jasa layanan nonregulasi.
3. *Komponen* merupakan tahapan/bagian dari proses pencapaian keluaran (*output*), yang berupa aktivitas yang dilakukan.
4. *Detil Belanja* merupakan rincian kebutuhan belanja dalam komponen/subkomponen yang berisikan item-item belanja.

Selanjutnya, pengkaji mencoba melakukan rekonstruksi visual penerapan kerangka logis berdasarkan peraturan penganggaran (2018) dan hasil evaluasi kinerja aspek konteks pada Ombudsman sebagaimana dijelaskan pada bagian kajian sebelumnya<sup>6</sup> sebagaimana Gambar 8.

<sup>6</sup> Tri Astanto, Choirul Saleh, dan Mochamad Rozikin (2019) menyatakan bahwa pembangunan *logic model* di Ombudsman tidak digambarkan secara visual tetapi berdasarkan formulir perencanaan dan penganggaran yang ada.

Gambar 8. Penerapan *Logic Model* Pada Ombudsman Berdasarkan Peraturan Nomor 142/PMK.02/2018



Beberapa catatan atas kerangka logis model penganggaran Ombudsman menunjukkan sebagai berikut:

1. Ombudsman tidak memiliki program/kegiatan yang dilabeli sebagai prioritas nasional sehingga hasil akhirnya atau dampaknya hanya dirasakan oleh Ombudsman sebagai organisasi (tanda silang merah);
2. Antara *Output* Program dan Kegiatan ada kemiripain padahal berbeda tingkatan dalam struktur organisasi;
3. Antara ISP (indikator Sasaran Program) mirip dengan IKP (Indikator Kinerja Program).
4. Penyusunan *output* kegiatan dipengaruhi oleh keberadaan unit organisasi eselon dua, bukan *outcome* yang dikedepankan sebagai hasil akhir dari program;
5. Butir 1 dan 2 membuktikan bahwa merumuskan tujuan antartingkatan sulit diwujudkan.

Dalam proses *sharing knowledge*, penerapan kerangka logis dalam penganggaran berdasarkan peraturan penganggaran (2018) dilakukan tidak lebih baik. Tidak ada bab atau bagian tersendiri yang menjelaskan penerapan kerangka logis tetapi menjadi bagian dari bab atau bagian penerapan penganggaran berbasis kinerja secara umum. Di samping itu, forum sosialisasi dan bimbingan teknis kepada kementerian negara/lembaga atas penerapan kerangka logis yang mengalami perubahan dilakukan lebih sedikit (dibandingkan dengan penerapan 2015) dan tidak ada pola tertentu dalam pendampingan kepada kementerian negara/lembaga.

Permasalahan penerapan kerangka logis berdasarkan peraturan penganggaran (2015) masih mengemuka, yaitu susunan kerangka logis yang berlaku (masih sama) berupa: program menghasilkan output beserta indikator kinerjanya; kegiatan menghasilkan *output* beserta indikator kinerjanya yang mendukung pencapaian outcome program (mengacu pada SPAN).

Berikutnya, visual kerangka logis penganggaran sulit mendapat kata sepakat yang utuh mengenai rumusan tujuan (*output-outcome*) dari pemangku kepentingan (internal kementerian negara, Direktorat Jenderal Anggaran, dan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional).

## **SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN/REKOMENDASI**

### **A. Simpulan**

Penerapan *logic model* dalam penganggaran dimaksudkan agar dapat diketahui dan dipahami secara jelas strategi apa yang hendak dilakukan untuk menghasilkan perubahan yang positif bagi masyarakat (eksternal organisasi). Apalagi pendekatan dalam penyusunan anggaran dalam dokumen RKAKL, secara jelas menyebutkan, menggunakan pendekatan berbasis kinerja. Inti pendekatan penganggaran berbasis kinerja adalah menghubungkan antara dana yang dikeluarkan dengan hasil yang diharapkan.

Kerangka logis penganggaran (*logic model*) memiliki elemen berupa *resources (input)*, *activities*, *output*, *outcome*, dan *impact*. Kelima elemen tersebut saling terhubung secara kasualitas. Adanya hubungan logis dari kelima elemen tersebut menggambarkan kejelasan peta jalan yang ditempuh melaksanakan program/kegiatan.

Tidak kalah penting, bangunan dasar pembangunan *logic model* adalah asumsi meskipun tidak dimasukkan sebagai elemennya. Namun apabila tanpa asumsi tersebut, pembangunan model tersebut dapat dikatakan kurang valid karena sebagai rujukan dalam pemilihan elemen *logic model*.

Beberapa catatan atas penerapan kerangka logis (*logic model*) dalam peraturan penganggaran menunjukkan:

1. Peraturan penganggaran tidak mengharuskan KL menyajikan visual ‘peta jalan’ dan memasukkan elemen asumsi sebagai dasar kerangka logis penganggaran;
2. Rumusan tujuan (*outcome*) lebih berat memberi pertimbangan kepada unit organisasi sebagai pelaksana program/kegiatan bukan bagaimana upaya untuk sampai ke hasil akhir (*outcome-impact*) dengan berbagai pilihan *output*, *activities*, dan *resources (input)* yang tepat;
3. Penjelasan secara tepat atas pencapaian tujuan akhir berupa perubahan kondisi (*outcome-impact*) belum dilakukan secara memadai, terutama berkaitan hubungan kasualitas *output-outcome* antartingkatan organisasi sehingga mudah dipahami dan diterapkan dalam penyusunan anggaran.

### **B. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian kajian mengenai penerapan kerangka logis (*logic model*) dalam peraturan penganggaran sangat ideal apabila dilakukan pada beberapa aspek kajian tetapi tidak dilakukan mengingat keterbatasan waktu, biaya, dan wawasan pengkaji. Pertama, penelitian dilakukan hanya pada 3 peraturan penganggaran (waktu yang berbeda). Idealnya, penelitian dilakukan atas peraturan penganggaran setiap tahun (tiap tahun ditetapkan peraturan penganggaran). Dengan meneliti peraturan penganggaran dapat memberikan gambaran yang lebih utuh atas perkembangan penerapan kerangka logis dimaksud.

Kedua, metode wawancara dalam memperoleh data yang dimaksudkan untuk memperoleh gambaran bagaimana proses *sharing knowledge* hanya dilakukan kepada 5 pegawai Direktorat Jenderal Anggaran yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Lebih ideal apabila, wawancara juga dilakukan kepada pihak KL yang terlibat dalam penganggaran sehingga gambaran yang diperoleh lebih utuh.

### C. Saran/Rekomendasi

Beberapa saran/rekomendasi atas penerapan kerangka logis (*logic model*) dalam peraturan penganggaran dapat disajikan sebagai berikut:

1. Ada buku pedoman tersendiri atas penerapan kerangka logis yang bukan bagian dari pedoman penyusunan anggaran (dokumen RKAKL) dengan beberapa penekanan atas:
  - a. Perlunya keharusan kementerian negara/lembaga menyajikan secara visual ‘peta jalan’ yang menggambarkan hubungan kasualitas input, proses, output, dan outcome. Tidak sekadar isian formulir berupa tujuan dan indikatornya mengingat esensi *logic model* adalah visual;
  - b. Perlu memasukkan asumsi-asumsi yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan (*output-outcome*) sebagai dasar bangunan kerangka logis;
  - c. Menyajikan penjelasan utuh perbedaan, persamaan, dan saling keterkaitannya antar-*outcome* tiap tingkatan organisasi, bila perlu dengan contoh nyata suatu kerangka logis sutau program.
2. Secara umum, proses *sharing knowledge* atas penerapan kerangka logis (*logic model*) perlu dilakukan secara ajeg (konsisten) dengan pola tertentu yang menjangkau seluruh KL;
3. Perlu dicarikan mekanisme terbaik untuk mencapai kesepakatan atas kerangka logis sutau program di antara para pemangku kepentingan.

## DAFTAR REFERENSI

- Afrizal. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif, Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. Depok: Rajawali Pers.
- Frechtling, Joy. A. 2007. *Logic Modeling Program Evaluation*. (1st ed). Jossey – Bass. United State of Amerika: John Wiley & Sons. Inc.
- Isnaeni Agustina dan Artiningsih (2017). Evaluasi Implementasi Masterplan Kawasan Agropolitan Ciwidey Menggunakan *Logic Models*. Jurnal Wilayah dan Lingkungan, Volume 5 Nomor 1, April 2017, 1-10.
- Knowlton, Lisa Wyatt and Cynthia C. Philips. (2013). *The Logic Model Guide Book: Better Strategies for Great Results, 2nd Edition*. California: SAGE Publications.
- Miles, M. B., Hubberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). California: SAGE Publications.
- Rivenbark, William C. and Janet M. Kelly. 2004. *Performance Budgeting in Federal, State and Local Government; Performance Measurement: The Budget*. The Journal of Government Financial Management. Summer; 53, 2; ABI/INFORM Global. (p.51).
- Rohmatulloh dan Mohammad Imam Shalahuddin (2014). Pengembangan Model Logika Evaluasi Program Pengembangan SDM Responsif Gender Bidang ESDM. Jurnal Teknik Industri, Vol. 15, No. 2, Agustus 2014: 145–153. Diunduh pada 13 Oktober 2019 dari <http://ejournal.umm.ac.id/index.php/industri/article/view/2733/3420>.
- Robinson M. (2007). *Performance Budgeting Models and Mechanisms*. In: Robinson M. (eds) *Performance Budgeting. Procyclality of Financial Systems in Asia*. London: Palgrave Macmillan.
- Sanders, J.R. & Sullins, C.D. 2006. *Evaluating School Programs: An educator's*. (3rd ed.). California: A SAGE Publications.
- Shah, Anwar. (2005). *Budgeting for Results; An Idea whose Time Maybe Here?* CEPAL Regional Seminar on Fiscal Policy. Santiago, Chile. January 24-27.
- Spicker, P., 2009. *The nature of a public service*. International Journal of Public Administration, 32 (11), pp. 970-991.
- Tri Astanto, Choirul Saleh, dan Mochamad Rozikin (2019). Penyusunan Informasi Kinerja dengan Pendekatan *Logic Model* dalam Perencanaan dan Penganggaran di Ombudsman Republik Indonesia. JIAP Vol 5 No. 1 (2019) 116-125. Diunduh dari <https://jiap.ub.ac/index.php/jiap> pada 13 Oktober 2019.
- W.K. Kellogg Foundation. (2004). *Logic Model Development Guide*. Michigan: W.K. Kellogg Foundation.
- Pemerintah Nomor 90 tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 143/PMK.02/2015 Tentang Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran.

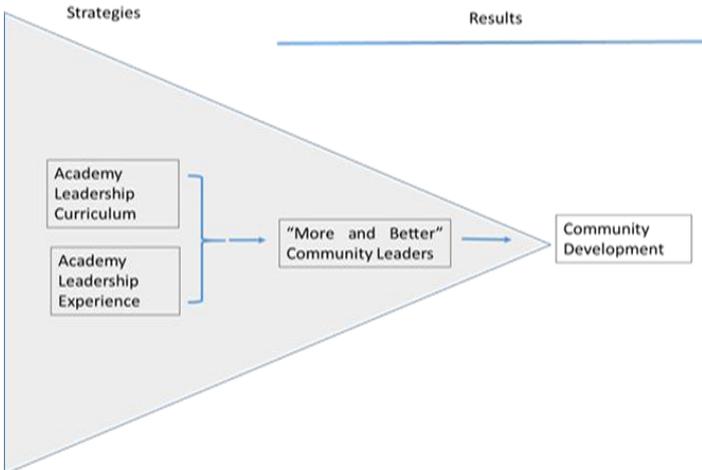
Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.02/2018 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 94/PMK.02/2017 Tentang Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran.

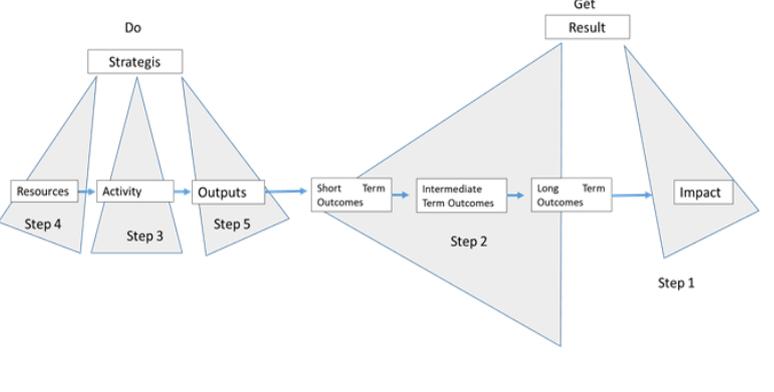
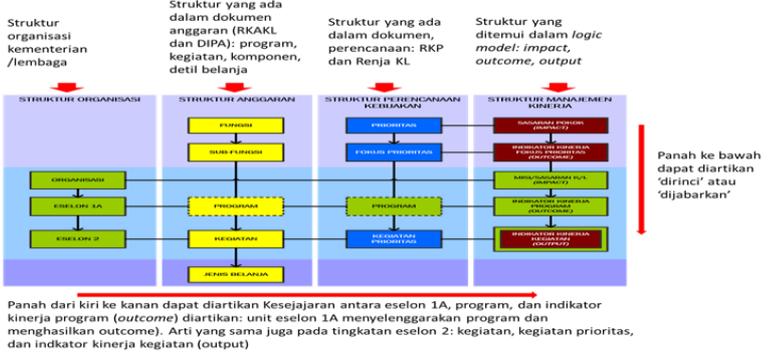
Surat Edaran Bersama Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional dan Menteri Keuangan Nomor 0142/MPN/06/2009 dan SE 1848/MK/2009 Tanggal 19 Juni 2009.

Peraturan Direktur Jenderal Anggaran Nomor PER-3/AG/2016 tentang Pedoman Pelaksanaan Penelitian dan Penelaahan Informasi Kinerja Hasil Penataan Arsitektur dan Informasi Kinerja Kementerian Negara/Lembaga.

## LAMPIRAN

**Tabel Perbandingan Penerapan Kerangka Logis Berdasarkan Peraturan Penganggaran dengan Program *Logic Model* Knowlton, Lisa Wyatt and Cynthia C. Philips (2013)**

Kerangka Logis	Uraian Singkat	Gambar (Visual)
<p><b>Program <i>Logic Model</i> Knowlton, Lisa Wyatt and Cynthia C. Philips (2013)</b></p>	<p>Ada 2 tipe struktur logic model:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Theory of change (strategik)               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Results</li> <li>b. Strategi (do)</li> </ol> </li> <li>2. Program (lebih operasional)               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Results                   <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Impact</li> <li>(2) Outcome</li> </ol> </li> <li>b. Do                   <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Output</li> <li>(2) Activity</li> <li>(3) Input</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol> <p>Analisis situasi tidak masuk dalam elemen logic model tetapi sebagai prasyarat strukturnya</p>	<p style="text-align: center;"><b>Model Teori perubahan</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>Program Logic Model</b></p>

Kerangka Logis	Uraian Singkat	Gambar (Visual)
		
<p><b>Peraturan Penganggaran SEB (2009)</b></p>	<p>Untuk <b>Perencanaan</b> (penyusunan program dan kegiatan), ada 1 tipe logic model tetapi terinci 2 tingkatan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Kabinet (strategis) <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Impact</b> (sasaran pokok)</li> <li>↓</li> <li>b. <b>Outcome</b> (indikator kinerja focus prioritas)</li> </ol> </li> <li>2. Kinerja KL <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Impact</b> (misi/sasaran KL)</li> <li>↓</li> <li>b. <b>Outcome</b> (indikator kinerja program)</li> <li>↓</li> <li>c. <b>Output</b> (indikator kinerja kegiatan)</li> </ol> </li> </ol>	<p>Arsitektur Program dan Penjelasan Singkat</p>  <p>Panah dari kiri ke kanan dapat diartikan Kesejajaran antara eselon 1A, program, dan indikator kinerja program (outcome) diartikan: unit eselon 1A menyelenggarakan program dan menghasilkan outcome). Arti yang sama juga pada tingkatan eselon 2: kegiatan, kegiatan prioritas, dan indikator kinerja kegiatan (output)</p>
	<p>Untuk <b>Penganggaran</b> (terjemahan logic model perencanaan), ada 3 logic model yang digunakan (program):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kerangka penganggaran berbasis kinerja (PBK):</li> </ol>	<p>Perbandingan Logic Model Berdasarkan Knowlton, Lisa Wyatt &amp; Cynthia C. Philips (2013) dan Peraturan SEB (2009)</p>

Kerangka Logis	Uraian Singkat	Gambar (Visual)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. outcome nasional</li> <li>b. outcome KL/program</li> <li>c. output</li> </ul> <p>2. PBK nasional dengan elemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. outcome nasional</li> <li>b. outcome sesuai prioritas</li> <li>c. outcome beberapa KL yang bersinergi</li> <li>d. outcome KL</li> </ul> <p>3. PBK tingkat KL dengan elemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Outcome KL (sasaran strategis)</li> <li>b. Outcome</li> <li>c. Output</li> </ul>	
<p><b>Peraturan Penganggaran (2015)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiap tingkatan organisasi mempunyai kerangka logis yang terdiri input, proses, output, dan outcome;</li> <li>• Tiap tingkatan tersebut terhubung dengan kerangka logis perencanaan sesuai tingkatan organisasi.</li> </ul>	<p>Perbedaan <i>Logic Model</i> Berdasarkan Knowlton, Lisa Wyatt &amp; Cynthia C. Philips (2013) dan Peraturan Nomor 143/PMK.02/2015</p>

Kerangka Logis	Uraian Singkat	Gambar (Visual)
<p><b>Peraturan Penganggaran (2018)</b></p>	<p>Ada 1 <i>logic model</i> dengan elemen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sasaran Strategis (IKS)</li> <li style="text-align: center;">↓</li> <li>2. Program (Sasaran-IKP) → Output program (indikator)</li> <li style="text-align: center;">↓</li> <li>3. Kegiatan (Sasaran-IKK) ↗ → Output Keg (indikator) → Suboutput kegiatan → komponen</li> </ol> <p>Catatan: ada 3 jenis output:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. output prioritas nasional;</li> <li>2. output prioritas KL;</li> <li>3. output nonprioritas.</li> </ol>	<p>Perbedaan <i>Logic Model</i> Berdasarkan Knowlton, Lisa Wyatt &amp; Cynthia C. Philips (2013) dan Peraturan Nomor 142/PMK.02/2018</p>

Kerangka Logis	Uraian Singkat	Gambar (Visual)
<b>Simpulan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur anggaran mengadopsi penggabungan 2 tipe <i>logic model</i> menjadi 1 dengan susunan: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Theory of change</i></li> <li>2. Program</li> </ol> </li> <li>• Result (impact-outcome) sudah dikaitkan dengan entitas atau organisasi yang melaksanakan (program/kegiatan)</li> <li>• Analisis situasi tidak pernah dinyatakan dalam peraturan penganggaran sebagai prasyarat <i>logic model</i> disusun</li> <li>• Panah menunjukkan tujuan. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dalam teori <i>logic model</i>, arahnya dari kiri ke kanan atau dari bawah ke atas yang ditafsirkan ‘untuk mencapai’ (IF &amp; THEN). Ini menunjukkan focus pada penyelesaian masalah yang hendak dipecahkan.</li> <li>- Dalam peraturan penganggaran, arah panah dari atas ke bawah yang ditafsirkan ‘terinci’ dan/atau ‘dicapai melalui’.</li> <li>- Ada satu tanda bukan panah yang menghubungkan tingkat Kabinet dengan tingkat KL</li> </ul> </li> </ul>	

**PENGARUH KOMPETENSI WIDYAISWARA, LINGKUNGAN  
BELAJAR, PROSES PEMBELAJARAN DAN DEMOGRAFI  
PESERTA DIKLAT TERHADAP CAPAIAN HASIL BELAJAR  
PADA PELATIHAN PENGADAAN BARANG/JASA  
PEMERINTAH**

Disusun Oleh:

Nama Pengkaji I : Riyanto  
NIP : 197510011996021001  
Pangkat/Golongan : Pembina Utama Muda (IV/c)  
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

Nama Pengkaji II : Dwi Ari Wibawa  
NIP : 197607031996031001  
Pangkat/Golongan : Pembina (IV/a)  
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya



**PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ANGGARAN DAN  
PERBENDAHARAAN  
BOGOR  
2019**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel persepsi peserta pelatihan atas kompetensi widyaiswara, lingkungan belajar, dan proses pembelajaran terhadap variabel capaian hasil belajar. Ketiga variabel bebas tersebut adalah persepsi peserta pelatihan melalui kuesioner, sedangkan variabel terikat adalah hasil nilai ujian (untuk analisis jalur) dan data kelulusan ujian (untuk analisis regresi logistik).

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan jenis pendekatan *ex post facto*. Penelitian ini menggunakan desain hubungan sebab akibat (*causal relationship*), karena mempelajari tentang besarnya pengaruh atau sebab akibat dua atau lebih variabel. Metode analisis data dilakukan dengan dua cara, yaitu analisis jalur dan regresi logistik (logit).

Berdasarkan analisis jalur, hasil penelitian adalah sebagai berikut: 1) kompetensi widyaiswara dan lingkungan belajar terbukti signifikan mempengaruhi proses pembelajaran, 2) kompetensi widyaiswara, lingkungan belajar, dan proses pembelajaran terbukti tidak signifikan mempengaruhi capaian hasil belajar, 3) kompetensi widyaiswara melalui proses pembelajaran dan lingkungan belajar melalui proses pembelajaran terbukti tidak signifikan mempengaruhi capaian hasil belajar. Berdasarkan hasil analisis jalur, disimpulkan bahwa persepsi yang baik terhadap kompetensi widyaiswara, lingkungan belajar dan proses pembelajaran tidak serta-merta membuat capaian hasil belajar menjadi baik.

Pada analisis regresi logistik, dengan menggunakan tiga variabel yang sama dan empat kategori berdasarkan demografi peserta pelatihan (kategori usia, kategori jenis kelamin, kategori pendidikan terakhir, dan kategori jabatan), hasil penelitiannya adalah sebagai berikut: 1) Peserta dengan usia lebih muda memiliki peluang untuk lulus lebih besar dibandingkan dengan yang lebih tua, 2) Peserta laki-laki memiliki peluang untuk lulus lebih besar daripada wanita, 3) Peserta dengan tingkat pendidikan lebih tinggi memiliki peluang untuk lulus lebih besar daripada yang lebih rendah, 4) Variabel proses pembelajaran berpengaruh secara signifikan terhadap kelulusan, sedangkan variabel kompetensi widyaiswara, variabel lingkungan belajar dan kategori jabatan peserta tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kelulusan.

**Kata Kunci:** Kompetensi widyaiswara, lingkungan belajar, proses pembelajaran, capaian hasil belajar

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of training participants' perception on widyaiswara competence, learning environment, and learning process on the learning outcomes variable. The three independent variables are the training participants' perceptions through questionnaires, while the dependent variable is the results of test scores (for path analysis) and exam passing data (for logistic regression analysis).*

*This research is a type of quantitative research by ex post facto approach. This study uses a causal relationship design, because it studies the magnitude of the influence or cause and effect of two or more variables. The data is analyzed in two ways, path analysis and logit regression.*

*Based on path analysis, the results of the study are: 1) The competency of Widyaiswara and learning environment are proven to significantly influence the learning process, 2) The competency of Widyaiswara, the learning environment, and the learning process are proven to not significantly affect the achievement of learning outcomes, 3) The competency of Widyaiswara through the learning process and the learning environment through the learning process has been proven to not significantly affect the achievement of learning outcomes. Based on the results of the path analysis, it was concluded that a good perception of widyaiswara's competence, learning environment and learning process does not necessarily make learning outcomes good.*

*Base on the logistic regression analysis, using the same three variables and trainee demographics category (age category, gender category, last education category, and position category), the results of the study follows: 1) Participants with younger age have the opportunity to graduate is greater than the older ones, 2) Male participants have a greater chance of graduating than women, 3) Participants with higher levels of education have greater opportunities to graduate than lower ones, 4) Variable influential learning processes significantly towards graduation, while the variables of widyaiswara competence, learning environment variables and participant occupational categories did not significantly influence their pass on training.*

**Keywords:** *Widyaiswara competence, learning environment, learning process, learning outcomes*

## PENDAHULUAN

Pelatihan adalah usaha terencana yang diselenggarakan dalam rangka mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang relevan dengan kebutuhan peserta pelatihan (Mangkunegara:2004;169). Adapun tujuan pelatihan adalah untuk membekali para pegawai yang akan diberi tugas mengerjakan pekerjaan yang ada dalam lembaga/tempat bekerja, tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan saja, tetapi juga mengembangkan bakat (Sedarmayanti:2001;38).

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan, BPPK mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pada saat BPPK sedang gencar-gencarnya melakukan reformasi internal, beberapa waktu belakangan ini muncul fenomena meningkatnya jumlah pegawai yang mengikuti beberapa pelatihan hanya karena melaksanakan tugas kantor atau karena perintah atasan. Belum adanya *link and match* antara lulusan pelatihan dengan pekerjaan/jabatan yang akan diembannya juga menjadi salah satu faktor krusial, sehingga beberapa peserta memiliki persepsi bahwa pelatihan yang telah diikutinya kurang bermanfaat.

Rendahnya motivasi ini berakibat pada rendahnya capaian hasil belajar peserta pelatihan. Pada pelatihan yang menggunakan evaluasi *pre* dan *post test*, terdapat fakta bahwa beberapa peserta yang nilai *post test* lebih tinggi dari nilai *pretest*, ternyata kenaikannya tidak signifikan (berdasarkan uji statistik), bahkan ada yang nilainya turun. Pada pelatihan yang menggunakan evaluasi ujian di akhir pelatihan, jarang sekali yang tingkat kelulusannya mencapai 100%. Hal ini menimbulkan pertanyaan seberapa efektifkah penyelenggaraan pelatihan telah dilakukan.

**Tabel 1.1**

Hasil pelatihan PBJ pada Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan Tahun Anggaran 2018

Angkatan ke-	Nilai Post Test Naik (%)	Nilai Post Test Naik, Tapi Masih <=65 (%)	Nilai Post Test Naik, Sudah >65 (%)	Lulus Sertifikasi PBJ (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	97,06	35,29	61,76	90,32
2	100,00	0,00	100,00	86,67
3	93,94	9,09	84,85	77,42
4	97,30	0,00	97,30	88,57
5	87,10	6,45	80,65	80,00
6	81,25	15,63	65,63	79,31
7	72,00	4,00	68,00	84,00
<b>Rerata</b>	<b>89,81</b>	<b>10,07</b>	<b>79,74</b>	<b>83,76</b>

Sumber: Bidang Evalapkin Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan

Penulis mengambil contoh pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah pada tahun anggaran 2018. Pelatihan ini dipilih karena frekuensi penyelenggaraannya yang cukup tinggi baik di Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, balai-balai diklat keuangan, ataupun kementerian/lembaga

lain. Berdasarkan tabel tersebut di atas, diperoleh fakta bahwa rata-rata total nilai *post test* lebih besar daripada nilai *pre test* 89,81%. Hal ini berarti terdapat 10,19% yang nilai *post test*-nya tidak naik atau bahkan turun. Dari prosentase kenaikan 89,81% tersebut, 10,07% nilai *post test*-nya kurang atau sama dengan nilai *passing grade* ( $\leq 65$ ) dan 79,74% nilai *post test*-nya lebih dari nilai *passing grade* ( $> 65$ ).

Pada akhir pelatihan, para peserta pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah mengikuti ujian sertifikasi. Berdasarkan tabel 1.1 tersebut di atas, total rata-rata tingkat kelulusan 83,76%. Prosentase kelulusan tertinggi terjadi pada angkatan pertama (90,32%) dan terendah terjadi pada angkatan ketiga (77,42%). Total rata-rata peserta yang tidak lulus ujian sertifikasi adalah 16,24%.

Fenomena menarik lainnya adalah kurang tertariknya peserta pelatihan terhadap jenis-jenis pelatihan teknis dan lebih tertariknya mereka kepada jenis-jenis pelatihan yang bersifat penyegaran atau tidak teknis. Hal ini juga menimbulkan kerepotan tersendiri bagi penyelenggara karena pada pelatihan tertentu jumlah pesertanya kurang, tetapi pada pelatihan tertentu yang lain melebihi kapasitas yang disediakan. Sebagai salah satu contoh pada Balai Diklat Keuangan Cimahi tahun anggaran 2018, terdapat empat pelatihan yang jumlah pesertanya kurang dari yang direncanakan, dan dua pelatihan yang jumlah pesertanya melebihi dari yang direncanakan.

**Tabel 1.2**  
Rencana dan Realisasi Jumlah Peserta Pelatihan

No	Nama Pelatihan	Rencana	Realisasi	Persentase
1	Pelatihan Negotiation Skill	16	20	125,00%
2	Pelatihan Aplikasi Lelang	20	25	125,00%
3	Pelatihan Pemeriksaan Pelanggaran Disiplin Pegawai	30	26	86,67%
4	Pelatihan Teknis Petugas TPT	30	25	83,33%
5	Pelatihan Sekretaris Pimpinan	20	17	85,00%
6	Pelatihan Persiapan Ujian Bendahara Pengeluaran APBN	30	25	83,33%

Sumber: Seksi Evaluasi dan Informasi Balai Diklat Keuangan Cimahi

Fenomena-fenomena tersebut di atas, tentu harus disikapi dan dimaknai secara positif oleh BPPK. Tujuannya agar BPPK senantiasa melakukan evaluasi diri secara menyeluruh mulai dari identifikasi kebutuhan pelatihan, merencanakan pelaksanaan pelatihan, menyelenggarakan pelatihan, dan mengevaluasinya. Berdasarkan fenomena tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian untuk menjelaskan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi proses pembelajaran dan capaian hasil belajar peserta pelatihan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka rumusan masalah diuraikan sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh langsung persepsi peserta atas kompetensi widyaiswara terhadap proses pembelajaran, pengaruh langsung lingkungan belajar terhadap proses pembelajaran, pengaruh langsung persepsi peserta atas kompetensi widyaiswara terhadap hasil belajar, pengaruh langsung lingkungan belajar terhadap hasil belajar dan pengaruh langsung proses pembelajaran terhadap hasil belajar?
- 2) Apakah terdapat pengaruh tidak langsung persepsi peserta atas kompetensi widyaiswara melalui proses pembelajaran terhadap hasil belajar serta pengaruh tidak langsung lingkungan belajar melalui proses pembelajaran terhadap hasil belajar.
- 3) Apakah terdapat pengaruh faktor demografi peserta dan seluruh variabel persepsi peserta terhadap status kelulusan peserta.

Penelitian ini dibatasi pada peserta pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan tahun anggaran 2019. Pemilihan peserta pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah menjadi obyek penelitian semata-mata karena pertimbangan waktu pelaksanaan pelatihan tersebut. Berdasarkan kalender pelatihan Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan tahun 2019, pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dilaksanakan pada hampir sepanjang tahun, sehingga memudahkan penulis mendistribusikan kuesioner kapan saja. Selain itu pelatihan ini juga dilaksanakan di balai-balai diklat, sehingga memudahkan penulis memperoleh responden dari berbagai daerah.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui:

- 1) Pengaruh langsung persepsi peserta atas kompetensi widyaiswara terhadap proses pembelajaran, pengaruh langsung lingkungan belajar terhadap proses pembelajaran, pengaruh langsung persepsi peserta atas kompetensi widyaiswara terhadap hasil belajar, pengaruh langsung lingkungan belajar terhadap hasil belajar dan pengaruh langsung proses pembelajaran terhadap hasil belajar.
- 2) Pengaruh tidak langsung persepsi peserta atas kompetensi widyaiswara melalui proses pembelajaran terhadap hasil belajar serta pengaruh tidak langsung lingkungan belajar melalui proses pembelajaran terhadap hasil belajar.
- 3) Pengaruh faktor-faktor demografi peserta dan seluruh variabel persepsi peserta terhadap status kelulusan peserta.

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk:

- 1) Institusi  
Hasil penelitian ini semoga bermanfaat dalam rangka melakukan perbaikan yang terus-menerus untuk meningkatkan kompetensi pengajar, lingkungan belajar, dan proses pembelajaran sehingga capaian hasil belajar juga meningkat.
- 2) Akademis  
Hasil penelitian ini mudah-mudahan menambah khasanah ilmu pengetahuan terutama faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan capaian hasil belajar peserta pelatihan.

## TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Mondy dan Noe (2005;202) dalam Rizka (2012;16) pelatihan adalah “*activities designed to provide learners with the knowledge and skill needed for their present jobs*”, artinya pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk penyiapan calon pegawai agar memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya. Dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 45 tahun 2018 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan, istilah pelatihan telah diubah menjadi pembelajaran. Pembelajaran menurut peraturan menteri keuangan tersebut adalah mekanisme transfer ilmu dan pengetahuan, peningkatan keterampilan, serta pembentukan sikap dan perilaku untuk pengembangan sumber daya manusia kementerian keuangan yang dilakukan dengan cara mengintegrasikan berbagai metode dan sumber dalam bentuk pengembangan kompetensi selain pendidikan serta dilakukan melalui jalur klasikal dan nonklasikal untuk mendukung pencapaian target kinerja kementerian keuangan. Peraturan Kepala BPPK nomor Per-4/PP/2017 tentang Pedoman Desain Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan, istilah pelatihan telah diubah lebih spesifik lagi, yaitu pembelajaran Kementerian Keuangan Corporate University. Adapun pengertiannya adalah mekanisme pemberian ilmu dan pengetahuan, penguasaan kemahiran dan kompetensi, serta pembentukan sikap dan kepercayaan dalam rangka pengembangan kompetensi SDM kementerian keuangan yang dilakukan dengan cara menggabungkan, mengkombinasikan, dan mengintegrasikan berbagai metode belajar dan sumber belajar guna mendukung pencapaian target kinerja organisasi. Dari definisi-definisi tersebut di atas, dapat diambil simpulan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan terencana yang dilakukan dalam rangka untuk memodifikasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui pengalaman belajar untuk mencapai hasil yang efektif dalam suatu pekerjaan.

Menurut Desmita (2005) dalam Aminah (2008;8) persepsi adalah proses di mana individu mengorganisasi dan menafsirkan pola stimulus ke dalam lingkungannya. Definisi ini mengandung arti bahwa persepsi dapat dilakukan dengan cara menggabungkan data-data indera yang diperoleh selama melakukan pengamatan sehingga individu menjadi mengetahui, mengerti dan memiliki kesadaran terhadap segala sesuatu isi lingkungannya yang menjadi obyek pengamatan tersebut. Dari beberapa penjelasan di atas yang di maksud dengan persepsi dalam penelitian ini adalah proses pengamatan, pengenalan, penarikan kesimpulan dan penilaian yang dilakukan oleh peserta pelatihan.

Pengertian dasar dari kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan. Broke and Stone dalam Uzer Usman (2004) sebagaimana dikutip oleh Aminah (2008;10) mengungkapkan bahwa “*competency is descriptive of qualitative nature or teacher behavior appears to be entirely meaningful.*” Definisi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi adalah suatu gambaran kualitatif dari perilaku seorang guru yang mempunyai peranan sangat penting. Jadi, kompetensi pengajar berarti kemampuan atau kecakapan seseorang untuk dapat mengajar.

Selanjutnya pada pasal 1 butir 9 Peraturan Menteri PAN dan RB tersebut menyatakan bahwa kompetensi widyaiswara adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan fungsional widyaiswara yang meliputi kompetensi pengelolaan pembelajaran, substansi, kepribadian, dan sosial. Hal ini berarti seorang widyaiswara tidak hanya dituntut memiliki kompetensi pengetahuan dan keterampilan saja, tetapi juga kompetensi untuk mengelola pengetahuan dan keterampilannya tersebut dalam proses pembelajaran, serta berkepribadian baik dan berjiwa sosial.

Menurut Surat Edaran kepala BPPK nomor 15 tahun 2014 bahwa komponen kompetensi widyaiswara adalah Penampilan Pengajar, Penguasaan Materi, Bahan Ajar, Metode Pembelajaran. Peraturan kepala BPPK nomor 5 tahun 2017 tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran di lingkungan Kementerian Keuangan mengatur bahwa komponen kompetensi pengajar adalah Pengetahuan pengajar atas materi yang disampaikan dan Kemampuan pengajar menyampaikan materi.

Lingkungan pelatihan secara umum dapat diartikan sebagai segala macam kondisi dan tempat yang dapat menunjang terjadinya proses pelatihan. Gustina (2014;22) berpendapat bahwa lingkungan pelatihan mengacu pada dua hal, yaitu lingkungan pelatihan fisik dan lingkungan nonfisik. Lingkungan pelatihan yang kondusif diyakini memberikan pengaruh positif terhadap efektivitas pelatihan dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif diyakini memberikan pengaruh negatif terhadap pelatihan. Berdasarkan peraturan kepala BPPK nomor PER-5/PP/2017 tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan, yang termasuk dalam lingkungan belajar yaitu tersedianya dan berfungsinya dengan baik ruang kelas beserta dengan perangkatnya dan asrama.

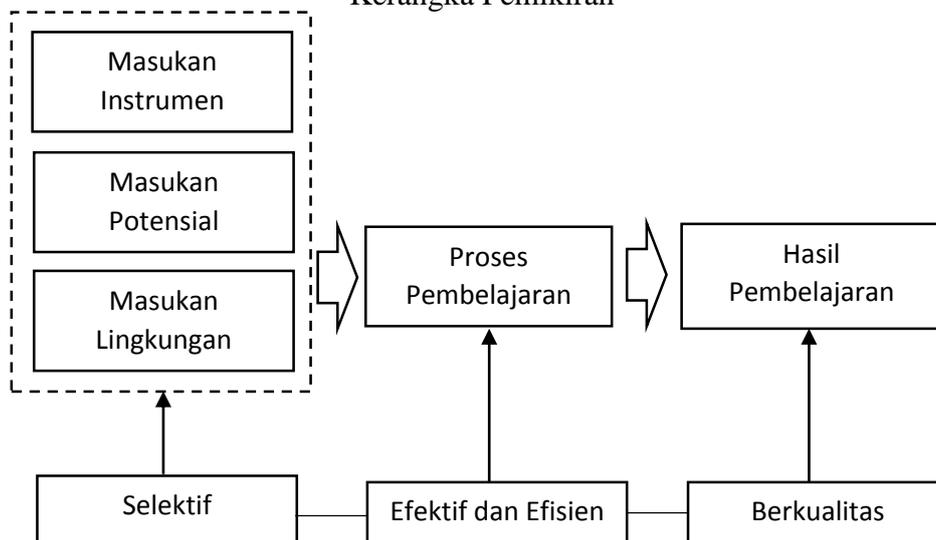
Proses pembelajaran menjadi bagian yang penting untuk dapat menguasai kompetensi yang dibutuhkan. Illeris (2002;14) dalam Rizka (2012;60) menjelaskan proses pembelajaran yaitu *“learning processes can refer to the interaction processes between the individual and his or her material and social environment which are direct or indirect preconditions of the internal learning processes”* artinya proses interaksi antara individu dengan sarana dan prasarana dan lingkungan sosialnya baik secara langsung atau tidak langsung dalam upaya untuk mencapai tujuan belajar. Berdasarkan peraturan kepala BPPK nomor PER-5/PP/2017 tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan, yang termasuk dalam lingkungan belajar yaitu (1) kesesuaian materi pembelajaran dengan harapan/kebutuhan peserta, (2) bahan ajar yang mudah dipahami, dan (3) kesesuaian metode pembelajaran dengan materi pembelajaran.

Capaian hasil belajar banyak disamakan dengan prestasi belajar, sehingga keduanya oleh penulis disamakan. Kata prestasi berasal dari bahasa Belanda yaitu *prestatie* kemudian dalam bahasa Indonesia menjadi prestasi yang berarti hasil usaha. Prestasi belajar adalah penguasaan pengetahuan/keterampilan yang dikembangkan oleh mata pelajaran, lazimnya ditunjukkan dengan nilai ujian/angka nilai yang diberikan oleh pengajar.

Kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Pelatihan adalah bagian dari pendidikan, oleh karena itu sistem pelatihan juga mengikuti pola sistem pendidikan yang terdiri atas input, proses, dan output.
- b) Input terdiri atas masukan instrumen (kurikulum, bahan ajar, media pembelajaran, dan pengajar), masukan potensial (peserta pelatihan dengan bermacam-macam latar belakang, pendidikan terakhir, jabatan saat ini, dan sebagainya), dan masukan lingkungan (sarana dan prasarana, ruang kelas, lingkungan pelatihan, petugas piket, dan sebagainya). Agar pelatihan berjalan dengan efektif, input ini harus dipilih secara selektif. Khusus untuk input peserta pelatihan, calon peserta harus dipilih secara selektif sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.
- c) Proses pembelajaran yang efektif efisien dengan penggunaan metode dan strategi pembelajaran yang tepat sesuai dengan tujuan pelatihan.
- d) Dengan input yang selektif dan proses pembelajaran yang efektif dan efisien, maka akan diperoleh hasil pembelajaran yang berkualitas

**Gambar 1.1**  
Kerangka Pemikiran



Berdasarkan kajian literatur dan hasil penelitian yang relevan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh langsung positif persepsi peserta tentang kompetensi widyaiswara terhadap proses pembelajaran.
- 2) Terdapat pengaruh langsung positif lingkungan belajar terhadap proses pembelajaran.
- 3) Terdapat pengaruh langsung positif persepsi peserta tentang kompetensi widyaiswara diklat terhadap hasil belajar.
- 4) Terdapat pengaruh langsung positif lingkungan belajar terhadap hasil belajar.
- 5) Terdapat pengaruh langsung positif proses pembelajaran terhadap hasil belajar.
- 6) Terdapat pengaruh tidak langsung positif persepsi peserta atas kompetensi widyaiswara melalui proses pembelajaran terhadap hasil belajar.

- 7) Terdapat pengaruh tidak langsung positif lingkungan belajar melalui proses pembelajaran terhadap hasil belajar.
- 8) Terdapat pengaruh faktor demografi peserta dan seluruh variabel persepsi peserta terhadap status kelulusan peserta.

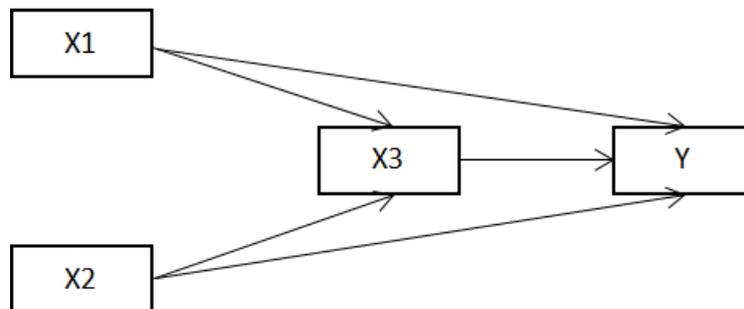
## METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan jenis pendekatan *ex post facto* karena berupaya mengungkap fakta-fakta yang terjadi sebelumnya dan tidak memberikan perlakuan atau manipulasi terhadap variabel-variabel yang diteliti. Data pada penelitian ini adalah data faktor-faktor yang mempengaruhi capaian hasil belajar peserta pelatihan yang meliputi faktor input yaitu persepsi peserta terhadap kompetensi peserta dan lingkungan belajar, faktor proses yaitu proses pembelajaran, serta faktor output yaitu hasil belajar.

Penelitian ini menggunakan tipe hubungan sebab akibat (*causal relationship*), karena penelitian ini mempelajari tentang besarnya pengaruh atau sebab akibat dua atau lebih variabel. Dalam penelitian ini terdapat *variabel dependen (Y)* berupa capaian hasil belajar dijelaskan atau dipengaruhi oleh *variabel independen (X<sub>1</sub>)*, (*X<sub>2</sub>*) dan (*X<sub>3</sub>*) yaitu Persepsi Peserta Pelatihan tentang Kompetensi Widyaiswara, Lingkungan Belajar, dan Proses Pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan metode *deskriptif analitis*, yaitu penelitian untuk menemukan fakta dengan interpretasi yang tepat serta untuk menggambarkan fenomena secara akurat, dengan tujuan untuk menguji hipotesa-hipotesa dan mengadakan interpretasi yang lebih dalam untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan subjek yang diteliti (Moh.Nazir, 2004:105).

**Gambar 1.2**  
Desain Penelitian



Keterangan:

X1 : persepsi peserta diklat tentang kompetensi widyaiswara

X2 : lingkungan belajar

X3 : proses pembelajaran

Y : capaian hasil belajar

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Data kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka. Dalam hal ini yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian.

2. Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka. Dalam hal ini data kuantitatif yang diperlukan adalah data nilai ujian tulis, status kelulusan, data kuesioner yang diolah.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan persepsi peserta pelatihan tentang kompetensi widyaiswara adalah persepsi terhadap kompetensi pengajar sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Kepala BPPK nomor 15 tahun 2014 dan Peraturan Kepala BPPK nomor 5 tahun 2017 sebagaimana diuraikan pada bab sebelumnya. Yang dimaksud proses pembelajaran adalah sebagaimana disampaikan oleh Adin Gustina (2014) yaitu lingkungan fisik dan lingkungan sosial. Yang dimaksud dengan proses pembelajaran adalah sebagaimana disampaikan oleh Rizka (2012) yaitu interaksi peserta dengan pengajar, penggunaan strategi dan metode pembelajaran, penggunaan media pembelajaran, keaktifan atau partisipasi, kesempatan berkonsultasi, dan penggunaan evaluasi pembelajaran. Sedangkan yang dimaksud dengan hasil belajar adalah hasil ujian tertulis peserta pelatihan.

Untuk data persepsi peserta diklat tentang kompetensi widyaiswara (X1), lingkungan belajar (X2), dan proses pembelajaran (X3) penulis menggunakan data primer yang diperoleh dari responden yang telah mengisi kuesioner sebagai instrumennya. Sedangkan capaian hasil belajar (Y) penulis menggunakan hasil ujian tertulis peserta pelatihan. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	No Item
1.	Persepsi peserta kepada kompetensi widyaiswara (X1)	Kompetensi pengajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengetahuan pengajar terhadap materi</li> <li>- Kemampuan pengajar dalam menyampaikan materi</li> <li>- Kemampuan widyaiswara merespon pertanyaan peserta</li> <li>- Penampilan (kerapian dan kesopanan pakaian) widyaiswara di depan kelas</li> <li>- Kesesuaian bahan ajar (bahan tayang) dengan kurikulum</li> <li>- Kesesuaian bahan ajar (bahan tayang) dengan keadaan terkini</li> </ul>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p>

No	Variabel	Dimensi	Indikator	No Item
2.	Lingkungan Belajar (X2)	Lingkungan Fisik	- Tersedianya ruang kelas yang bersih dan nyaman	7
			- Tersedianya fasilitas kelas yang modern dan siap digunakan	8
			- Tersedianya sarana pendukung yang bersih dan nyaman	9
		Lingkungan Sosial	- Pelayanan pegawai penyelenggara diklat	10
			- Pelayanan pegawai evaluasi diklat	11
			- Pelayanan unit pendukung ( <i>catering, laundry</i> )	12
3.	Proses Pembelajaran (X3)	Interaksi peserta dengan pengajar	- Interaksi dalam belajar	13
			- Dorongan untuk terbuka	14
			- Rasa empati dan simpati	15
		Penggunaan strategi dan metode pembelajaran	- Penggunaan strategi dan metode pembelajaran	16
			- Ketepatan strategi dan metode pembelajaran	17
		Penggunaan media pembelajaran	- Penggunaan media belajar	18
- Ketepatan media belajar	19			
Keaktifan atau partisipasi	- Kebebasan mengungkapkan pendapat	20		
	- Partisipasi aktif dalam pembelajaran	21		
Kesempatan berkonsultasi	- Memberikan kesempatan bertanya	22		
	- Meluangkan waktu	23		
		Penggunaan metode evaluasi belajar	- Penggunaan metode evaluasi pembelajaran	24
			- Ketepatan metode evaluasi pembelajaran	25
4.	Capaian Hasil Belajar (Y)	Test objektif	Hasil ujian peserta pelatihan	-

Beberapa analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah

#### 1. Analisis Deskriptif

Analisa Deskriptif menggambarkan deskripsi variabel-variabel independen dan dependen secara statistik dalam penelitian ini. Minimum adalah nilai terkecil dari suatu rangkaian pengamatan, maksimum adalah

nilai terbesar dari suatu rangkaian pengamatan, *mean* merupakan rata-rata yang dihitung dari penjumlahan nilai seluruh data dibagi dengan banyaknya data sementara standar deviasi adalah akar dari jumlah kuadrat dari selisih nilai data dengan rata-rata dibagi banyaknya dengan banyaknya data (Santoso, 2001).

## 2. Pengujian Hipotesis

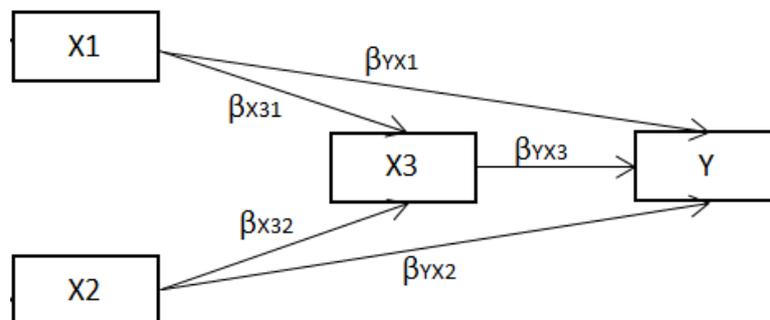
Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk memutuskan apakah taksiran-taksiran terhadap parameter bermakna secara teoritis (*theoretically meaningful*) dan nyata secara statistik (*statistically significant*). Untuk itu digunakan dua kriteria untuk mengevaluasinya (Gunawan Sumodiningrat, 2003) yaitu:

- Kriteria ekonometrika, yaitu tidak adanya pelanggaran asumsi masalah multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi, namun sebelumnya di uji dengan Uji Normalitas dan Uji Linearitas.
- Kriteria statistika, yaitu uji *path analysis* (analisis jalur), parsial signifikansi (*t-test*), dan koefisien determinasi ( $R^2$ ).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibantu dengan bantuan program komputer SPSS (*Statistical Packages for Social Science*) versi terbaru.

Sesuai dengan hipotesis penelitian, maka pengaruh langsung antara variabel X1, X2, X3, dan Y digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1.3**  
Uji Hipotesis Antar Variabel pada Analisis Jalur



### Hipotesis 1

H01 :  $\beta_{X31} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh langsung positif antara variabel X1 terhadap X3

H11 :  $\beta_{X31} > 0$  Terdapat pengaruh langsung positif antara variabel X1 terhadap X3

### Hipotesis 2

H02 :  $\beta_{X32} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh langsung positif antara variabel X2 terhadap X3

H12 :  $\beta_{X32} > 0$  Terdapat pengaruh langsung positif antara variabel X2 terhadap X3

Hipotesis 3

H03 :  $\beta_{YX1} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh langsung positif antara variabel X1 terhadap Y

H13 :  $\beta_{YX1} > 0$  Terdapat pengaruh langsung positif antara variabel X1 terhadap Y

Hipotesis 4

H04 :  $\beta_{YX2} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh langsung positif antara variabel X2 terhadap Y

H14 :  $\beta_{YX2} > 0$  Terdapat pengaruh langsung positif antara variabel X2 terhadap Y

Hipotesis 5

H05 :  $\beta_{YX3} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh langsung positif antara variabel X3 terhadap Y

H15 :  $\beta_{YX3} > 0$  Terdapat pengaruh langsung positif antara variabel X2 terhadap Y

Hipotesis 6

H06 :  $\beta_{YX3X1} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh tidak langsung positif antara variabel X1 melalui variabel X3 terhadap Y

H16 :  $\beta_{YX3x1} > 0$  Terdapat pengaruh tidak langsung positif antara variabel X1 melalui variabel X3 terhadap Y

Hipotesis 7

H07 :  $\beta_{YX3X2} \leq 0$  Tidak terdapat pengaruh tidak langsung positif antara variabel X2 melalui variabel X3 terhadap Y

H17 :  $\beta_{YX3x2} > 0$  Terdapat pengaruh tidak langsung positif antara variabel X2 melalui variabel X3 terhadap Y

3. Penaksiran Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kedekatan hubungan antar variabel independen yang digunakan dengan variabel dependen.  $R^2$  adalah angka yang menunjukkan besarnya proporsi atau persentase variasi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen secara bersama-sama. Besarnya  $R^2$  berada antara 0 dan 1 ( $0 < R^2 < 1$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin mendekati 1 nilai  $R^2$  berarti dapat dikatakan model tersebut baik, karena semakin dekat hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Dengan kata lain, semakin mendekati 1 maka variasi dependen hampir seluruhnya dipengaruhi dan dijelaskan oleh variabel independen (Gujarati, 2003).

Nilai  $R^2$  menurut Mubyarto (1995) bahwa jika  $R^2$  antara 0,00 s.d. 0,4 hubungan kurang signifikan, jika  $R^2$  lebih besar dari 0,4 s.d. 0,6 hubungan dinyatakan sedang, jika  $R^2$  lebih besar dari 0,6 s.d. 0,8 hubungan tinggi, dan jika  $R^2$  diatas 0,8 hubungan sangat tinggi.

#### 4. Uji Parsial Signifikansi (t-test)

Uji ini digunakan untuk menguji signifikansi setiap variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen, atau untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen mempengaruhi variabel dependen, dan dilakukan dengan uji t satu arah.

Hipotesis yang diuji pada uji t-stat adalah sebagai berikut (Gujarati, 2003):

$H_0 : \alpha_n \leq 0$ , masing-masing variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

$H_1 : \alpha_n > 0$ , masing-masing variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan nilai t-hitung yang didapat dari hasil regresi dengan nilai kritis yang didapat dari t-tabel pada tingkat kepercayaan tertentu. Jika  $t\text{-stat} < t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  akan tidak ditolak, yang berarti variabel independen tidak signifikan. Sebaliknya jika  $t\text{-stat} > t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, yang berarti variabel independen signifikan.

#### 5. Analisis Regresi Logistik

Analisis statistik inferensial lainnya dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi logistik (*logistic regression*). Alasan menggunakan alat analisis regresi (*logistic regression*) adalah karena variabel dependen bersifat *dummy* (lulus atau tidak lulus). Regresi logistik hampir sama dengan analisis deskriminan yaitu digunakan untuk menguji apakah probabilitas terjadinya variabel terikat dapat diprediksi oleh variabel bebasnya (Ghozali,2011;333). Pengujian hipotesis logistic (*logistic regression*) digunakan apabila variabel bebasnya merupakan kombinasi antara metrik dan non metrik (nominal). Regresi logistik adalah regresi yang di gunakan untuk menguji apakah probabilitas terjadinya variabel dependen dapat diprediksi oleh variabel independen. Pada teknik analisis regresi logistik tidak memerlukan lagi uji normalitas dan uji asumsi klasik pada variabel bebasnya (Ghozali,2011:333).

Analisis regresi logistik di gunakan untuk menguji apakah variabel usia, jenis kelamin, jabatan, pendidikan terakhir, kompetensi widyaiswara (X1), lingkungan belajar (X2) dan proses pembelajaran (X3) berpengaruh terhadap kelulusan peserta. Model regresi logistik yang dikembangkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$\text{Logit (Y)} = \alpha + \beta_1 (\text{Usia}) + \beta_2 (\text{JK}) + \beta_3 (\text{Jabatan}) + \beta_4 (\text{PT}) + \beta_5 (\text{X1}) + \beta_6 (\text{X2}) + \beta_7 (\text{X3}) + \varepsilon$$

Y = variable dummy Kelulusan (0 = Tidak Lulus; 1= Lulus)

Variable Independen

		Frequency	Parameter Coding		
			(1)	(2)	(3)
Pend. Terakhir	SMA	3	,000	,000	,000
	Diploma	52	1,000	,000	,000
	Sarjana	28	,000	1,000	,000
	Pasca Sarjana	34	,000	,000	1,000
Usia	Di bawah 30 tahun	54	,000	,000	
	31 – 40	31	1,000	,000	
	> 40 tahun	32	,000	1,000	
Jabatan	Lainnya	92	,000	,000	
	Staf	5	1,000	,000	
	Pengelola Keuangan	20	,000	1,000	
JK/ gender	P	18	,000		
	L	99	1,000		
X1	Kompetensi Widyaiswara				
X2	Lingkungan Belajar				
X3	Proses Pembelajaran				

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Peneliti menyebar kuesioner sebanyak 131, kuesioner yang berhasil diterima dan memenuhi kriteria sebanyak 122. Rincian kuesioner yang disebar dan kembali dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.4**  
Sebaran Distribusi Kuesioner

No	Lokasi	Kuesioner		Rata-rata
		Disebar	Kembali	
1	Pusdiklat AP	31	31	100,00 %
2	BDK Denpasar	22	20	90,90%
3	BDK Malang	27	23	85,18%
4	BDK Manado	23	21	91,30%
5	BDK Pekanbaru	28	27	96,42%
	<b>Jumlah</b>	<b>131</b>	<b>122</b>	<b>93,13%</b>

Berdasarkan data kuesioner yang masuk, kemudian diolah, sehingga menghasilkan gambaran karakteristik demografi responden. Karakteristik demografi responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1.5**  
Frekuensi Demografi Responden

Karakteristik Demografi		AP		Bali		Malang		Manado		RIAU		Total	
		n	%	N	%	N	%	N	%	n	%	n	%
Jenis Kelamin	<b>L</b>	27	22.1%	15	12.3%	18	14.8%	18	14.8%	25	20.5%	<b>103</b>	<b>84.4%</b>
	P	4	3.3%	5	4.1%	5	4.1%	3	2.5%	2	1.6%	19	15.6%
Jabatan Waktu Pelatihan	Kabag Umum	1	0.8%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	1	0.8%
	<b>Lainnya</b>	27	22.1%	16	13.1%	19	15.6%	12	9.8%	23	18.9%	<b>96</b>	<b>78.7%</b>
	Pengelola keuangan	3	2.5%	3	2.5%		0.0%	5	4.1%	3	2.5%	13	10.7%
	PjPHP/ PjPHP		0.0%		0.0%	4	3.3%	1	0.8%		0.0%	5	4.1%
	Staf PPK		0.0%	1	0.8%		0.0%	3	2.5%	1	0.8%	5	4.1%
Pnddikan Terakhir	SMA		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	3	2.5%	3	2.5%
	<b>D-1</b>		0.0%	9	7.4%	14	11.5%	11	9.0%	5	4.1%	<b>39</b>	<b>32.0%</b>
	D-3	4	3.3%	1	0.8%	2	1.6%	4	3.3%	2	1.6%	12	9.8%
	D-4/S1		0.0%	6	4.9%	5	4.1%	1	0.8%		0.0%	12	9.8%
	S-1	11	9.0%		0.0%		0.0%		0.0%	7	5.7%	18	14.8%
	S-2	16	13.1%	4	3.3%	1	0.8%	5	4.1%	10	8.2%	36	29.5%
S-3		0.0%		0.0%	1	0.8%		0.0%		0.0%	1	0.8%	
Usia	<b>≤ 30 Thn</b>	3	2.5%	13	10.7%	13	10.7%	16	13.1%	10	8.2%	<b>55</b>	<b>45.1%</b>
	31 - 40 thn	18	14.8%	4	3.3%	4	3.3%	4	3.3%	3	2.5%	33	27.0%
	> 40 Tahun	10	8.2%	3	2.5%	6	4.9%	1	0.8%	14	11.5%	34	27.9%

Berdasarkan tabel frekuensi karakteristik demografi responden yang terdiri atas jenis kelamin, jabatan waktu pelatihan, pendidikan terakhir dan usia. Berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh laki-laki sebanyak 84.4% dan perempuan sebesar 15.6%. Sebaran dominasi laki-laki menyebar merata

di seluruh wilayah baik di lokasi Pusdiklat AP, BDK Denpasar, BDK Malang, BDK Manado dan dan BDK Riau.

Berdasarkan jabatan waktu pelatihan didominasi oleh lainnya sebesar 78.7% dan terbesar kedua sebesar 10.7% adalah pengelola keuangan. Pendidikan terakhir didominasi oleh D-1 sebanyak 32% dan tertinggi kedua adalah S-2 sebanyak 29.5%. Pendidikan S-2 terbanyak di wilayah AP sebesar 13.1% dan S-1 sebesar 9%. Berdasarkan sebaran usia didominasi oleh usia dibawah 30 tahun sebesar 45.1%, dan sisanya rentang usia diatas 30 tahun.

Berdasarkan data demografi jabatan waktu pelatihan tergambar bahwa sebagian peserta berkecimpung di luar bagian keuangan dan pengadaan. Hal ini menggambarkan sebagian besar responden belum banyak terlibat di bidang pengadaan. Apabila dilihat dari sebaran usia yang didominasi oleh usia dibawah 30 tahun, berdasarkan John Amos Comenius pada usia ini intelek memimpin perkembangan semua aspek kepribadian menuju kematangan pribadi. Menurut Jean Jacques Rousseau pada umur ini adalah masa pematangan diri. Pada usia ini orang mulai dapat membedakan adanya tiga tujuan hidup pribadi yaitu pemuasan keinginan pribadi, pemuasan keinginan kelompok dan pemuasan keinginan masyarakat. Dengan kemauannya orang pada usia ini akan melatih diri untuk memilih keinginan-keinginan yang akan direalisasikan dalam bentuk tindakan-tindakannya. Apabila dilihat dari data demografi pendidikan, sebagian besar responden didominasi oleh pendidikan D-1 dan S-2, hal ini berarti dari sisi pendidikan cukup memadai. Prof. Irving Lorge (1945) dari universitas California menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin tinggi pula tingkat intelegensinya.

Penilaian responden terhadap sikap, perilaku dan kemampuan widyaiswara secara rata-rata menunjukkan seluruh pernyataan yang mencerminkan persepsi peserta kepada kompetensi widyaiswara memiliki rata-rata dominasi jawaban Sangat Baik (SB). Rata-rata tertinggi ada pada pernyataan *pengetahuan widyaiswara atas materi yang disampaikan* sebesar 4.77 dengan nilai diatas rata-rata total yaitu 4.68. Sedangkan rata-rata terendah ada pada pernyataan *kemampuan widyaiswara menyampaikan materi* sebesar 4.64 dan nilai dibawah rata-rata total 4.68 .

Penilaian responden terhadap lingkungan fisik dan lingkungan sosial selama proses pembelajaran menunjukkan persepsi terhadap lingkungan belajar didominasi oleh nilai rata-rata jawaban Sangat Baik (SB) dan yang memiliki rata-rata terendah dan dibawah nilai rata-rata total hanya satu yaitu pernyataan *pelayanan unit pendukung (catering, laundry)* sebesar 4,25. Skor rata-rata tertinggi ada pada pernyataan *pelayanan pegawai penyelenggara pelatihan* sebesar 4,70 diaman nilai tersebut masih diatas rata-rata total. Rata-rata skor terendah ada pada pernyataan *pelayanan unit pendukung (catering, laundry)* sebesar 4,25 dan nilai tersebut masih dibawah rata-rata total.

Penilaian peserta proses pembelajaran mencerminkan persepsi peserta terhadap proses pembelajaran memiliki modus atau dominasi jawaban Sangat Baik (SB). Skor tertinggi ada pada pernyataan *memberikan kesempatan bertanya* sebesar 587 dan total skor terendah ada pada pernyataan *penggunaan strategi dan metode pembelajaran dan ketepatan strategi dan metode pembelajaran* sebesar 549.

Hasil Perbandingan Rata-rata Total Skor Setiap Variabel dapat dilihat pada gambar 1.3 berikut

**Gambar 1.3**  
Perbandingan Rata-rata Setiap Variabel



Jika dibandingkan rata-rata dari total skor masing-masing variabel, dapat dilihat pada gambar di atas yang memiliki rata-rata total skor persepsi tertinggi ada pada variabel kompetensi widyaiswara sebesar 571, tertinggi kedua adalah proses pembelajaran sebesar 565 dan terendah adalah lingkungan belajar sebesar 555. Data ini menunjukkan bahwa pada pelatihan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah variabel kompetensi widyaiswara diberikan penilaian terbaik dibanding variabel proses pembelajaran dan lingkungan belajar. Dalam rangka perbaikan penyelenggaraan pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah maka variabel lingkungan belajar harus mendapat perhatian lebih untuk diperbaiki.

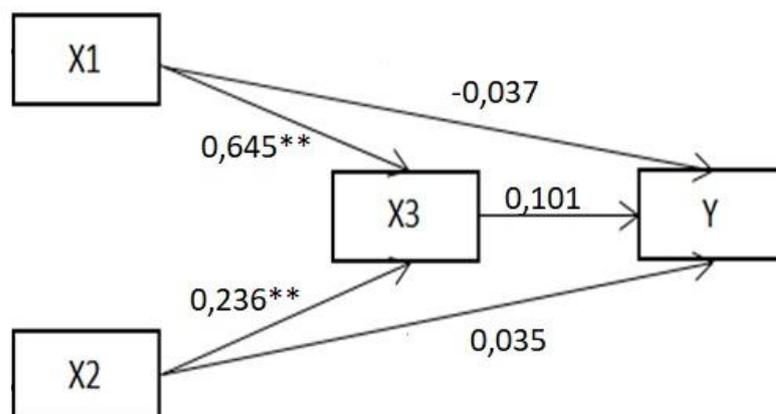
Adapun data capaian belajar adalah sebagai berikut

**Tabel 1.6**  
Capaian Hasil Kelulusan Ujian Sertifikasi PBJ

No	Lokasi	Hasil Ujian Sertifikasi		Jumlah Peserta
		Lulus (skor $\geq 65\%$ )	Tidak Lulus (skor $< 65\%$ )	
1	Pusdiklat AP	25	6	31
2	BDK Denpasar	15	5	20
3	BDK Malang	13	10	23
4	BDK Manado	21	0	21
5	BDK Pekanbaru	17	10	27
	<b>Jumlah</b>	<b>91</b>	<b>31</b>	<b>122</b>

Berdasarkan pengolahan data menggunakan path analysis, hasilnya dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
Hasil Path Analysis



Keterangan: \*\*) signifikan pada taraf nyata 5%

Adapun penjelasan hasil *path analysis* adalah sebagai berikut:

- X1 (kompetensi widyaiswara) berpengaruh terhadap X3 (proses pembelajaran) signifikan dan positif. Besar koefisien path 0.645 dengan nilai prob(0.000) lebih kecil dari alpha 5%, artinya H01 ditolak dan H11 diterima atau terdapat pengaruh langsung positif antara kompetensi widyaiswara (X1) dengan proses pembelajaran (X3). Hal ini berarti semakin baik persepsi peserta terhadap kompetensi widyaiswara maka akan semakin baik pula proses pembelajaran.
- X2 (lingkungan belajar) berpengaruh terhadap X3 (proses pembelajaran) signifikan dan positif. Besar koefisien path 0.236 dengan nilai prob(0.001) lebih kecil dari alpha 5%, artinya H02 ditolak dan H12 diterima atau terdapat pengaruh langsung positif antara lingkungan belajar (X2) dengan proses pembelajaran (X3). Hal ini berarti semakin baik persepsi peserta terhadap lingkungan belajar maka akan semakin baik pula proses pembelajaran.
- X1 (kompetensi widyaiswara) tidak signifikan pengaruhnya terhadap Y (hasil belajar) karena memiliki nilai probabilitas yang lebih besar dari alpha 5%. Hal ini berarti H03 diterima dan H13 ditolak atau tidak terdapat pengaruh langsung positif antara variabel kompetensi widyaiswara (X1) dengan variabel hasil belajar (Y).
- X2 (lingkungan belajar) tidak signifikan pengaruhnya terhadap Y (hasil belajar) karena memiliki nilai probabilitas yang lebih besar dari alpha 5%. Hal ini berarti H04 diterima dan H14 ditolak atau tidak terdapat pengaruh langsung positif antara variabel lingkungan belajar (X2) dengan variabel hasil belajar (Y).
- X3 (proses pembelajaran) tidak signifikan pengaruhnya terhadap Y (hasil belajar) karena memiliki nilai probabilitas yang lebih besar dari alpha 5%. Hal ini berarti H05 diterima dan H15 ditolak atau tidak terdapat pengaruh langsung positif antara variabel proses pembelajaran (X3) dengan variabel hasil belajar (Y).

Berdasarkan hasil uji path, pengaruh X1, X2 dan X3 terhadap Y menunjukkan hasil yang tidak signifikan, hal ini berarti semakin baik persepsi responden terhadap kompetensi widyaiswara (X1), lingkungan belajar (X2) dan proses pembelajaran (X3) secara bersama-sama tidak serta merta membuat capaian hasil belajar (Y) menjadi baik. Kecenderungan responden menilai baik terhadap variabel X1, X1 dan X3 tidak berpengaruh terhadap variabel Y. Keadaan ini bisa juga terjadi karena variabel kompetensi widyaiswara, lingkungan belajar dan proses pembelajaran diambil berdasarkan persepsi yang diterima responden terhadap tiga variabel tersebut, sedangkan capaian hasil belajar diambil berdasarkan nilai ujian peserta.

Berdasarkan hasil analisis jalur, diperoleh fakta bahwa persepsi yang baik terhadap kompetensi widyaiswara, lingkungan belajar dan proses pembelajaran tidak serta merta membuat capaian hasil belajar menjadi baik. Hal ini berarti kecenderungan responden menilai baik variabel kompetensi widyaiswara, lingkungan belajar, dan proses pembelajaran tidak berpengaruh terhadap variabel capaian hasil belajar. Keadaan ini bisa juga terjadi karena variabel kompetensi widyaiswara, lingkungan belajar dan proses pembelajaran diambil berdasarkan persepsi yang diterima responden terhadap tiga variabel tersebut, sedangkan capaian hasil belajar diambil berdasarkan nilai ujian peserta.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya. Adapun penjelasannya adalah adanya perbedaan konsep antara dunia persekolahan (*schooling*) dan dunia pelatihan (*training*). Pada sekolah, siswa belajar di kelas karena adanya kewajiban mengikuti sebuah jenjang pendidikan sehingga tidak banyak pilihan, baik mata pelajaran, kurikulum, maupun pengajarnya. Sumber belajarpun telah ditetapkan oleh sekolah yang bersangkutan. Ijazah yang menjadi syarat untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan selanjutnya juga menjadi faktor lain mengapa siswa tidak punya banyak pilihan. Pendekatan pembelajaran yang digunakan pada umumnya pedagogi yang artinya seni atau pengetahuan untuk membimbing atau mengajar anak. Sedangkan pada pelatihan, peserta adalah orang dewasa yang telah memiliki kemampuan untuk memilih jenis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan sesuai dengan pilihan karir atau tugas yang saat ini dipegang. Sumber belajar lebih banyak dan bervariasi, bahkan peserta juga dapat menjadi sumber belajar di kelas, apabila yang bersangkutan memiliki banyak pengalaman. Pendekatan pembelajaran yang digunakan adalah andragogi yang artinya seni atau pengetahuan mengajar orang dewasa.

Adapun hasil uji asumsi klasik diperoleh Hasil plot gambar menunjukkan sebaran yang bersifat acak atau tidak membentuk sebuah pola tertentu sehingga dapat dikatakan sudah homoskedastisitas. Hasil uji kenormalan menunjukkan nilai prob  $(0,000) < \alpha 5\%$  maka tolak  $H_0$  artinya asumsi kenormalan residual tidak terpenuhi.

Berdasarkan data dilakukan Uji Mann Whitney U Test, dimana uji ini adalah uji non parametris yang digunakan untuk mengetahui perbedaan median dua kelompok bebas apabila skala data variabel terikatnya adalah ordinal atau interval/ratio tetapi tidak berdistribusi normal. Hasil uji beda dari data ingin mengetahui apakah terdapat perbedaan rata-rata persepsi dari ketiga variabel yang diukur yaitu kompetensi widyaiswara, lingkungan

belajar dan proses pembelajaran dari kedua kelompok peserta yang lulus dan yang tidak lulus. Hasil uji Mann Whitney diperoleh hasil nilai rata-rata *Proses Pembelajaran* antara peserta yang lulus dengan peserta yang tidak lulus berbeda signifikan, dilihat dari nilai p-value (0.001) lebih kecil dari alpha 5%. Nilai rata-rata *Proses Pembelajaran* peserta yang lulus lebih tinggi dibandingkan nilai rata-rata yang tidak lulus. Hasil untuk variabel *Kompetensi Widyaiswara* menghasilkan nilai prob (0.405) lebih besar dari alpha 5%, artinya tidak berbeda nyata antara rata-rata peserta yang lulus dengan peserta yang tidak lulus. Hasil untuk variabel *Lingkungan Belajar* menghasilkan nilai prob (0.209) lebih besar dari alpha 5%, artinya tidak berbeda nyata antara rata-rata peserta yang lulus dengan peserta yang tidak lulus.

Berdasarkan regresi linear ternyata persepsi responden terhadap variabel kompetensi widyaiswara, lingkungan belajar dan proses belajar tidak berpengaruh terhadap capaian hasil belajar, sehingga untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kelulusan maka dilakukan uji regresi logistik. Dengan jumlah peserta yang lulus (Y=1) sebanyak 91 dan peserta yang tidak lulus (Y=0) sebanyak 26. Hasil uji-G menunjukkan nilai prob (0,000) < alpha 5% maka ditolak H0 artinya model Fit atau minimal ada satu variabel independen yang signifikan terhadap kelulusan. Nilai R-square sebesar 39% artinya keragaman yang mampu dijelaskan oleh faktor-faktor dalam model kelulusan sebesar 39% sedangkan sisanya 61% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Untuk memperoleh pengaruh setiap variable demografi, maka dilakukan uji wald. Hasil uji wald ditampilkan sebagai berikut

**Tabel 1.8**  
Uji-Wald (Menguji Pengaruh Setiap Variable terhadap Kelulusan)  
**Variables in the Equation**

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup> Usia			12.156	2	.002**	
Usia (1)	-.796	1.036	.590	1	.442	.451
Usia (2)	-3.174	1.059	8.982	1	.003**	.042
JK (1)	1.287	.749	2.952	1	.086*	3.622
Jabatan			2.225	2	.329	
Jabatan (1)	-.516	1.289	.160	1	.689	.597
Jabatan (2)	1.242	.888	1.957	1	.162	3.462
PT			6.871	3	.076*	
PT(1)	2.190	1.593	1.889	1	.169	8.936
PT(2)	2.804	1.820	2.375	1	.123	16.519
PT(3)	4.293	1.865	5.300	1	.021**	73.157
X1	-1.509	1.128	1.787	1	.181	.221
X2	-.421	.911	.213	1	.644	.656
X3	3.259	1.200	7.378	1	.007**	26.020
Constant	-7.508	3.856	3.792	1	.052	.001

a. Variable(s) entered on step 1: Usia, JK, Jabtan, PT, X1, X2, X3.

Keterangan : \*\*)significant at level 5%

\*)significant at level 10%

Dari hasil uji-Wald menunjukkan variabel kategori usia berpengaruh signifikan terhadap kelulusan, nilai prob(0,002) lebih kecil dari alpha 5%. Besar koefisien untuk kategori usia 31-40 tahun sebesar -0,796 dengan odds rasio sebesar 0,451. Arti dari odds rasio 0,451 adalah peluang usia 31-40 tahun untuk lulus adalah 0,451 kalinya dari peluang usia dibawah 30 tahun. Besar koefisien untuk kategori usia >40 tahun sebesar -3,174 dengan odds rasio sebesar 0,042. Arti odds rasio 0,042 adalah peluang usia > 40 tahun untuk lulus adalah 0,042 kalinya dari peluang usia dibawah 30 tahun. Simpulan dari variabel usia dengan koefisien negatif artinya usia peserta yang lebih muda kurang dari 40 tahun memiliki peluang untuk lulus lebih besar dibandingkan dengan usia yang lebih tua yaitu lebih dari 40 tahun.

Variabel kategori jenis kelamin berpengaruh signifikan terhadap kelulusan, nilai prob(0,086) lebih kecil dari alpha 10%. Besar koefisien 1,287 dengan odds rasio sebesar 3,622. Arti odds rasio tersebut adalah peluang laki-laki untuk lulus adalah 3,622 lebih besar dari wanita. Hal ini dikarenakan dominasi peserta laki-laki dalam penelitian ini.

Variabel pendidikan terakhir berpengaruh terhadap status kelulusan, kategori PT 3 (pasca sarjana) memiliki nilai probabilitas sebesar 0.021 lebih kecil dari alpha 5%. Dengan koefisien sebesar 4.293 dan odds rasio sebesar 73.157, artinya peluang peserta yang pendidikan terakhirnya pasca sarjana memiliki peluang lulus sebesar 73.157 kalinya dari peluang peserta yang Pendidikan selainnya untuk lulus. Hal ini berarti, peserta yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi memiliki peluang yang lebih besar untuk lulus.

Variabel X3 (proses pembelajaran) berpengaruh secara signifikan terhadap status kelulusan peserta. Nilai probabilitas sebesar 0.007 lebih kecil dari alpha 5%. Besar koefisien regresi yaitu 3.259 dan nilai odds rasio sebesar 26.020, artinya peningkatan rata-rata proses pembelajaran satu satuan maka peluang untuk lulus adalah 26.020 kalinya dari peluang tidak lulus. Hal ini menunjukkan peserta yang lulus memiliki rata-rata persepsi terhadap proses pembelajaran lebih tinggi dibandingkan peserta yang tidak lulus. Sedangkan variabel jabatan, X1 dan X2 tidak signifikan pengaruhnya terhadap kelulusan.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN/REKOMENDASI**

### **A. Simpulan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

- Kompetensi widyaiswara terbukti secara signifikan mempengaruhi proses pembelajaran, artinya semakin baik persepsi peserta pelatihan terhadap kompetensi widyaiswara maka akan semakin baik proses pembelajaran.
- Lingkungan belajar terbukti secara signifikan mempengaruhi proses pembelajaran, artinya semakin baik persepsi peserta pelatihan terhadap lingkungan belajar maka akan semakin baik proses pembelajaran.
- Kompetensi widyaiswara terbukti tidak signifikan mempengaruhi hasil belajar, artinya peserta pelatihan yang mempersepsikan kompetensi widyaiswara baik tidak otomatis capaian hasil belajarnya baik.
- Lingkungan belajar terbukti tidak signifikan mempengaruhi hasil belajar, artinya peserta pelatihan yang mempersepsikan lingkungan belajar baik tidak otomatis capaian hasil belajarnya baik.
- Proses pembelajaran terbukti tidak signifikan mempengaruhi hasil belajar, artinya peserta pelatihan yang mempersepsikan proses pembelajaran baik tidak otomatis hasil belajarnya baik.
- Kompetensi widyaiswara melalui proses pembelajaran terbukti tidak signifikan mempengaruhi hasil belajar. Demikian juga lingkungan belajar melalui proses pembelajaran terbukti tidak signifikan mempengaruhi hasil belajar.

Peneliti melakukan analisis kedua dengan menggunakan regresi logistik, dengan menggunakan tiga variabel yang sama dan menyusun empat kategori berdasarkan demografi peserta pelatihan (kategori usia, kategori jenis kelamin, kategori pendidikan terakhir, dan kategori jabatan), serta menghubungkannya dengan data kelulusan peserta. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut:

- Kategori usia berpengaruh signifikan terhadap kelulusan. Hal ini berarti usia peserta yang lebih muda memiliki peluang untuk lulus lebih besar dibandingkan dengan usia yang lebih tua.
- Kategori jenis kelamin berpengaruh signifikan terhadap kelulusan. Berdasarkan hasil olah data, laki-laki memiliki peluang untuk lulus lebih besar dari wanita. Namun demikian hal ini dapat dipahami karena peserta laki-laki dalam penelitian ini lebih banyak daripada peserta wanita.
- Kategori pendidikan terakhir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kelulusan, semakin tinggi tingkat pendidikan memiliki peluang yang besar untuk lulus.
- Variabel proses pembelajaran berpengaruh secara signifikan terhadap kelulusan, sedangkan variabel kompetensi widyaiswara, variabel

lingkungan belajar dan kategori jabatan peserta tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kelulusan.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

Penulis memahami bahwa dalam penelitian ini masih banyak keterbatasan, antara lain:

### **a. Penelitian Persepsi**

Penelitian ini menggunakan data yang dihasilkan dari kuesioner yang memotret persepsi peserta pelatihan terhadap kompetensi widyaiswara, lingkungan belajar, dan proses pembelajaran. Oleh karena itu, penulis menggunakan prinsip kehati-hatian dalam mengambil simpulan.

### **b. Responden**

Pemahaman responden atas pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner berpengaruh terhadap hasil penelitian ini, sehingga berpotensi menimbulkan bias ketika responden mengisi kuesioner.

## **C. Rekomendasi**

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, agar pelaksanaan pelatihan di BPPK menghasilkan output yang semakin optimal, maka peneliti memberikan rekomendasi sebagai berikut:

- Pada variabel kompetensi widyaiswara, hasil persepsi terendah pada item kemampuan widyaiswara menyampaikan materi. Terhadap hal ini, widyaiswara perlu diberikan penyegaran kompetensi cara menyampaikan materi. Kegiatan tidak harus berupa pelatihan, tetapi cukup internal *Focus Group Discussion* (FGD) oleh dan untuk widyaiswara.
- Untuk variabel lingkungan belajar, hasil persepsi terendah pada item layanan unit pendukung (katering dan laundry). Terhadap hal ini, Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan serta Balai-balai diklat yang menyelenggarakan pelatihan pengadaan barang/jasa pemerintah perlu melakukan penjelasan tentang hak dan kewajiban penyedia catering dan laundry, selanjutnya saat pelaksanaannya dilakukan pengawasan yang lebih intensif terhadap mereka.
- Untuk variabel proses pembelajaran, hasil persepsi terendah pada item penggunaan strategi dan metode pembelajaran dan ketepatan penggunaannya. Hal ini tidak saja melibatkan peran widyaiswara tetapi juga BPPK. Oleh karena itu dalam penyusunan Kerangka Acuan Program (KAP), GBPP dan SAP, serta pemilihan penggunaan metode *full e-learning*, *blended learning*, atau klasikal perlu mendapatkan perhatian lebih.
- Berdasarkan pengolahan data peserta, ternyata faktor usia dan jenjang pendidikan memiliki pengaruh kepada tingkat kelulusan. Oleh karena itu penulis memberikan rekomendasi agar BPPK lebih ketat dalam menentukan persyaratan calon peserta pelatihan terkait dua faktor ini. Tentu dengan tidak bermaksud menghalangi hak setiap pegawai untuk mendapatkan pelatihan.

- Peserta pria memiliki peluang lulus lebih tinggi daripada wanita. Walaupun hal tersebut dapat dipahami karena dalam penelitian ini jumlah peserta pria lebih banyak daripada wanita, namun hal ini penting bagi BPPK agar lebih responsif gender ketika menyusun desain pembelajaran.

## DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi (1998), *Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta
- Aminah, Siti (2008), *Hubungan Persepsi Siswa Tentang Kompetensi Pedagogik Guru Kimia dan Motivasi Belajar Terhadap Prestasi Belajar Kimia Siswa Kelas X Semester II MA Kartayuda Wado Kabupaten Blora Tahun Pelajaran 2007/2008*, Skripsi. Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
- Anshari, M Iqbal (2013), *Hubungan Antara Persepsi Peserta Diklat terhadap Penyelenggaraan Program Pendidikan dan Pelatihan Dasar Komputer dengan Motivasi Belajar*, Skripsi. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia
- Dimiyati dan Mudjiono (2006), *Belajar dan Pembelajaran*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Gustina, Adin (2014), *Pengaruh Kualitas Pelatihan dan Kondisi Lingkungan Pelatihan Terhadap Efektivitas Pelatihan di Sentra Pendidikan Yogyakarta*, Skripsi. Yogyakarta: Sendik BRI Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2004), *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Mulyana, Enceng (2008), *Model Tukar Belajar Dalam Perspektif Pendidikan Luar Sekolah*, Bandung: Alfabeta
- Oemar, Hamalik (2007), *Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan: Pendekatan Terpadu*, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Ramadhani, Niken (2014), *Hubungan antara Persepsi Peserta Diklat Perkoperasian tentang Kompetensi Widyaiswara dengan Prestasi Belajarnya di UPT Diklat Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Timur*, Skripsi. Malang: Universitas Negeri Malang
- Ruwiyanto, Wahyudi (1994), *Peranan Pendidikan dalam Pengentasan Masyarakat Miskin: Pendekatan Analisis Organisasi Secara Kuantitatif*, PT RajaGrafindo Persada: Jakarta
- Sedarmayanti (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*, Bandung: Alfabeta
- Soebagio, Atmowirjo (1993), *Manajemen Training: Pedoman Praktis bagi Penyelenggara Training*, Balai Pustaka: Jakarta
- Sudjana, Djudju (2008), *Evaluasi Program Pendidikan Luar Sekolah Untuk Pendidikan Non Formal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Remaja Rosdakarya: Bandung
- Sugiyono (1999), *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta: Bandung
- Yusnidah (2007), *Hubungan Antara Motivasi Belajar dan Persepsi Peserta Diklat Basic Savety Training (BST) dengan Hasil Belajar Penyelamatan Jiwa di Laut*, Tesis. Medan: Universitas Negeri Medan
- Keputusan Menteri PAN dan RB nomor 22 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya
- Peraturan Menteri Keuangan nomor 45 tahun 2018 tentang Analisis Kebutuhan Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Keputusan Kepala BPPK nomor 4 tahun 2017 tentang Pedoman Desain Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan

Keputusan Kepala BPPK nomor 5 tahun 2017 tentang Pedoman Evaluasi Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan  
Surat Edaran Kepala BPPK nomor 15 tahun 2014 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat di Lingkungan BPPK  
<http://teoribagus.com/lingkungan-pembelajaran-yang-kondusif>, diunduh tanggal 25 Agustus 2016

# **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RESISTENSI PENGGUNA TERHADAP IMPLEMENTASI SAKTI PADA KEMENTERIAN KEUANGAN**

Disusun oleh :

Nama Pengkaji : Sutiono  
N I P : 197312081994031001  
Pangkat/Golongan : Pembina (IV/a)  
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya

Nama Pengkaji : Tri Ratna Taufiqurrahman  
N I P : 196504241985031001  
Pangkat/Golongan : Pembina (IV/a)  
Jabatan : Widyaiswara Ahli Madya



**PUSDIKLAT ANGGARAN DAN PERBENDAHARAAN  
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN  
BOGOR  
2019**

## ABSTRAK

Penelitian ini menguji faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pengguna pada piloting aplikasi SAKTI di lingkungan satuan kerja pada Kementerian Keuangan. Variable independen yang digunakan adalah persepsi individu, *switching cost*, *switching benefit*, efikasi diri, komitmen pimpinan, opini kolega, teknologi dan sistem, serta faktor eksternal. Variabel independen yang digunakan adalah resistensi pengguna. Hasil pengujian terhadap variabel-variabel tersebut diharapkan menjadi dasar pengembangan aplikasi SAKTI sebelum diimplementasi secara penuh pada seluruh Kementerian/Lembaga.

Sampel penelitian dipilih menggunakan teknik random purposive sampling. Sampel penelitian berjumlah 187 responden diperoleh menggunakan kuesioner online. Kuesioner dengan 5 skala Likert disebar menggunakan media sosial *whatsapp*. Data yang berhasil dikumpulkan secara lengkap diolah menggunakan regresi berganda dengan aplikasi pengolah data SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel persepsi individu dan variabel teknologi dan sistem berpengaruh secara signifikan terhadap resistensi pengguna SAKTI. Perilaku pengguna SAKTI dipengaruhi oleh persepsi pengguna terhadap aplikasi SAKTI. Persepsi yang positif akan berpengaruh terhadap perilaku positif. Penelitian ini merekomendasikan kepada pengembang SAKTI untuk memperhatikan persepsi pengguna agar proses implementasi SAKTI oleh pengguna lebih mudah. Penelitian ini juga merekomendasikan kepada pengembang aplikasi SAKTI agar membuat aplikasi yang nyaman untuk digunakan oleh pengguna. Selain itu, jaringan internet yang memadai juga perlu diperhatikan agar penggunaan aplikasi SAKTI lebih nyaman. Persepsi individu yang positif dan aplikasi SAKTI yang *user friendly* harus diperhatikan agar proses implementasi aplikasi SAKTI kepada seluruh kementerian/lembaga berjalan sesuai dengan harapan pengguna aplikasi.

**Kata-kata Kunci:** Resistensi Pengguna, Persepsi Individu, SAKTI

## **ABSTRACT**

*The objective of this research is to analyze factors that influence user resistance in piloting SAKTI at the Ministry of Finance. This study examined the impact of **individual perception, switching costs, switching benefits, self-efficacy, leadership commitment, colleague opinion, technology and systems, and external factors** to user resistance. This study collected the perceptions of 187 SAKTI users/operators of spending unit at Finance Ministry and analysed using multiple regression. The finding suggest that **individual perception and technology and system** have significant impact to the **resistance of SAKTI users**. SAKTI user behavior is influenced by the user's perception of the SAKTI application. A positive perception will affect positive behavior. This study suggest SAKTI developers pay attention to user individual perceptions so that the process of implementing SAKTI by users is easier. This research also suggest SAKTI developers to develop applications that are comfortable for users to use. In addition, an adequate internet network also needs to be considered so that the use of the SAKTI application is more convenient. Positive individual perception and more user friendly SAKTI must be considered so that the process of implementing SAKTI to all ministries / state institutions runs in accordance with the expectations of application users.*

*Keywords: User Resistance, Perceived Value, SAKTI*

## PENDAHULUAN

SAKTI (sistem aplikasi keuangan tingkat instansi) adalah aplikasi yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan sistem perbendaharaan dan penganggaran negara pada instansi pemerintah. SPAN (sistem perbendaharaan dan anggaran negara) adalah bagian dari sistem pengelolaan keuangan negara yang meliputi penetapan proses bisnis dan sistem informasi manajemen perbendaharaan dan anggaran negara. Implementasi SAKTI adalah serangkaian kegiatan untuk menerapkan SAKTI dengan menggunakan sumber daya manusia, proses bisnis, infrastruktur, dan teknologi SAKTI pada satker kementerian/lembaga. Aplikasi existing adalah aplikasi yang digunakan satuan kerja di luar SPAN, SAKTI dan aplikasi pendukung SPAN/SAKTI. Aplikasi SAKTI dikembangkan untuk menggantikan aplikasi existing.

Pengguna operasional modul-modul dalam SAKTI terdiri atas operator, validator dan approver. Operator melakukan aktivitas perekaman data dalam SAKTI. Operator adalah pejabat/pegawai yang ditunjuk sebagai operator modul. Validator melakukan aktivitas pengujian/penelitian atas perekaman data yang dilakukan oleh operator dan approver melakukan aktivitas persetujuan atas perekaman data yang dilakukan oleh operator dan/atau atas perekaman data yang telah disetujui oleh validator.

Kementerian Keuangan telah melaksanakan piloting SAKTI secara bertahap. Piloting SAKTI dilaksanakan sebelum SAKTI diterapkan pada seluruh satuan kerja Kementerian/Lembaga. Piloting SAKTI dilaksanakan dalam 3 tahap, yaitu tahap I untuk paling sedikit 12 satuan kerja lingkup Kantor Wilayah DJPB Propinsi DKI Jakarta. Selanjutnya piloting tahap II untuk satker lingkup DJPB di seluruh Indonesia, dan terakhir adalah tahap III untuk beberapa satker di Kementerian Keuangan dan kementerian/lembaga. Tahap III terbagi menjadi tahapan IIIA (171 satker), IIIB (151 satker mulai Desember 2017) dan IIIC (741 satker mulai Desember 2018). Menteri Keuangan menerbitkan Keputusan Nomor 962/KMK.05/2017 tentang Pelaksanaan Piloting Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) Lingkup Kementerian Keuangan. Seluruh satuan kerja di lingkungan Kementerian Keuangan diharuskan mengimplementasikan piloting SAKTI mulai 1 Januari 2018 kecuali seluruh satuan kerja vertikal lingkup Direktorat Jenderal Pajak dan Direktorat Jenderal Bea Cukai. Kedua eselon I tersebut diharuskan melakukan piloting SAKTI paling lambat bulan Desember 2018. Implementasi piloting SAKTI dilaksanakan sebelum SAKTI diterapkan pada seluruh satuan kerja di lingkungan kementerian/lembaga sebagaimana amanat Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.05/2016.

Aplikasi SAKTI merupakan integrasi dari berbagai aplikasi yang digunakan oleh satuan kerja ([www.portalkppn.com](http://www.portalkppn.com)). Berbagai modul yang diintegrasikan dalam SAKTI adalah modul penganggaran, modul komitmen, modul pembayaran, modul bendahara, modul persediaan, modul aset tetap, modul pelaporan dan modul administrator. Aplikasi SAKTI mengakses satu database yang sama, sehingga menghindari duplikasi data dan mengurangi pekerjaan administratif.

Hingga tahun 2019 sebagian besar kementerian/lembaga menggunakan beberapa aplikasi yang belum terintegrasi untuk pengelolaan keuangan satuan kerja. Dalam rangka perencanaan dan penganggaran, satuan kerja menggunakan aplikasi RKAKL DIPA (Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran). Pada tahap pelaksanaan anggaran, satuan kerja menggunakan aplikasi SAS (Sistem Aplikasi Satker). Pada tahap pertanggungjawaban, satuan kerja menggunakan aplikasi SIMAK BMN (Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi Barang Milik Negara) dan SAIBA (Sistem Akuntansi Instansi Berbasis Akrual).

Setelah tahapan piloting SAKTI selesai, maka seluruh satuan kerja di Kementerian/Lembaga diharuskan menggunakan aplikasi SAKTI. Seluruh pengguna aplikasi di seluruh satuan kerja harus mempersiapkan diri untuk menyongsong implementasi aplikasi SAKTI. Mereka diharapkan mampu melewati proses perubahan dari penggunaan aplikasi lama (existing) menjadi aplikasi yang baru (SAKTI) tanpa adanya resistensi.

Salah satu kendala yang dihadapi dalam perubahan sistem informasi adalah adanya resistensi pengguna aplikasi terhadap implementasi aplikasi yang baru. Kumorotomo (2014) menyatakan bahwa penyebab kegagalan *e-government* antara lain komitmen dari pemimpin yang rendah dan adanya resistensi dari pengguna. Pengguna yang telah terbiasa menggunakan aplikasi yang lama memiliki keengganan untuk menggunakan aplikasi yang baru. Kim dan Kankanhalli (2009) menjelaskan bahwa resistensi pengguna terjadi ketika pengguna merasa kesulitan dalam implementasi sistem yang baru. Perilaku resisten yang timbul sebagai dampak perubahan aplikasi harus dikelola dengan baik agar implementasi sistem aplikasi yang baru dapat berjalan baik.

Penelitian ini merupakan replikasi penelitian Kim dan Kankanhalli (2009), Rahman dan Syarifuddin (2017) serta Novita (2016) yang melakukan penelitian tentang resistensi pengguna atas perubahan sistem informasi baru dengan menggunakan teori penerimaan teknologi dan teori bias status quo. Penelitian sebelumnya meneliti beberapa faktor yang mempengaruhi resistensi pengguna terhadap implementasi sistem yang baru. Rahman dan Syafruddin (2017) mengidentifikasi faktor pengaruh manajemen puncak, pengaruh teknologi dan sistem, pengaruh opini kolega, pengaruh efikasi diri, dan pengaruh isu eksternal terhadap resistensi pengguna dalam implementasi sistem akuntansi berbasis akrual. Novita (2016) mengidentifikasi faktor persepsi individu, *switching cost*, *switching benefit*, efikasi diri, dukungan organisasi dan opini kolega yang berpengaruh terhadap resistensi pengguna dalam implementasi SPAN.

Penelitian ini berbeda dengan lokus penelitian sebelumnya dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pengguna dalam implementasi piloting aplikasi SAKTI di lingkungan Kementerian Keuangan.

Penelitian ini membatasi sampel piloting aplikasi SAKTI hanya pada satuan kerja pengguna di lingkungan Kementerian Keuangan. Penelitian ini juga membatasi piloting SAKTI hanya pada periode hingga Agustus 2019. Penelitian ini hanya menguji tujuh variabel independen dengan satu variabel dependen. Variabel yang diteliti adalah persepsi pengguna, *switching cost*,

*switching benefit*, komitmen pimpinan, efikasi diri, opini kolega, teknologi dan sistem, faktor eksternal dan resistensi pengguna.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap resistensi pengguna dalam implementasi piloting aplikasi SAKTI di lingkungan Kementerian Keuangan. Penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan rekomendasi kepada Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam menyiapkan strategi yang tepat dalam implementasi aplikasi SAKTI kepada seluruh kementerian/lembaga agar dapat mengantisipasi resistensi dari para pengguna aplikasi SAKTI.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Resistensi Pengguna

Hierchhiem dan Newman (1998) menyatakan bahwa resistensi pengguna merupakan sikap menentang implementasi sistem aplikasi yang baru oleh pengguna aplikasi. Resistensi pengguna timbul pada tahapan perencanaan aplikasi, pelaksanaan penggunaan aplikasi maupun pada tahapan operasional. Resistensi pada tahapan perencanaan terjadi saat pengembang dan analis sistem tidak berkontribusi aktif dalam pengembangan aplikasi SAKTI. Resistensi pada saat pelaksanaan penggunaan aplikasi terjadi ketika para pengguna aplikasi tidak berperan aktif dan tidak tertarik untuk mempelajari aplikasi SAKTI. Pada tahapan operasional, resistensi para pengguna dapat berupa penolakan atas penerapan aplikasi SAKTI.

Resistensi pengguna berasal dari teori penerimaan teknologi. Kim dan Kankanhalli (2009) menggabungkan teori acceptance model (TAM) dan planned behavior (TPB). Dari TAM diambil variabel perceived value-nya dan dari TPB diambil subjective norm-nya. Pengukuran perceived value dilakukan menggunakan teori bias status quo yang berupa persepsi kognitif, keputusan yang rasional dan komitmen psikologis.

### 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Resistensi Pengguna

Implementasi aplikasi SAKTI merupakan salah satu perubahan yang bersifat strategis. Perubahan tersebut melibatkan seluruh kementerian/lembaga, pemerintah daerah yang mengelola DIPA maupun pihak-pihak lain di masyarakat yang bersentuhan dengan pengelolaan APBN. Perubahan tersebut harus dikelola dengan baik agar proses implementasi aplikasi SAKTI dapat berjalan sesuai dengan harapan. Permasalahan yang sering timbul pada saat perubahan sistem informasi adalah adanya penolakan atau resistensi terhadap perubahan tersebut. Penolakan atau resistensi tersebut dapat bersumber dari para pengguna aplikasi existing yang akan beralih kepada aplikasi SAKTI. Kementerian Keuangan perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pengguna aplikasi agar memiliki strategi yang dapat mengatasi resistensi tersebut. Diantara faktor-faktor tersebut dijelaskan pada bagian berikut ini.

#### 1. Komitmen Manajemen

Martin dan Kellermans (1994), Hierchhiem dan Newman (1998) menyatakan bahwa komitmen manajemen puncak dapat mengurangi kemungkinan terjadinya resistensi pengguna. Dukungan dan komitmen manajemen puncak dapat mengatasi resistensi pengguna terhadap sistem aplikasi yang baru.

#### 2. Teknologi dan Sistem

Stamatiadis (2009) menyatakan bahwa kemudahan teknologi dan sistem mempunyai pengaruh negatif terhadap resistensi pengguna dalam implementasi sistem aplikasi baru.

### 3. Opini Kolega

Hauschildt (2006) dalam Rahman dan Syafruddin (2017) menyatakan bahwa opini kolega dapat berupa pemberian motivasi, pemberian perhatian, dan memberikan penyelesaian masalah kepada rekan kerja terkait implementasi sistem aplikasi yang baru. Dukungan rekan kerja mengurangi resistensi pengguna dalam implementasi sistem aplikasi baru.

### 4. Efikasi Diri

Tay (2011) dalam Rahman dan Syafruddin (2017) menyatakan bahwa pengguna dengan efikasi diri memiliki motivasi yang tinggi dalam mendukung perubahan sistem. Pengguna dengan efikasi diri yang tinggi dapat mengurangi resistensi pengguna dalam implementasi sistem baru.

### 5. Faktor Eksternal

Gomes (2013) dalam Rahman dan Syafruddin (2017) menyatakan bahwa auditor eksternal berperan aktif dalam mengurangi resistensi pengguna dalam implementasi sistem baru.

### 6. Persepsi Pengguna

Kim, et. al, (2014) dalam Novita (2016) menyatakan bahwa persepsi individu terkait aspek biaya manfaat yang diperoleh mempengaruhi pertimbangan perubahan dari status quo menuju situasi yang baru. Jika perubahan berdampak positif terkait aspek biaya manfaat, maka perubahan sistem yang baru dapat diterima. Persepsi individu atas perubahan yang tinggi dapat mengurangi resistensi pengguna dalam implementasi sistem yang baru.

### 7. Switching Cost

Chen dan Hitt (2002) dalam Kim, et. al, (2014) dalam Novita (2016) menyatakan bahwa *switching cost* merupakan persepsi pengguna atas ketiadaan manfaat yang dirasakan oleh pengguna ketika terjadi perubahan dari sistem lama ke sistem baru. *Switching cost* berpengaruh positif terhadap resistensi pengguna dalam implementasi sistem baru.

### 8. Switching Benefit

Kim, et. al, (2014) menyatakan bahwa *switching benefit* merupakan persepsi atas adanya manfaat yang dirasakan oleh pengguna ketika terjadi perubahan sistem lama ke sistem baru. *Switching benefit* berpengaruh negatif terhadap resistensi pengguna dalam implementasi sistem yang baru.

## 3. Aplikasi SAKTI

Sistem aplikasi keuangan tingkat instansi atau SAKTI adalah aplikasi yang digunakan sebagai sarana bagi satuan kerja dalam mendukung implementasi SPAN untuk melakukan pengelolaan keuangan yang meliputi tahapan perencanaan hingga pertanggungjawaban anggaran. SAKTI mengintegrasikan seluruh aplikasi satuan kerja yang ada. SAKTI menerapkan konsep single database. SAKTI digunakan oleh entitas akuntansi dan pelaporan seluruh kementerian/lembaga.

SAKTI mencakup seluruh proses pengelolaan keuangan negara pada satuan kerja. Setiap tahapan dalam pengelolaan keuangan satuan kerja dilakukan oleh modul-modul yang terdapat dalam SAKTI. Tahap penganggaran menggunakan modul penganggaran. Tahapan pelaksanaan menggunakan modul komitmen, bendahara, persediaan, aset tetap dan pembayaran. Tahapan pertanggungjawaban menggunakan modul GL dan pelaporan.

Perbedaan SAKTI dengan aplikasi existing adalah sebagai berikut. SAKTI menggunakan satu database terpusat. SAKTI memiliki keamanan yang lebih tinggi dengan adanya proses enkripsi/dekripsi arsip data komputer. SAKTI dapat diinstall pada beberapa sistem operasi komputer. SAKTI lebih mudah digunakan oleh user. SAKTI memiliki kinerja yang lebih konsisten.

Modul-modul yang terdapat pada SAKTI adalah modul penganggaran, komitmen, pembayaran, bendahara, persediaan, aset tetap, pelaporan dan administrator. SAKTI memiliki fitur unggulan berupa integrasi database, single entry point, konsep maker-checker-approver, tracing jurnal, penerapan acces control list, penerapan closing period dan penerapan 14 periode.

SAKTI dikembangkan berdasarkan aplikasi existing. Fitur menu yang terdapat dalam aplikasi existing sebagian besar digunakan juga dalam pengembangan SAKTI. Hal tersebut dimaksudkan agar para pengguna yang sudah terbiasa menggunakan aplikasi existing tidak mengalami kesulitan ketika menggunakan aplikasi SAKTI. Fitur menu yang terdapat dalam aplikasi existing penganggaran, yaitu aplikasi RKAK/L diganti menjadi aplikasi SAKTI modul penganggaran. Aplikasi existing berupa aplikasi SAS beserta modul-modul di dalamnya yaitu modul PPK, PPPSPM dan SILABI diganti dengan aplikasi SAKTI modul komitmen, pembayaran dan bendahara. Aplikasi existing berupa aplikasi Persediaan dan SIMAK BMN diganti dengan aplikasi SAKTI modul Persediaan dan Aset tetap. Aplikasi existing berupa SAIBA diganti dengan aplikasi SAKTI modul GL dan Pelaporan. Pengembangan SAKTI yang mirip dengan aplikasi existing dimaksudkan untuk menghindari potensi resistensi pengguna SAKTI yang sudah nyaman dengan aplikasi existing.

Implementasi aplikasi SAKTI dilakukan secara bertahap. Kementerian Keuangan telah melakukan implementasi berupa piloting sebanyak tiga tahap. Hingga akhir tahun 2019, piloting SAKTI telah dilakukan terhadap seluruh satuan kerja di lingkungan Kementerian Keuangan dan beberapa satuan kerja di luar Kementerian Keuangan. Implementasi SAKTI secara roll out ke seluruh kementerian/lembaga akan dilakukan secara bertahap. Pada tahun 2020 akan dilakukan implementasi SAKTI ke seluruh kementerian/lembaga untuk modul Administrator dan modul Penganggaran.

#### **4. Pengembangan Hipotesis**

Novita (2016) meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pengguna dalam implementasi aplikasi SPAN pada satuan kerja Kementerian Agama Lampung. Penelitian dilakukan atas 112 responden menggunakan kuesioner. Hasilnya membuktikan bahwa variabel

*switching cost*, *switching benefit*, dan efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap resistensi pengguna dalam implementasi sistem aplikasi baru.

Rahman dan Syafruddin (2017) meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pengguna dalam implementasi sistem akuntansi berbasis akrual. Penelitian dilakukan atas 134 responden menggunakan kuesioner yang didistribusikan kepada pengguna sistem akuntansi berbasis akrual pada satuan kerja yang tersebar pada wilayah kerja KPPN Semarang I. Berdasarkan pengujian regresi berganda diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel teknologi dan sistem, opini kolega dan faktor eksternal berpengaruh signifikan terhadap resistensi pengguna dalam implementasi sistem akuntansi berbasis akrual.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Novita (2016) dalam hal jenis aplikasi yang diterapkan. Novita (2016) memilih penerapan aplikasi SPAN atau sistem perbendaharaan dan anggaran negara sebagai objek yang diteliti, sementara penelitian ini menggunakan penerapan aplikasi SAKTI. Penelitian ini juga berbeda dengan penelitian Rahman dan Syarifuddin (2017) dalam hal objek yang diteliti, mereka menggunakan penerapan sistem akuntansi berbasis akrual, sementara penelitian ini menggunakan aplikasi SAKTI.

Penelitian ini menguji faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pengguna dalam implementasi aplikasi SAKTI. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. persepsi individu berpengaruh negatif terhadap resistensi pengguna dalam implementasi aplikasi SAKTI
2. *switching cost* berpengaruh positif terhadap resistensi pengguna dalam implementasi aplikasi SAKTI
3. *switching benefit* berpengaruh negatif terhadap resistensi pengguna dalam implementasi aplikasi SAKTI
4. efikasi diri berpengaruh negatif terhadap resistensi pengguna dalam implementasi aplikasi SAKTI
5. komitmen manajemen berpengaruh negatif terhadap resistensi pengguna dalam implementasi aplikasi SAKTI
6. opini kolega berpengaruh negatif terhadap resistensi pengguna dalam implementasi aplikasi SAKTI
7. kemudahan teknologi dan sistem berpengaruh negatif terhadap resistensi pengguna dalam implementasi aplikasi SAKTI
8. faktor eksternal berpengaruh negatif terhadap resistensi pengguna dalam implementasi aplikasi SAKTI.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif. Penelitian ini menguji pengaruh variabel independen berupa persepsi individu, *switching cost*, *switching benefit*, efikasi diri, komitmen manajemen, opini kolega, kemudahan teknologi dan sistem, dan faktor eksternal, terhadap variabel dependen berupa resistensi pengguna.

Penelitian ini menggunakan data primer. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan 5 skala Likert. Data bersumber dari para responden yang terdiri dari para pengguna aplikasi SAKTI sejak hingga Agustus 2019 di lingkungan Kementerian Keuangan. Kuesioner disebar secara online melalui sarana media sosial whatsapp. Jumlah kuesioner yang terisi berjumlah 210 buah, namun yang terisi lengkap dan diolah hanya berjumlah 187 sampel.

### A. Definisi Operasional Variabel

#### 1. Persepsi individu

Persepsi individu terkait aspek biaya manfaat yang diperoleh mempengaruhi pertimbangan perubahan dari status quo menuju situasi yang baru. Pengguna akan beralih menggunakan aplikasi SAKTI jika mereka memperoleh persepsi bahwa lebih banyak manfaat dibanding biaya yang diperlukan dalam implementasi aplikasi SAKTI.

#### 2. Switching cost

Switching cost merupakan persepsi pengguna atas ketiadaan manfaat yang dirasakan oleh pengguna ketika terjadi perubahan dari sistem lama ke sistem baru. Pengguna memiliki persepsi berupa tidak ada manfaat yang diperoleh dalam implementasi aplikasi SAKTI.

#### 3. Switching benefit

Switching benefit merupakan persepsi atas adanya manfaat yang dirasakan oleh pengguna ketika terjadi perubahan sistem lama ke sistem baru. Pengguna memiliki persepsi berupa banyak manfaat yang diperoleh ketika mereka mengimplementasikan aplikasi SAKTI.

#### 4. Efikasi diri

Efikasi diri didefinisikan sebagai keyakinan individu atas kemampuannya dalam beradaptasi dengan sistem yang baru. Para pengguna aplikasi sebagai individu memiliki motivasi yang mampu mendorong dirinya sendiri untuk mengimplementasikan aplikasi SAKTI.

#### 5. Komitmen Manajemen puncak

Manajemen merupakan SDM yang memiliki kedudukan tinggi pada organisasi yang melakukan monitoring/berpengaruh terhadap SDM yang ada pada tingkatan di bawahnya. Di lingkungan Kementerian Keuangan, manajemen puncak adalah para kepala kantor yang juga merangkap sebagai kuasa pengguna anggaran. Komitmen manajemen ditunjukkan dengan dukungan, dorongan maupun pengerahan sumber daya dalam rangka implementasi aplikasi SAKTI.

6. Opini kolega

Opini kolega merupakan persepsi kolega atau rekan kerja atas perubahan ke sistem yang baru. Rekan kerja dapat terdiri dari staf dalam satuan kerja yang memberikan dorongan kepada pengguna dalam mengimplementasikan aplikasi SAKTI.

7. Teknologi dan sistem

Teknologi dan sistem merupakan peralatan atau mesin yang digunakan untuk pengelolaan keuangan satuan kerja agar lebih efektif dan efisien. Teknologi dan sistem dapat berupa peralatan komputer dan jaringan internetnya, software aplikasi SAKTI maupun kenyamanan dalam penggunaan aplikasi SAKTI.

8. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor-faktor di luar satuan kerja yang mempengaruhi perilaku pengguna dalam implementasi aplikasi SAKTI. Faktor tersebut antara lain dukungan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara, pengawasan internal dari aparat pengawasan dan pelatihan SAKTI.

9. Resistensi pengguna

Resistensi pengguna merupakan sikap berupa penolakan terhadap implementasi sistem aplikasi yang baru oleh pengguna aplikasi. Variabel ini digunakan untuk mengukur sikap para operator aplikasi RKAKL DIPA, SAS, SAIBA, Persediaan maupun SIMAK BMN terhadap aplikasi SAKTI ketika mereka menggunakan aplikasi SAKTI yang sudah terintegrasi. Penolakan dapat berupa ketidaksetujuan dalam menggunakan aplikasi SAKTI meskipun tetap menggunakannya hingga menentang implementasi aplikasi SAKTI.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Oleh karena itu alat uji statistik yang akan digunakan adalah analisis regresi berganda. Sebelum dilakukan analisis regresi akan dilakukan pengujian asumsi klasik terlebih dahulu yang berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas.

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005). Pengukuran validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu (Ghozali, 2005):

- a) Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.
- b) Melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk
- c) Melakukan uji confirmatory factor analysis

### 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005).

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- a) Pengukuran ulang: seorang responden diberikan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda untuk melihat konsistensi jawaban responden.
- b) Pengukuran sekali saja: pengukuran hanya dilakukan sekali dan hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha  $> 0.60$  (Nunnally dalam Ghozali, 2005).

### 3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen.

### 4. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pengganggu pada periode  $t-1$ . Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi (Ghozali, 2005).

### 5. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu

pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas.

## 6. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat kenormalan dari distribusi setiap variabel yang digunakan dalam statistik inferensial. Sebelum dilakukan uji regresi, maka perlu dilakukan uji normalitasnya (Ghozali, 2005). Uji normalitas dapat dilakukan menggunakan analisis grafik atau uji statistik. Dengan analisis grafik, uji normalitas dapat dilakukan dengan melihat gambar diagram batang yang membandingkan data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode lainnya dalam analisis grafik adalah normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan plotting data variabel akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data variabel normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2005). Uji statistik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas residual adalah uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S). Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis

$H_0$ : data residual berdistribusi normal

$H_1$ : data residual tidak berdistribusi normal

Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai signifikannya lebih besar dari 0,05. Dalam hal ini  $H_0$  diterima, dan ini berarti data residual berdistribusi normal.

## 7. Uji Regresi Berganda

Analisis ini dilakukan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji ini dilakukan untuk melihat pengaruh persepsi individu, *switching cost*, *switching benefit*, efikasi diri, komitmen manajemen, opini kolega, teknologi dan sistem, dan faktor eksternal terhadap resistensi pengguna dalam piloting implementasi aplikasi SAKTI.

Analisis regresi berganda untuk penelitian ini dapat dirumuskan dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_7X_7 + \beta_8X_8 + e$$

Dengan rincian:

Y = Resistensi pengguna dalam implementasi aplikasi SAKTI

$\beta_0$  = Konstanta

$\beta_1 - \beta_8$  = Koefisien regresi

$X_1$  = persepsi individu

$X_2$  = *switching cost*

$X_3$  = *switching benefit*

$X_4$  = efikasi diri

$X_5$  = komitmen manajemen

$X_6$  = opini kolega

$X_7$  = teknologi dan sistem

$X_8$  = faktor eksternal  
 $e$  = kesalahan baku

## 8. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji signifikansi simultan dan uji signifikansi parameter individual. Uji signifikansi simultan (uji F) dilakukan untuk mengetahui pengaruh semua variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Untuk pengujiannya dapat dilihat dari nilai probabilitas yang terdapat pada table Anova nilai F. Jika nilai probabilitas kurang dari nilai 0,05, maka variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat pada signifikansi 5% dan model penelitian tersebut dapat dikatakan baik. Uji signifikansi parameter individual (uji t) digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara individual terhadap variabel terikatnya (Ghozali, 2005).

## Hasil Penelitian

Pengguna aplikasi SAKTI di lingkungan Kementerian Keuangan berdasarkan responden penelitian didominasi oleh 78% pria. Berdasarkan demografi, Pengguna aplikasi SAKTI didominasi oleh 82% jumlah responden yang berusia antara 23 hingga 38 tahun. 3% responden dengan usia di atas 38 tahun dan 15% responden di bawah 23 tahun. Berdasarkan unit organisasi, responden yang berasal dari DJP 36%, DJKN 31%, DJPb 18%, BPPK 9% dan sisanya masing-masing 1% berasal dari DJA, DJBC, DJPPR, Setjen dan Itjen.

Jumlah responden berdasarkan pengguna modul Aplikasi SAKTI cukup merata untuk setiap modul yang terdapat dalam Aplikasi SAKTI. Responden terbanyak adalah pengguna modul Aset Tetap sebesar 15%, pengguna modul Persediaan sebanyak 14%, pengguna modul Bendahara berjumlah 14%, pengguna modul GL dan Pelaporan berjumlah 14%, pengguna modul Pembayaran berjumlah 13%, pengguna modul Penganggaran berjumlah 12%, pengguna modul Komitmen berjumlah 10% dan pengguna modul Administrator sebanyak 8%.

Berdasarkan jumlah modul yang digunakan oleh pengguna SAKTI, responden yang hanya menggunakan satu modul aplikasi SAKTI mendominasi jumlah sampel yaitu 39%. 28% pengguna menggunakan 2 modul secara bersamaan, 13% responden menggunakan 3 modul, 11% responden menggunakan 4 modul, 7% responden menggunakan 5 modul, dan 2% responden menggunakan 6 modul.

Sebelum menggunakan Aplikasi SAKTI, responden juga berperan sebagai pengguna aplikasi existing. 18% responden adalah pengguna aplikasi SIMAK BMN, 16% responden pengguna aplikasi Persediaan, 16% responden adalah pengguna SAIBA, 15% responden adalah pengguna RKAKL, 13% responden adalah pengguna SAS-SILABI, 11% responden adalah pengguna SAS-PPSPM, dan 11% responden adalah pengguna SAS-PPK.

88% responden pengguna aplikasi SAKTI sebelumnya berperan sebagai pengguna aplikasi existing yang sesuai dengan modul-modul dalam aplikasi SAKTI. Hanya 12% responden yang belum pernah atau tidak sama antara aplikasi existing dengan modul-modul Aplikasi SAKTI.

Tabel 1. Skor Kuesioner per Item Pertanyaan

1.	Persepsi individu	Mengingat waktu dan usaha yang dilakukan, peralihan ke aplikasi SAKTI benar-benar bermanfaat	3,90
		Mengingat kerugian atas waktu dan usaha, peralihan ke aplikasi SAKTI merupakan kebijakan yang baik	3,87
		Mengingat kerugian atas waktu dan usaha, peralihan ke aplikasi SAKTI memberikan manfaat bagi saya	3,74
2.	<i>Switching cost</i>	Saya sudah menghabiskan banyak waktu dan usaha untuk memahami aplikasi SAKTI	3,80
		Saya akan meluangkan waktu dan berusaha merubah cara kerja baru menggunakan aplikasi SAKTI	3,91
		Peralihan ke aplikasi SAKTI akan menimbulkan pertentangan yang tidak diharapkan	2,85
		Saya akan kehilangan banyak waktu ketika aplikasi SAKTI diterapkan	2,59
3.	<i>Switching benefit</i>	peralihan ke aplikasi SAKTI akan meningkatkan efektivitas dalam bekerja	3,75
		peralihan ke aplikasi SAKTI memungkinkan saya untuk menyelesaikan pekerjaan lebih cepat	3,49
		peralihan ke aplikasi SAKTI akan meningkatkan produktivitas saya dalam bekerja	3,67
		peralihan ke aplikasi SAKTI akan meningkatkan kualitas kerja saya	3,75
4.	Efikasi diri	Berdasarkan pengetahuan, skill, dan kemampuan yang saya miliki, peralihan ke aplikasi SAKTI akan mudah bagi saya	3,75
		Saya mampu merubah cara kerja dengan menggunakan aplikasi SAKTI tanpa bantuan siapapun	2,59
		Saya mampu merubah cara kerja dengan menggunakan aplikasi SAKTI dengan baik	3,69
5.	Komitmen manajemen	Kementerian menyediakan panduan untuk menggunakan aplikasi SAKTI	3,53
		Pimpinan menyediakan bantuan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk kemudahan peralihan ke aplikasi SAKTI	3,81
		Saya diberi dukungan dan pendampingan oleh pimpinan terkait peralihan ke aplikasi SAKTI	3,68
6.	Opini kolega	Sebagian besar rekan kerja saya menilai bahwa peralihan ke aplikasi SAKTI merupakan ide yang bagus	3,50
		Rekan-rekan sejawat saya mendukung peralihan menggunakan aplikasi SAKTI	3,58

		Sebagian besar orang bekerja sama dengan saya mendukung peralihan ke aplikasi SAKTI	3,63
7.	Teknologi dan sistem	Aplikasi SAKTI sangat nyaman digunakan	3,30
		Menu-menu dalam aplikasi SAKTI sesuai dengan kebutuhan pengguna	3,67
		Aplikasi SAKTI sesuai dengan proses bisnis pengelolaan keuangan satuan kerja	3,97
8.	Faktor eksternal	KPPN sangat membantu pengguna dalam implementasi aplikasi SAKTI	3,61
		Aparat pemeriksa/pengawas mengawal proses implementasi aplikasi SAKTI	3,29
		Jaringan internet di kantor saya sangat mendukung implementasi aplikasi SAKTI	3,60
		Pelatihan SAKTI sangat dibutuhkan dalam implementasi aplikasi SAKTI	4,67
9.	Resistensi pengguna	Saya akan komplain terhadap peralihan ke aplikasi SAKTI	2,38
		Saya tidak akan bekerja sama dengan peralihan ke aplikasi SAKTI	1,88
		Saya tidak akan menerima peralihan baru ke aplikasi SAKTI	1,83
		Meskipun tetap dilaksanakan, saya tidak setuju peralihan ke aplikasi SAKTI	1,97

Berdasarkan nilai rata-rata jawaban responden per item pertanyaan dalam kuesioner penelitian dijumpai hal-hal sebagai berikut. Para responden sepakat bahwa pelatihan Aplikasi SAKTI sangat dibutuhkan dalam implementasi Aplikasi SAKTI, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 4,67 (skala 1 – 5). Para responden juga sepakat bahwa mereka tidak menolak penggunaan Aplikasi SAKTI dan siap untuk mendukung dan bekerja sama dalam penerapannya, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai rata-rata yang berkisar 1 sampai 2.

### 1. Uji Validitas

Pengujian validitas variabel dilakukan dengan menguji seberapa besar nilai suatu variabel direpresentasikan oleh nilai proksi yang ada di dalamnya. Pengujian ini dilakukan dengan melakukan tes korelasi dengan metode Pearson antara proksi-proksi tersebut dengan nilai total variabel tersebut. Apabila nilai korelasi tersebut signifikan pada level 5% (\*\*), maka dapat dikatakan bahwa proksi tersebut valid untuk mengukur variabel yang ingin digunakan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keseluruhan variabel signifikan pada level 5% (\*\*) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh proksi valid untuk mengukur variabel yang ingin digunakan.

### 2. Uji Realibilitas

Setelah melakukan pengujian validitas, peneliti melakukan pengujian realibilitas untuk memastikan tingkat konsistensi dari input yang digunakan sebagai data dalam penelitian ini. Suatu konstruk atau

variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha > 0.60 (Nunnally dalam Ghozali, 2005). Hasil pengujian menunjukkan bahwa hampir semua variabel memiliki nilai Cronbach Alpha > kecuali variabel faktor eksternal. Nilainya yang lebih kecil dari 0.60 mengindikasikan bahwa terdapat beberapa tingkat realibilitasnya moderat.

### 3. Uji Regresi

Tabel 2. Goodness of Fit dari model

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.604 <sup>a</sup>	.365	.337	.60275

Pada Tabel 2 peneliti menyajikan hasil perhitungan Goodnes of Fit dari model utama yang diteliti pada penelitian ini. Berdasarkan table tersebut ditemukan nilai R-squared sebesar 0.365 dan Adjusted R-squared sebesar 0.337. Ini menunjukkan bahwa model ini dapat menjelaskan pola retensi pengguna SAKTI sebesar kurang lebih 30 persen. Nilai ini cukup besar pada regresi cross-section.

Tabel 3. Pengujian F-test model

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.229	8	4.654	12.809	.000 <sup>b</sup>
	Residual	64.668	178	.363		
	Total	101.897	186			

Pada Tabel 3 Peneliti melakukan pengujian mengenai signifikansi model. Pengujian ini menggunakan F-test yang biasa digunakan untuk uji hipotesis multivariate. Hipotesis nol dari variabel ini adalah model yang terdiri dari variabel-variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara bersamaan. Tabel 6. di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari model tersebut adalah 0.000 dimana ia lebih kecil dari 0.05. Hal ini berarti variabel model tersebut signifikan pada level 5% dalam menjelaskan variabel dependen, yaitu resistensi pengguna.

Tabel 4. Hasil Regresi Utama

Model	Dependent Variable: Resistensi_Pengguna_ Mean	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.271	.439		7.458	.000
	Presepsi_Individu_Mean	-.245	.086	-.298	-2.852	.005
	Switching_Cost_Mean	.127	.080	.116	1.588	.114
	Switching_Benefit_Mean	-.111	.091	-.147	-1.219	.225
	Efikasi_Diri_Mean	.032	.073	.031	.433	.665
	Komitmen_Manajemen_Mean	-.079	.069	-.090	-1.145	.254

Model Dependent Variable: Resistensi_Pengguna_ Mean	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Opini_Kolega_ Mean	.034	.096	.042	.352	.725
Teknologi_dan_Sis tem_Mean	-.231	.096	-.250	-2.412	.017
Faktor_Eksternal_ Mean	.153	.101	.131	1.506	.134

Pada Tabel 4 peneliti menampilkan hasil regresi dari model berupa nilai koefisien dan signifikan pengaruh variabel independent dalam mengukur resistensi pengguna. Variabel tersebut dikatakan signifikan apabila nilai signifikansinya lebih rendah dibandingkan 0.05 atau 5% yang menjadi threshold.

Tabel 4 menunjukkan bahwa terdapat dua variabel yang signifikan mengurangi resistensi pengguna yaitu persepsi individu dan teknologi dan sistem. Peningkatan satu point skala Likert dari nilai persepsi individu akan mengurangi tingkat resistensi pengguna sebesar 0.245 satu satuan skala Likert. Sedangkan peningkatan satu satuan skala Likert dari kualitas teknologi dan sistem akan mengurangi tingkat resistensi pengguna sebesar 0.231 satu satuan skala Likert.

#### 4. Uji Asumsi Klasik

##### Uji Heteroskedastisitas

Peneliti melakukan uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser. Pada metode ini peneliti mengambil nilai residu dari hasil regresi variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai residu sendiri adalah nilai variabel dependen dikurangi dengan fitted value hasil regresi. Selanjutnya peneliti melakukan regresi variabel independent dengan nilai residu yang telah diabsolutkan. Tabel di atas menunjukkan nilai hasil regresi tersebut. Selanjutnya, pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan melakukan uji hipotesis berupa t-test antara setiap variabel independent dengan nilai absolut dari residu tersebut. Hipotesis nol dari pengujian ini adalah tidak adanya heteroskedastisitas. Ini berarti apabila terdapat variabel yang memiliki nilai lebih kecil dari 0.05, terdapat potensi heteroskedastisitas pada model yang berasal dari variabel tersebut. Berdasarkan hasil pengujian peneliti, terlihat bahwa opini kolega dan faktor eksternal signifikan pada level 5%. Hasil tersebut menunjukkan terdapat potensi heteroskedastisitas yang perlu diwaspadai.

##### Uji Multikolinearitas

Peneliti melakukan pengujian multikolinearitas dengan menggunakan variance inflation factor (VIF). Metode ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar apakah terdapat keterkaitan antara satu variabel independen dan variabel lainnya. Nilai VIF yang besar (lebih besar dari 10) dapat menjadi indikator terdapatnya masalah multikolinearitas.

Tidak terdapat variabel yang memiliki nilai VIF lebih besar dari 10, oleh karena itu tidak terdapat masalah multikolinearitas pada model regresi ini.

### Uji Normalitas

Peneliti melakukan pengujian mengenai normalitas hasil regresi. Hal ini dilakukan dengan mengukur normalitas hasil residu dari regresi yang telah dilakukan sebelumnya. Selanjutnya residu tersebut diuji normalitasnya menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Hipotesis nol dari pengujian ini adalah variabel telah terdistribusi normal. Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa *asympt. sig* tidak lebih dari 0.05 yang berarti tidak terjadi penolakan hipotesis nol dan dapat dikatakan data ini terdistribusi normal pada level 5%.

### Uji Autokorelasi

Pada pengujian autokorelasi pada data ini tidak dilakukan mengingat data ini adalah data *cross section* dan tidak memiliki *lag* seperti halnya data *time series* yang menjadi sumber autokorelasi.

## 5. Uji Regresi dengan Generalized Linear Modelling

Berdasarkan hasil pengujian asumsi klasik sebelumnya, terlihat bahwa terdapat masalah heteroskedastisitas yang perlu diperhatikan. Oleh karena itu, peneliti menggunakan *generalized linear model* dimana pada model ini terdapat penyesuaian standar error variabel sehingga menghasilkan estimator terbaik (*best estimator*). Hal ini juga berlaku sebagai *robustness test* dari model sebelumnya.

Tabel 5. Goodness of Fit dari model

	Value	df	Value/df
Deviance	64.668	178	.363
Scaled Deviance	187.000	178	
Pearson Chi-Square	64.668	178	.363
Scaled Pearson Chi-Square	187.000	178	
Log Likelihood <sup>b</sup>	-166.060		
Akaike's Information Criterion (AIC)	352.119		
Finite Sample Corrected AIC (AICC)	353.369		
Bayesian Information Criterion (BIC)	384.430		
Consistent AIC (CAIC)	394.430		

Pada Tabel 5 peneliti menampilkan hasil *goodness of fit* sebagai bahan perbandingan ketika disandingkan dengan model serupa.

Tabel 6. Hasil Regresi Utama dengan Generalized Linear Modelling

Parameter Dependent Variable: Resistensi_Pengguna_ Mean	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi- Square	df	Sig.
(Intercept)	3.271	.4279	2.432	4.110	58.427	1	.000
Presepsi_Individu_ Mean	-.245	.0839	-.410	-.081	8.547	1	.003
Switching_Cost_Mean	.127	.0781	-.026	.280	2.650	1	.104
Switching_Benefit_ Mean	-.111	.0892	-.286	.063	1.561	1	.212
Efikasi_Diri_Mean	.032	.0714	-.108	.172	.197	1	.657
Komitmen_Manajemen _Mean	-.079	.0671	-.210	.053	1.378	1	.240
Opini_Kolega_Mean	.034	.0933	-.149	.216	.130	1	.718
Teknologi_dan_Sistem_ Mean	-.231	.0933	-.413	-.048	6.110	1	.013
Faktor_Eksternal_ Mean	.153	.0989	-.041	.347	2.381	1	.123
(Scale)	.346 <sup>a</sup>	.0358	.282	.424			

Pada Tabel 6 peneliti melampirkan hasil pengujian menggunakan *generalized linear model*, hasilnya tidak jauh berbeda dengan yang ditampilkan pada OLS sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa model ini cukup *robust* dalam menjelaskan resistensi pengguna terhadap penggunaan SAKTI.

Berdasarkan hasil pengolahan data, faktor yang berpengaruh terhadap resistensi pengguna aplikasi SAKTI pada tahapan piloting adalah variabel persepsi pengguna dan variabel teknologi dan sistem. Kelima variabel lainnya tidak berpengaruh secara signifikan terhadap resistensi pengguna SAKTI. Kelima variabel tersebut adalah *switching cost*, *switching benefit*, efikasi diri, opini kolega dan faktor eksternal. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rahman dan Syafruddin (2017) mengidentifikasi faktor pengaruh manajemen puncak, pengaruh teknologi dan sistem, pengaruh opini kolega, pengaruh efikasi diri, dan pengaruh isu eksternal terhadap resistensi pengguna dalam implementasi sistem akuntansi berbasis akrual. Hasilnya adalah variabel teknologi dan sistem berpengaruh signifikan terhadap resistensi pengguna aplikasi SAKTI.

Variabel teknologi dan sistem terbukti menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi resistensi para pengguna SAKTI pada tahapan piloting di Kementerian Keuangan. Tabel 2 mengenai skor rata-rata pertanyaan pada kuesioner juga membuktikan hal tersebut. Skor rata-rata untuk pertanyaan apakah SAKTI sangat nyaman digunakan, responden memberikan nilai 3,30. Skor untuk pertanyaan apakah menu-menu dalam aplikasi SAKTI sesuai dengan kebutuhan pengguna, responden memberikan nilai 3,67. Skor untuk

pertanyaan apakah aplikasi sesuai dengan proses bisnis pengelolaan keuangan satuan kerja, responden memberikan nilai 3,97.

Berdasarkan skor-skor tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa aplikasi SAKTI masih perlu disempurnakan agar para pengguna memperoleh kenyamanan dalam menggunakan aplikasi tersebut. Gambar 8 juga memperkuat hasil temuan sebelumnya. Berdasarkan masukan tertulis yang disertakan dalam kuesioner diperoleh fakta berupa 41% responden memberikan komentar terkait penyempurnaan aplikasi SAKTI. 29% dari responden menghendaki pelatihan diberikan sebelum dilakukan implementasi aplikasi SAKTI. 9% responden menginginkan agar peran KPPN diperkuat sebagai pendampingan implementasi SAKTI khususnya terkait problem solving. 8% responden memberikan masukan terkait permasalahan jaringan internet yang dihadapi ketika implementasi SAKTI. 8% responden menginginkan panduan yang update terkait penggunaan aplikasi SAKTI.

Masukan responden terkait SAKTI diklasifikasikan menjadi beberapa topik yang lebih spesifik sebagai berikut. 50% responden memberikan masukan terkait aplikasi SAKTI secara umum. 21% responden memberikan komentar terkait penggunaan modul bendahara. 15% responden memberikan masukan terkait penyempurnaan modul persediaan dan aset tetap. 9% terkait modul penganggaran. 2% terkait admin dan 5% SAKTI untuk satuan kerja Badan Layanan Umum.

Beberapa masukan terkait penyempurnaan aplikasi SAKTI secara umum adalah sebagai berikut:

1. Aplikasi SAKTI hendaknya dikembangkan agar lebih user friendly
2. Aplikasi SAKTI hendaknya dikurangi error, bug dan lagnya terutama pada saat jam kerja
3. Aplikasi SAKTI live tidak dapat mengunduh dokumen SPP, SPM dan lainnya
4. Aplikasi SAKTI hendaknya mengintegrasikan modul GPP
5. Aplikasi SAKTI perlu penyempurnaan pada transaksi-transaksi terkait satuan kerja BLU
6. Aplikasi SAKTI belum mengakomodasi seluruh menu dalam aplikasi existing, sehingga dalam praktik pengguna masih menggunakan kedua aplikasi secara bersamaan.

Beberapa masukan terkait penyempurnaan aplikasi SAKTI modul Penganggaran adalah sebagai berikut:

1. Aplikasi SAKTI modul penganggaran belum stabil untuk penginputan data, penyimpanan data dan validasi data.
2. Satu output hanya bisa diakses oleh 1 user, apakah dimungkinkan akses bisa sampai ke level suboutput. Hendaknya disediakan fasilitas undo.
3. Aplikasi SAKTI modul penganggaran tidak sama dengan aplikasi RKAKL offline dalam hal pemutakhiran data harus dilakukan ke Kanwil DJPb.

Beberapa masukan terkait penyempurnaan aplikasi SAKTI modul Bendahara adalah sebagai berikut:

1. Perekaman PNBPN dan pencetakan laporan masih kurang efisien
2. SITP perlu melibatkan perwakilan bendahara penerimaan setiap eselon I untuk bersama-sama menyusun panduan manual khusus eselon I tersebut.
3. Sebaiknya pengisian NTPN dan ode billing pada aplikasi SAKTI tidak dilakukan secara manual untuk mengurangi human error.
4. Sebaiknya menu detail 16 segmen FA dimasukkan ketika input kuitansi.
5. Aplikasi SAKTI modul bendahara penerimaan untuk DJKN diberikan feature yang sesuai dengan kekhususan transaksi di DJKN terkait lelang.
6. Perlu fasilitas upload ADK untuk proses pendetailan FA 16 segmen karena membutuhkan waktu yang lama.
7. Pendetailan aset dan persediaan sebaiknya tidak dilakukan pada modul bendahara dan komitmen.
8. Perlu disegerakan fasilitas digital signature agar tidak perlu membawa hard copy dokumen ke KPPN.

Beberapa masukan terkait penyempurnaan aplikasi SAKTI modul Persediaan dan aset tetap adalah sebagai berikut:

1. Aplikasi SIMAK dan SIMAN belum terintegrasi/sinkron dengan aplikasi SAKTI sehingga perekaman dilakukan dua kali untuk kedua aplikasi tersebut. Hendaknya DJKN dan DJPb saling berkoordinasi untuk menggunakan aplikasi yang saling terkoneksi databasenya.
2. Penatausahaan BMN pada modul aset tetap belum menginformasikan secara detail per aset tetapnya seperti pada aplikasi SIMAN.
3. Kesalahan pendetilan persediaan dan aset yang dilakukan oleh operator komitmen dan bendahara dalam kodifikasinya membutuhkan waktu yang lama untuk memperbaikinya.

Masukan terkait penyempurnaan aplikasi SAKTI modul admin adalah agar menu kill user admin ditiadakan dan user admin tetap bias login kembali meskipun gagal log out karena gangguan jaringan.

Beberapa masukan terkait pendampingan piloting SAKTI oleh KPPN adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi SDM di KPPN perlu ditingkatkan agar mampu melakukan pendampingan dalam mengatasi permasalahan satuan kerja dalam piloting SAKTI tanpa harus menghubungi kantor pusat DJPb atau Pusintek.
2. Respon SITP melalui HAI DJPb lambat untuk mengatasi permasalahan SAKTI yang dialami oleh satker daerah yang bukan ibu kota propinsi sehingga berimbas pada capaian IKPA satker.
3. Perlu sosialisasi dan pendampingan dari KPPN yang lebih intensif untuk melancarkan piloting SAKTI.

Beberapa masukan terkait pelatihan aplikasi SAKTI adalah sebagai berikut:

1. Perlu pelatihan SAKTI untuk setiap modul secara terperinci, dan interaksi antar modul.
2. Pelatihan dengan metode klasikal selain e-learning.
3. Pelatihan SAKTI hendaknya melibatkan seluruh level pengguna SAKTI, mulai dari operator, validator, dan approver.

Beberapa masukan terkait pelatihan aplikasi SAKTI adalah Jaringan internet/intranet kantor belum mendukung penggunaan aplikasi SAKTI, sehingga beberapa pengguna menggunakan internet sendiri ditambah dengan VPN Kementerian Keuangan.

1. Panduan penggunaan aplikasi SAKTI dibuat per level pengguna masing-masing, yaitu operator, validator dan approver untuk setiap modulnya. Panduan tidak hanya berisi penjelasan menu tapi menguraikan proses kerja penggunaan aplikasi SAKTI sejak modul penganggaran hingga modul pelaporan.
2. Panduan penggunaan aplikasi SAKTI hendaknya selalui diperbaharui setiap ada penyempurnaan aplikasi baik melalui kanal youtube maupun media lainnya. Panduan tersebut diberitahukan sebelum pembaruan aplikasi SAKTI dilakukan.
3. Panduan rekonsiliasi yang lengkap dibutuhkan sebagai pedoman tata cara rekonsiliasi yang melibatkan banyak pengguna aplikasi pada beragam modul.

Beberapa masukan lainnya terkait penggunaan aplikasi SAKTI adalah sebagai berikut:

1. Pengguna aplikasi SAKTI level validator dan approver menyerahkan tugas penggunaan aplikasi pada modul terkait kepada para stafnya masing-masing. Hal tersebut menimbulkan permasalahan atas pengendalian akses terhadap aplikasi. Oleh karena itu perlu diupayakan agar setiap pengguna aplikasi pada beragam level dapat melaksanakan tugasnya sesuai peran masing-masing.
2. Pada beberapa kondisi, permasalahan yang dihadapi satuan kerja pada saat penggunaan aplikasi SAKTI berdampak kepada pencapaian kinerja IKPA. Untuk mengurangi potensi permasalahan tersebut, perlu dukungan Direktorat SITP untuk memitigasi resiko penurunan kinerja IKPA yang disebabkan oleh permasalahan dalam penggunaan aplikasi SAKTI contohnya "Application/System/Server/Connection Error?"
3. Untuk meningkatkan kecepatan Direktorat SITP dalam merespon permasalahan dalam penggunaan aplikasi SAKTI baik melalui Hai DJPb atau mekanisme lainnya perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan kompetensi SDM di luar Direktorat SITP agar dapat membantu dalam penyelesaian masalah.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN/REKOMENDASI**

### **A. Simpulan**

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap resistensi pengguna aplikasi SAKTI pada piloting di Kementerian Keuangan adalah persepsi individu dan teknologi dan sistem. Perilaku individu sangat dipengaruhi oleh persepsi individu tersebut. Persepsi yang baik terkait implementasi SAKTI akan mendorong individu untuk menggunakan SAKTI. Persepsi individu terkait aspek biaya manfaat yang diperoleh mempengaruhi pertimbangan perubahan dari status quo menuju situasi yang baru. Pengguna akan menggunakan aplikasi SAKTI jika mereka memperoleh persepsi bahwa lebih banyak manfaat dibanding biaya yang diperlukan dalam implementasi aplikasi SAKTI. Oleh karena itu semua persepsi individu terkait kekurangan aplikasi SAKTI yang timbul dari berbagai permasalahan dalam penggunaannya harus segera diantisipasi. Dengan antisipasi yang tepat, para pengguna akan memperoleh persepsi yang baik terkait aplikasi SAKTI, dan mereka akan menggunakan aplikasi SAKTI sesuai dengan persepsi yang diperolehnya. Pengembang aplikasi SAKTI harus meyakinkan para pengguna aplikasi SAKTI bahwa aplikasi baru yang digunakan benar-benar bermanfaat baik bagi individu pengguna maupun organisasinya.

Teknologi dan sistem merupakan peralatan atau mesin yang digunakan untuk pengelolaan keuangan satuan kerja agar lebih efektif dan efisien. Teknologi dan sistem dapat berupa peralatan komputer dan jaringan internetnya, software aplikasi SAKTI maupun kenyamanan dalam penggunaan aplikasi SAKTI. Termasuk di dalamnya kesesuaian aplikasi SAKTI dengan proses bisnis pengelolaan keuangan satuan kerja. Para pengembang aplikasi SAKTI harus memperhatikan kenyamanan pengguna dalam menggunakan aplikasi SAKTI. Beberapa masukan dari responden terkait aplikasi SAKTI di atas menunjukkan bahwa para pengguna menginginkan aplikasi SAKTI yang sudah siap untuk digunakan. Para pengguna juga menginginkan jaringan internet yang memadai agar penggunaan aplikasi SAKTI tidak menimbulkan permasalahan dalam pengelolaan keuangan satuan kerja bahkan mengganggu pencapaian IKPA satuan kerja.

### **B. Keterbatasan Penelitian**

Responden penelitian ini belum mewakili seluruh eselon satu di Kementerian Keuangan, dan seluruh tingkatan pengguna aplikasi SAKTI sehingga kesimpulan yang diperoleh tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh satuan kerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini juga tidak melibatkan satuan kerja di luar Kementerian Keuangan sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi. Periode pengamatan dibatasi hanya piloting hingga Agustus 2019, sehingga tidak mampu menggambarkan kondisi implementasi SAKTI secara paripurna. Penyebaran kuesioner dilakukan secara umum melalui media sosial whatsapp sehingga jumlah responden yang mengisi formulir tidak sesuai dengan harapan.

### **C. Saran**

Rekomendasi kepada Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan sebagai entitas yang mengembangkan aplikasi SAKTI agar menindaklanjuti beberapa temuan dari penelitian ini yang berupa

1. Menyempurnakan aplikasi SAKTI pada berbagai modul agar aplikasi SAKTI nyaman digunakan oleh para pengguna pada berbagai level. Kenyamanan dapat diperoleh dengan tampilan interface pada aplikasi SAKTI, dan penggunaan menu yang mudah untuk perekaman suatu transaksi yang melibatkan antara level pengguna.
2. Menyempurnakan menu-menu aplikasi SAKTI sehingga dapat menggantikan menu-menu yang sebelumnya terdapat dalam aplikasi existing, sehingga para pengguna tidak menggunakan aplikasi SAKTI dan aplikasi existing secara bersamaan.
3. Meningkatkan persepsi individu terhadap aplikasi SAKTI kepada seluruh kementerian/lembaga untuk menghindari resistensi pengguna pada saat implementasi SAKTI ke seluruh pengguna pada satuan kerja.

## DAFTAR REFERENSI

- Ghozali, Imam. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Hirschheim, R. dan Newman, M. 1988. Information Systems and Users Resistance: Theory and Practice.
- Kim, H., dan Kankanhailli, A. 2009. Investigation Users Resistance to Information Systems: A Status Quo Bias Perspective. [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net). Diakses 16 Juli 2018.
- Kumorotomo, Wahyudi. 2014. Kegagalan Penerapan E-government dan Kegiatan Tidak Produktif Dengan Internet. [www.kumoro.staff.ugm.ac.id](http://www.kumoro.staff.ugm.ac.id). Diakses pada 16-07-2018.
- Nah, F. F., Tan, X., The, S.H. 2004. An Empirical Investigation on End-User, Acceptance of Enterprise System.
- Novita, Nyiyayu. 2016. Resistensi Pengguna Terhadap Implementasi SPAN: Studi Pada Satker Kementerian Agama Propinsi Lampung. Tesis pada Universitas Lampung.
- Rahman, Miftahur dan Syafruddin, Muchamad. 2017. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Resistensi Pengguna Dalam Implementasi Sistem Akuntansi Akrual. *Diponegoro Journal of Accounting*. Volume 6, Nomor 4, Halaman 1-9. Semarang.
- Stamatiadis, T. 2009. Performance Budgeting: Is Accrual Accounting Required?
- Suwarso. 2016. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resistensi Pengguna Sistem Informasi Akuntansi Berbasis akrual Pada Pemerintah Kabupaten/Kota Se-Propinsi Lampung. Tesis. [www.portal.kppn.com](http://www.portal.kppn.com) diakses pada 16 Juli 2018.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 223/PMK.05/2015 tentang Pelaksanaan Piloting Sistem Akuntansi Keuangan Tingkat Instansi
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.05/2016 tentang Perubahan Pertama Peraturan Menteri Keuangan Nomor 223/PMK.05/2015 tentang Pelaksanaan Piloting Sistem Akuntansi Keuangan Tingkat Instansi
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 185/PMK.05/2017 tentang Perubahan Kedua Peraturan Menteri Keuangan Nomor 223/PMK.05/2015 tentang Pelaksanaan Piloting Sistem Akuntansi Keuangan Tingkat Instansi
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 159/PMK.05/2018 tentang Pelaksanaan Piloting Sistem Akuntansi Keuangan Tingkat Instansi.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 962/KMK.05/2017 tentang Pelaksanaan Piloting Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) Lingkup Kementerian Keuangan.

**ANALISIS HUBUNGAN PEDOMAN UMUM  
PENYELENGGARAAN DIKLAT DAN STRUKTUR  
ANGGARAN PADA PUSDIKLAT ANGGARAN DAN  
PERBENDAHARAAN**

**Disusun oleh:**

Nama Pengkaji I : Soderi  
NIP : 19710404 199303 1 001  
Pangkat/Golongan : Penata Tk. I/ III d  
Jabatan : Widyaiswara Ahli Muda

Nama Pengkaji II : Widhayat Rudhi Windarta  
NIP : 19720525 199303 1 001  
Pangkat/Gol : Penata Tk. I/ III d  
Jabatan : Widyaiswara Ahli Muda



**PUSAT PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ANGGARAN DAN  
PERBENDAHARAAN  
BOGOR  
2019**

## ABSTRAK

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan merupakan instansi di bawah Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) sebagai lembaga diklat di Kementerian Keuangan, produk utama layanan Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan adalah layanan diklat di bidang keuangan negara khususnya terkait penganggaran dan perbendaharaan negara. Dalam pemenuhan layanan diklat didukung dengan standar layanan dan dana (anggaran) untuk melaksanakan pemenuhan layanan diklat.

Penelitian studi dokumen pada Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan merupakan studi dokumen pedoman umum penyelenggaraan diklat di lingkungan BPPK sesuai Kep-024/PP/2003 dan peraturan terkait tugas dan fungsi BPPK dengan Rincian Kertas Kerja Satker TA 2019. Penelitian ini menghubungkan antara dokumen proses bisnis dengan ketentuan penyusunan proses bisnis, menghubungkan struktur anggaran dengan kerangka berpikir logis serta menghubungkan antara proses bisnis dan struktur anggaran pada Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana konsistensi dalam penggunaan peraturan-peraturan sebagai bahan untuk penyusunan proses bisnis dan struktur anggaran. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif membandingkan antara dokumen proses bisnis penyelenggaraan diklat dengan struktur anggaran.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa penyusunan proses bisnis memenuhi prinsip-prinsip dalam proses bisnis yaitu definitif 78%, urutan 44%, jelas pemangku kepentingannya 78%, bernilai tambah 56%, saling terkait 44% dan memiliki tugas dan fungsi 100%. Hasil penelitian dari hubungan struktur anggaran dan *logic model*, pada nomenklatur output/keluaran antar output dalam struktur anggaran memiliki kedudukan yang berbeda/tidak setara, dalam struktur anggaran terdapat output yang ditafsirkan sebagai input. Penyusunan struktur anggaran tidak menggunakan struktur proses bisnis namun disusun berdasarkan ketentuan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran kementerian negara/lembaga.

**Kata-kata kunci:** proses bisnis, relevansi, informasi kinerja.

## **ABSTRACT**

*The Budget and Treasury Education and Training Center is an institution under the Financial Education and Training Agency (BPPK) as a training institution in the Ministry of Finance, the main product of the Budget and Treasury Training Center service is education and training services in the field of state finance, specifically related to budgeting and state treasury. In fulfilling education and training services, it is supported by service standards and funds (budget) to carry out education and training services fulfillment.*

*The study of document studies in the Budget and Treasury Training Center is a study of general guidelines for organizing education and training programs in the BPPK environment in accordance with Kep-024 / PP / 2003 and regulations related to the duties and functions of the BPPK with Work Paper Work Unit TA 2019 Details. This research connects business process documents with provisions preparation of business processes, connecting the budget structure with a logical thinking framework and connecting between business processes and the budget structure in the Education and Budget Training Center. The purpose of this study is to determine the extent of consistency in the use of regulations as material for the preparation of business processes and budget structures. The study was conducted with a qualitative approach comparing the business process documents organizing training and budget structures.*

*The conclusion of this research is that the preparation of business processes meets the principles of business processes that are definitive 78%, sequence 44%, clear stakeholders 78%, value added 56%, interrelated 44% and have duties and functions 100%. The results of the study of the relationship between the budget structure and logic model, the output / output nomenclature within the budget structure has a different / unequal position, in the budget structure there are outputs that are interpreted as input. The preparation of the budget structure does not use the business process structure but is prepared based on the provisions in the preparation of the work plan and budget of the state ministry / agency.*

**Keywords:** *business processes, relevance, performance information.*

## PENDAHULUAN

Pasal 70 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) bahwa setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh Pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. Dalam mengembangkan kompetensi sebagaimana dimaksud PNS (Pegawai Negeri Sipil) diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN (Lembaga Administrasi Negara) dan BKN (Badan Kepegawaian Negara). Selain pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

Dalam Pasal 69 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa pengembangan karier PNS (Pegawai Negeri Sipil) dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Pengembangan karier PNS dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Kompetensi meliputi:

- a. kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
- b. kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
- c. kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan merupakan satuan kerja di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) di bawah Kementerian Keuangan. BPPK berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan, Pasal 48, BPPK mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, dengan fungsi sebagai berikut:

1. Penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara;
2. Pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara;
3. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi dan pemantauan hasil pendidikan di bidang keuangan negara;
4. Pelaksanaan administrasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dan;
5. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Menteri.

Adapun tugas Pusat Pendidikan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan yaitu membina pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang anggaran dan kebendaharaan umum berdasarkan kebijaksanaan teknis yang ditetapkan oleh Kepala BPPK, dengan fungsi-fungsi Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan adalah sebagai berikut:

1. Pengkajian pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang anggaran dan kebendaharaan umum;
2. Perencanaan, penyusunan, dan pengembangan program pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang anggaran dan kebendaharaan umum;
3. Penyusunan dan pengembangan kurikulum pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang anggaran dan kebendaharaan umum;
4. Penyiapan dan pengembangan kompetensi tenaga pengajar umum;
5. Penyelenggaraan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang anggaran dan kebendaharaan umum;
6. Evaluasi dan pelaporan kinerja pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi keuangan negara di bidang anggaran dan kebendaharaan umum; dan
7. Pelaksanaan urusan tata usaha, keuangan, rumah tangga, pengelolaan asset, kepegawaian, dan hubungan masyarakat.

Fungsi Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan terdapat penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan melalui proses pengembangan kompetensi tenaga pengajar; penyusunan dan pengembangan kurikulum; perencanaan, penyusunan dan pengembangan program diklat dan sertifikasi di bidang anggaran dan kebendaharaan umum serta proses pengkajian diklat dan sertifikasi kompetensi. Penyelenggaraan fungsi-fungsi tersebut dilaksanakan dengan berpedoman pada standar pelayanan minimal atau indikator pelayanan atau indikator kinerja utama serta berorientasi pada stakeholder yang dilayani. Tugas yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Anggaran dilaksanakan sesuai dengan kontrak kinerja. Kontrak kinerja selanjutnya disusun manual sebagai pedoman dalam melakukan target kinerja yang tercantum pada kontrak kinerja tersebut. Manual Indikator Kinerja Utama (IKU) Tahun 2019 yang ditetapkan di lingkup BPPK sebanyak 20 item IKU, 5 diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Persentasi alumni pelatihan yang meningkat kinerjanya;
2. Persentase alumni pelatihan yang meningkat kualitas perilaku kerjanya;
3. Persentase lulusan pelatihan dengan predikat minimal baik;
4. Indeks kepuasan pengguna layanan;
5. Indeks pemenuhan standar mutu.

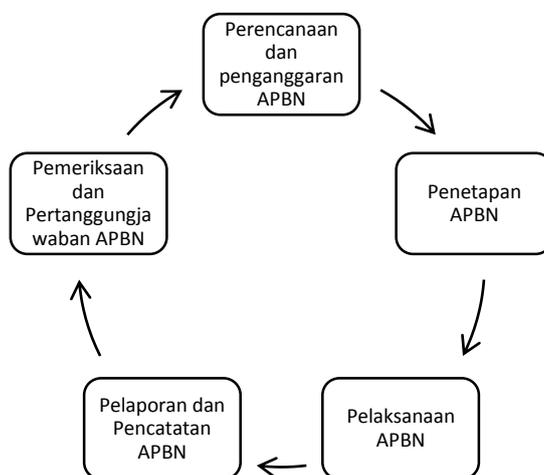
Dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi satuan kerja (satker) perlu ditetapkan proses bisnis, standar layanan, kriteria. Pedoman untuk penyelenggaraan diklat di lingkungan Kementerian Keuangan khususnya yang diselenggarakan oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan adalah Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor Kep-024/PP/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Diklat di Lingkungan BPPK. Pedoman tersebut saat ini menjadi acuan dalam

penyelenggaraan proses bisnis dalam pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Berkaitan dengan penyelenggaraan pelatihan di bidang keuangan khususnya anggaran dan perbendaharaan, maka kajian ini mengangkat tema hubungan Pedoman Umum Penyelenggaraan Diklat dan kaitannya dengan struktur anggaran yang terdapat pada Kertas Kerja Satker Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan Tahun Anggaran 2019.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Olfah, Sumadiyah Triwidiyanti (2016) bahwa berdasarkan temuan nilai efisiensi perlu dirumuskan standarisasi output dan struktur biaya terlebih dahulu, maka kajian ini penting untuk menilai sejauhmana penggunaan proses bisnis dengan menghubungkan dengan struktur anggaran. Untuk itu dalam penelitiannya menyarankan agar rumusan output dan strukturnya perlu diperbaiki dan distandarisasi. Dalam Peraturan Menteri Keuangan tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan RKAKL diatur bahwa dalam menyusun rencana kerja khususnya terkait dengan aktivitas agar memperhatikan tugas dan fungsi dari urusan yang menjadi tanggung jawab Eselon II, rumusan dinyatakan dalam bentuk kata kerja dan dapat memiliki aktivitas yang saling berkaitan.

Pentingnya dalam penyusunan struktur anggaran bagi pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja adalah disamping akan dilakukan penilaian oleh Unit Eselon I terkait dengan relevansi antara komponen dan outputnya juga akan dilakukan penilaian terkait dengan komponen beserta detailnya. Begitu pula dengan revidi yang dilakukan oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan untuk memastikan validitas dalam penyusunan kertas kerja Satker dengan menguji relevansi dari struktur anggaran berkenaan.



**Gambar 1.1.**

**Siklus Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN)**

Sumber: Ilustrasi Penulis diolah dari berbagai sumber

Gambar 1.1. Siklus Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (siklus APBN), dimulai dari perencanaan, diantaranya meliputi penetapan jenis layanan, proses penetapan standard dan kriteria layanan, volume dan hal-hal terkait termasuk memperkirakan kebutuhan biaya untuk pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan disini adalah pencapaian kinerja.

Landasan konseptual yang mendasari penerapan penganggaran berbasis kinerja sebagaimana ditetapkan dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 adalah meliputi: pengalokasian anggaran berorientasi pada Kinerja (keluaran (*output*) and *outcome oriented*). Pada halaman 8 Lampiran PMK 142/PMK.02/2018 bahwa Keluaran (Output) Kegiatan beserta indikator-indikatornya di level unit pengeluaran pada tingkat eselon II/ satker di lingkungan unit eselon I sesuai program yang menjadi tanggung jawabnya. Keluaran (output) yang disusun harus merupakan keluaran (output) yang konkrit sesuai dengan *value for money*.

Pada halaman 19 PMK 142/PMK.02/2018 bahwa tahapan yang dapat dilakukan dalam perumusan Keluaran (*Output*) Kegiatan adalah tentukan keluaran atau produk akhir yang diperlukan oleh pemangku kepentingan atau yang ditujukan untuk penerima manfaat dari keluaran dimaksud yang secara langsung dapat mempengaruhi outcome dan keseluruhan proses atau siklus dalam organisasi berkenaan menjadi tahapan untuk memproduksi produk akhir. Penyusunan anggaran atau penyusunan rencana kerja dan anggaran kementerian/lembaga atau disebut dengan RKA-K/L, dimaksudkan untuk menampung seluruh kegiatan dan anggaran untuk mencapai tugas/tujuan/sasaran organisasi.

Berkenaan dengan hal tersebut, penulis melakukan penelitian terhadap keterkaitan proses bisnis atau proses penyelenggaraan diklat Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan dan struktur anggaran, untuk mengetahui bagaimana menentukan produk akhir yang secara langsung dapat mempengaruhi outcome yaitu dalam dokumen anggaran disebut dengan struktur anggaran. Struktur anggaran pada level output dan proses pencapaian output yaitu meliputi output, suboutput, komponen, subkomponen, header dan detil belanja. Cerminan struktur anggaran pada level satuan kerja terdapat pada dokumen anggaran berupa kertas kerja Rencana Kerja dan Anggaran Satuan Kerja yang memuat struktur proses berupa komponen, subkomponen, detil serta anggaran biayanya.

Penelitian ini dibatasi pada peraturan terkait proses bisnis kediklatan Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan dan struktur informasi anggaran output ke bawah (proses pencapaian output) tidak memperhatikan sisi besaran anggarannya yang tercantum pada Kertas Kerja Satker Tahun 2019. Struktur anggaran dengan istilah lain adalah informasi kinerja anggaran yang digunakan dalam penyusunan RKA-K/L. Peneliti memberikan judul Analisis Hubungan Studi Dokumen Pedoman Umum Penyelenggaraan dan Struktur Anggaran Pelatihan pada Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis merumuskan sejauhmana hubungan Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelatihan dengan pedoman penyusunan proses bisnis, kerangka pengambilan keputusan dan standar operasional prosedur? Sejauhmana hubungan penyusunan struktur anggaran pada Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan dengan ketentuan penyusunan struktur anggaran? Dan sejauhmana hubungan struktur anggaran Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan dengan kerangka logis?

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis hubungan pedoman umum penyelenggaraan diklat pada BPPK dan relevansinya dengan pedoman umum penyusunan proses bisnis, SOP;
2. Menganalisis hubungan struktur anggaran Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan dengan kerangka logis;
3. Menganalisis hubungan pedoman umum penyelenggaraan pelatihan dengan struktur anggaran TA 2019.

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat memberi manfaat: bagi Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan dapat menjadi bukti ketaatan pada norma proses diklat dan struktur anggaran dan juga dapat menjadi masukan dalam perbaikan struktur anggaran yang berorientasi pada basis kinerja. Bagi pihak *regulator* seperti Direktorat Jenderal Anggaran, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam mengharmonisasikan peraturan-peraturan dan membuat kebijakan dalam penganggaran, khususnya antara standar prosedur kerja dengan penganggarannya.

## LANDASAN TEORI

### A. Proses Bisnis (*Business Process*)

Sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.01/2015 tentang Pedoman Penyusunan Proses Bisnis, Kerangka Pengambilan Keputusan, dan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kementerian Keuangan bahwa proses Bisnis (*Business Process*) atau Tata Laksana, yang selanjutnya disebut Proses Bisnis adalah sekumpulan aktivitas kerja terstruktur dan saling terkait yang menghasilkan keluaran sesuai dengan kebutuhan pengguna. Dalam melakukan penataan proses bisnis harus memenuhi prinsip-prinsip:

1. definitif, suatu proses bisnis harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas;
2. urutan, suatu proses bisnis harus terdiri atas aktivitas yang berurutan sesuai waktu dan ruang;
3. pelanggan atau pengguna layanan, suatu proses bisnis harus mempunyai penerima hasil proses;
4. nilai tambah, transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tambah pada penerima;
5. keterkaitan, suatu proses tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus terkait dalam suatu struktur organisasi; dan
6. fungsi silang, suatu proses umumnya, walaupun tidak harus, mencakup beberapa tugas dan fungsi.

Langkah-langkah untuk melakukan pemetaan dan analisis Proses Bisnis, sebagai berikut:

1. pahami arahan strategis organisasi (visi, misi, tugas dan fungsi organisasi);
2. identifikasi Proses Bisnis yang akan dipetakan berdasarkan analisis kebutuhan;
3. identifikasi nama dan tipe Proses Bisnis;
4. tentukan siapa saja pengguna atau pemakai utama dari Proses Bisnis;
5. uraikan urutan kegiatan yang membentuk rantai Proses Bisnis;
6. tentukan masukan utama Proses Bisnis;
7. tentukan keluaran utama Proses Bisnis;
8. tentukan pemilik (*owner*) Proses Bisnis;
9. lakukan pemodelan Proses Bisnis;
10. dapatkan pengesahan dari pimpinan lembaga/organisasi untuk pemberlakuan.

Proses Bisnis di Lingkungan Kementerian Keuangan terdiri atas:

1. Proses bisnis Kementerian Keuangan, yang memuat seluruh proses bisnis sesuai bidang tugas dan fungsi struktur organisasi yang ada di Kementerian Keuangan dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat pengguna layanan maupun para pemangku kepentingan yang selanjutnya disusun dalam bentuk Peta Proses Bisnis yang disusun oleh Sekretariat Jenderal c.q. Biro Organisasi dan ketatalaksanaan.
2. Proses bisnis unit organisasi Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan memuat seluruh proses bisnis sesuai bidang tugas dan

fungsi unit organisasi Eselon I yang bersangkutan dengan berpedoman pada Proses Bisnis Kementerian Keuangan. Disusun oleh unit organisasi yang memiliki tugas dan fungsi bidang organisasi dan tata laksana dan/atau transformasi proses bisnis. Penetapan Proses Bisnis unit organisasi Eselon I dilakukan oleh pimpinan unit organisasi Eselon I dalam keputusan pimpinan unit organisasi Eselon I yang bersangkutan.

Peta Proses bisnis digunakan sebagai dasar:

1. penyusunan dan perbaikan SOP, termasuk pula standar pelayanan;
2. penataan organisasi;
3. penyusunan dan perbaikan uraian jabatan.

Penyusunan Peta Proses Bisnis harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut.

1. Tugas dan fungsi organisasi.
2. Struktur organisasi.
3. Peraturan perundang-undangan yang terkait.
4. Lingkungan operasional organisasi.

## **B. Standar Operasional Prosedur dengan RASCI**

Standar Operasional Prosedur atau SOP adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan, bagaimana dan kapan harus dilakukan, serta dimana dan oleh siapa dilakukan. Pasal 1 butir 8 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.01/2015 tentang Pedoman Penyusunan Proses Bisnis, Kerangka Pengambilan Keputusan, dan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Penyusunan seluruh Proses Bisnis di Kementerian Keuangan memuat dan menerapkan pengambilan keputusan dengan metode RASCI (*Responsible, Approval, Support, Consult, dan Informed*) yang selanjutnya disingkat RASCI adalah suatu metodologi terkait pendefinisian tugas dan tanggung jawab yang digunakan dalam mengelola program/kegiatan, atau kerangka yang menghubungkan antara pengambilan keputusan dan tahapan aktivitas.

Tujuan diterapkannya Pengambilan Keputusan dengan metode RASCI adalah untuk:

- a. mengidentifikasi tugas-tugas tertentu dan *sequencing*;
- b. mengidentifikasi poin keputusan penting;
- c. merangkai Pengambilan Keputusan (matriks keputusan);
- d. secara eksplisit menunjuk tanggung jawab dan akuntabilitas;
- e. mengidentifikasi semua stakeholder penting.

RASCI dimaksud meliputi:

1. *Responsible* (R): sebagai "Pelaksana" yang mengawal dan mengembangkan keputusan sampai keputusan tersebut akhirnya disetujui. Bersifat individual dan tanggung jawabnya harus bersifat end-to-end untuk menjaga kualitas kerja dan keputusan yang dibuat. Tergantung pada kompleksitas kegiatan atau aktivitas, sehingga bisa lebih dari satu individu/ pihak yang diidentifikasi sebagai R.

2. *Approval (A)*: seseorang yang memberikan keputusan final sebelum tindakan lebih lanjut dilaksanakan. Berperan sebagai penanggung jawab akhir dalam keputusan dan outcome yang nantinya dihasilkan. Dapat juga dibuat sebagai "Accountable" jika diperlukan membuat bagan tanggung jawab yang lebih sederhana. Seharusnya terdapat hanya satu individu/pihak sebagai A untuk tiap aktivitas.
3. *Support (S)*: orang yang menyediakan input dalam bentuk informasi atau dalam bentuk tindakan pendukung.
4. *Consult (C)*: merupakan seorang spesialis yang memiliki keahlian dan dia bisa memberi kontribusi. Seharusnya pihak-pihak terkait berkonsultasi pada orang ini (misal: pihak ini membantu mendorong agar pihak pengambil keputusan menyetujui keputusan). Bisa lebih dari satu individu/pihak sebagai C.
5. *Informed (I)*: orang-orang yang perlu diberitahukan mengenai keputusan yang diambil tapi orang tersebut tidak perlu ikut serta dalam proses kerja (dan tidak punya hak veto) dan memberi saran perbaikan setelah keputusan dibuat.

### C. Anggaran Berbasis Kinerja

#### 1. Struktur Anggaran Berbasis Kinerja

Dalam penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, bahwa prinsip-prinsip penerapan penganggaran meliputi:

1. Alokasi anggaran berorientasi pada kinerja (*output and outcome oriented*). Dalam proses penganggaran suatu satuan kerja berorientasi pada kinerja yang akan dicapai. Dana dialokasikan untuk membiayai aktivitas-aktivitas yang mendukung pencapaian kinerja. Analisis biaya dilakukan berdasarkan kinerja yang akan dicapai.
2. Fleksibilitas pengelolaan anggaran dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*lets the manager manages*). Fleksibilitas diberikan kepada satuan kerja untuk menentukan sendiri aktivitas-aktivitas yang paling efektif dan efisien dalam pencapaian kinerja. Fleksibilitas bukan berarti bebas menentukan arah belanjanya, namun tetap harus sejalan dengan program-program yang merupakan kebijakan pemerintah baik yang bersifat makro maupun mikro.
3. Alokasi anggaran program/kegiatan didasarkan pada tugas fungsi unit kerja yang dilekatkan pada struktur organisasi (*Money follow function*). Anggaran dialokasikan pada aktivitas-aktivitas yang relevan dengan tugas dan fungsi suatu satuan kerja.

Penganggaran berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan penganggaran yang bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas, efisiensi dan efektivitas dengan menekankan setiap penggunaan uang negara(anggaran) harus mempunyai nilai manfaat yang terukur bagi peningkatan kehidupan masyarakat (*value for money*). Untuk

itu setiap perencanaan anggaran harus dapat dijelaskan hubungan antara biaya yang dibutuhkan dengan ekspektasi hasil yang akan dicapai dalam pengeluaran pemerintah, yang harus dibiayai harus menghasilkan keluaran, dan pada akhirnya dari beberapa keluaran kegiatan dalam suatu program akan mendukung pencapaian hasil (*outcome*) yang diinginkan. Pendekatan Penganggaran berbasis kinerja mengubah pola penganggaran dari berbasis masukan (*input based*) ke berbasis keluaran (*output based*) dan berbasis hasil (*outcome based*).

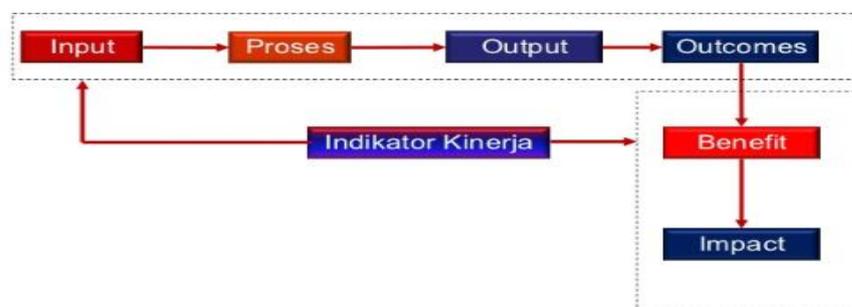
Informasi kinerja yang diambil dari Renja K/L, setelah disetujui oleh Kementerian Keuangan dan Kementerian Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Kementerian PPN)/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) yaitu proses pencapaian output seperti suboutput, komponen, subkomponen dan detail belanja.

Beberapa aspek yang perlu diperhatikan terkait kebijakan anggaran antara lain:

- a. Kepatuhan terhadap regulasi
- b. Kesesuaian atas perencanaan dan penganggaran dengan pelaksanaan anggaran
- c. Efisiensi Pelaksanaan Kegiatan
- d. Efektifitas Pelaksanaan Kegiatan

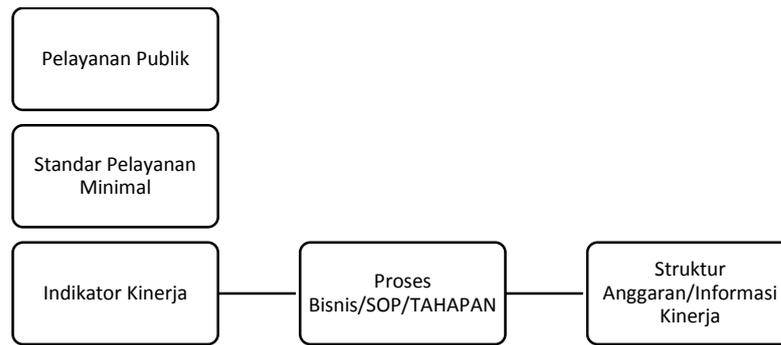
Bagaimana cara untuk menjaga efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan anggaran? Target yang jelas adalah suatu keharusan. Ketersediaan anggaran, menurutnya, harus diikuti dengan konsep *'money follow function'* atau pengalokasian anggaran dengan pendekatan fungsi. Pendekatan fungsi adalah salah satu prinsip anggaran berbasis kinerja yang merupakan pendekatan strategis dalam menjaga efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan anggaran, yakni anggaran hanya dialokasikan kepada satuan kerja yang tugas fungsinya relevan dengan target kinerja yang akan dicapai.

Kinerja berupa output pada satuan kerja Output Layanan Perkantoran, Output Layanan Kesekretariatan, Output Generik, Output Teknis. Output-output dan cara pencapaian output sangat erat kaitannya dengan indikator kinerja.



**Gambar 2.1.**

**Input, Proses, Output, Outcomes, Benefit, Impact serta Indikatornya**  
 Sumber: Buku Pedoman Perencanaan dan Penganggaran (2009) -diolah



Gambar 2.2

### **Indikator Kinerja, Hubungannya dengan Anggaran**

Sumber: ilustrasi penulis (diolah dari berbagai sumber)

Keterangan Gambar 2.2 bahwa penggunaan indikator sangat penting dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, karena ukuran kinerja ada dalam indikator, setelah indikator jelas maka jelas pula menentukan sumber daya yang diperlukan dalam penyusunan biayanya. Indikator Kinerja terdapat pada Pelayanan Publik maupun dalam SPM.

Struktur Anggaran, meliputi

- 1) Program
- 2) Kegiatan
- 3) Output
- 4) Suboutput
- 5) Komponen
- 6) Subkomponen
- 7) Akun
- 8) Detil Belanja

## **2. Struktur Informasi Kinerja (Output-Suboutput-Komponen-Subkomponen- Detil Belanja )**

Dalam penyusunan anggaran berbasis kinerja, kita mengenal keluaran (output), yaitu berupa barang/jasa yang merupakan produk akhir yang dihasilkan oleh pelaksanaan kegiatan dari unit Eselon II. Pada Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/ Lembaga jenis keluaran (output) dalam RKA-K/L dibagi dalam dua kelompok, yaitu:

### **a. Keluaran (Output)**

Keluaran (output) kegiatan merupakan produk akhir, dapat berupa barang atau jasa yang dihasilkan oleh unit eselon 2 atau satker pemilik kegiatan yang ditujukan kepada penerima manfaat dari barang atau jasa tersebut. Keluaran (output) kegiatan terdiri atas keluaran (output) generik dan keluaran (output) teknis. Keluaran (output) teknis dihasilkan melalui komponen utama dan komponen pendukung. Keluaran (Output) Kegiatan yang dibahas dalam kajian ini adalah keluaran pada level/ tingkat eselon II/ satker di lingkungan unit eselon I sesuai program yang menjadi tanggung jawabnya. Keluaran (output) yang disusun harus

merupakan keluaran (output) yang konkrit sesuai dengan *value for money*.

Penyusunan keluaran (output) kegiatan adalah sebagai berikut:

- 1) Perhatikan kembali rumusan kegiatan dan sasaran kegiatan yang akan dana tau telah dihasilkan;
- 2) Tentukan Keluaran (Output) Kegiatan atau produk akhir atau yang ditujukan untuk penerima manfaat dari keluaran (output) dimaksud yang secara langsung dapat mempengaruhi outcome. Perlu dipahami secara keseluruhan proses atau siklus dalam organisasi berkenaan, karena dalam hal suatu produk dianggap sebagai output eksternal, tetapi dalam prakteknya digunakan kembali dalam proses selanjutnya di organisasi berkenaan, bisa jadi hal tersebut bukanlah produk akhir final output, sehingga tidak bisa dikategorikan sebagai keluaran (*output*). Yang harus diperhatikan juga adalah jangan terjebak pada paradigma bahwa suatu keluaran (output) harus berwujud fisik, misalnya dokumen berupa laporan yang dalam perspektif ini tidak dapat dikategorikan sebagai keluaran (*output*) karena laporan tersebut hanya bersifat media saja.
- 3) Perhatikan kembali keluaran (*output*) yang telah disusun dan lihat kembali kesesuaiannya dengan kriteria yang telah disebutkan pada bagian sebelumnya. Penyusunan spesifikasi keluaran (output) merupakan proses yang berlangsung terus-menerus, yang seharusnya direviu paling tidak setahun sekali, dan dapat disempurnakari/ diperbaiki apabila diperlukan. Reviu yang dilakukan harus mempertimbangkan berbagai sisi dan kepentingan, baik pengelola kegiatan, maupun pihak lain yang berkepentingan.  
Potensi kesulitan yang ditemui pada saat penyusunan keluaran (output), antara lain:
  - a) Kesulitan menentukan keluaran (output) dikaitkan dengan otonomi daerah (sebenarnya wewenang Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah).
  - b) Keluaran (output) yang merupakan penugasan /kebijakan Pemerintah
  - c) Hasil dari suatu pekerjaan besar dengan dana besar tetapi tidak masuk dalam klasifikasi atau kategori sebagai keluaran (*output*) sehingga tidak mencerminkan *value for money*.
  - d) Keluaran (*output*) yang dihasilkan seakan-akan ditujukan untuk masyarakat, tetapi dalam prakteknya penerima manfaat dari hasil kegiatan tersebut merupakan internal organisasi.
- 4) Dalam penyusunannya, untuk memudahkan dalam penyusunan dan analisa terhadap keluaran (output)

Jenis keluaran (output) dalam RKA-K/L dibagi dalam dua kelompok, yaitu

- a) (output) barang, yang terdiri atas:
  - i. Keluaran (output) barang infrastruktur, yaitu keluaran (output) Kegiatan yang merupakan barang berwujud dan/ atau berupa jaringan. Contoh: jalan, jembatan, bangunan, dan jaringan, irigasi.
  - ii. Keluaran (output) barang non-infrastruktur, yaitu Keluaran (Output) Kegiatan yang merupakan barang baik berwujud maupun tidak berwujud yang tidak berupa jaringan. Contoh: program aplikasi dan benih padi unggul.
- b) Keluaran (output) jasa, yang terdiri atas:
  - i. Keluaran (output) jasa regulasi, yaitu Keluaran (Output) Kegiatan yang dihasilkan dalam rangka pembuatan peraturan atau pendukung administrasi birokrasi. Bentuk keluaran (output) ini dapat berupa norma standar, prosedur dan ketentuan. Contoh: Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Keputusan Presiden, dan Peraturan Menteri.
  - ii. Keluaran (output) jasa layanan nonregulasi, yaitu Keluaran (Output) Kegiatan yang merupakan wujud dari suatu layanan dari suatu instansi terkait dengan tugas dan fungsi dari instansi berkenaan. Contoh: layanan diklat, layanan Surat Ijin Mengemudi (SIM), layanan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D), layanan Bantuan Operasional Sekolah (BOS), pameran produksi dalam negeri, dan pagelaran sendratari ramayana.

**b. Suboutput**

- 1) Suboutput pada hakekatnya adalah keluaran (*output*);
- 2) Keluaran (output) yang dinyatakan sebagai suboutput adalah keluaran (*output*)-keluaran (output) yang mempunyai kesamaan dalam jenis dan satuannya.
- 3) Suboutput sifatnya opsional (boleh digunakan atau boleh tidak).
- 4) Keluaran (output) yang sudah spesifik dan berdiri sendiri (bukan rangkuman dari barang atau jasa yang sejenis) tidak memerlukan suboutput.
- 5) Jumlah total volume-volume suboutput harus sama dengan jumlah volume keluaran (output) kegiatan.
- 6) Output/suboutput kegiatan yang akan dihasilkan mempunyai pengaruh kepada kelompok sasaran tertentu.

**c. Komponen:**

Komponen adalah aktivitas yang dilakukan dalam upaya menghasilkan keluaran (output). Komponen terdiri atas komponen utama dan komponen pendukung:

- 1) Komponen utama merupakan semua aktivitas keluaran (output) teknis yang nilai biayanya berpengaruh langsung terhadap volume keluaran (output). Komponen utama merupakan aktivitas yang hanya terdapat pada keluaran (output) teknis dan merupakan biaya variabel terhadap keluaran (output) yang dihasilkan;
- 2) Komponen pendukung merupakan semua aktivitas keluaran (output) generik dan aktivitas keluaran (output) teknis yang nilai biayanya tidak berpengaruh langsung terhadap volume keluaran (output). Seluruh aktivitas dalam keluaran (output) generik merupakan komponen pendukung. Komponen pendukung pada keluaran (output) teknis digunakan sebagai biaya tetap terhadap keluaran (output) yang dihasilkan, misalnya komponen desain, administrasi proyek, pengawasan, dan sejenisnya.

Komponen dalam struktur anggaran terdapat di bawah keluaran (output), yaitu bahwa

- 1) Komponen merupakan tahapan/bagian dari proses pencapaian keluaran (output), yang berupa aktivitas yang dilakukan. Komponen disusun karena mempunyai relevansi terhadap pencapaian keluaran (output), dapat sebagai komponen utama atau komponen pendukung.
- 2) Antarkomponen mempunyai keterkaitan yang saling mendukung dalam pencapaian keluaran (output), sehingga ketidaklaksanaan/keterlambatan salah satu komponen bisa menyebabkan ketidaklaksanaan/keterlambatan komponen yang lain dan juga bisa berdampak pada kegagalan dalam pencapaian (output) atau penurunan kualitas keluaran (output).

Standarisasi keluaran output dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.02/2018 halaman 20, nomor 16. Layanan Pendidikan dan Pelatihan terdapat 2 komponen besar yang diatur yaitu :

Tabel 2.1.  
Komponen dan Indikator pada Layanan Pendidikan dan Pelatihan  
(PMK Nomor 142/PMK.02/2018)

Komponen	Indikator (contoh)	Keterangan
a. Standardisasi dan sertifikasi; dan b. Pengembangan kompetensi	a. Jumlah ASN yang mengikuti pendidikan = xx orang; b. Persentase lulusan diklat dengan nilai minimal baik =xx%; dan c. Indeks persepsi peserta diklat	a. Keluaran (output) ini hanya dimiliki oleh unit eselon II atau eselon III yang melaksanakan fungsi manajemen organisasi dan tata laksana tingkat Kementerian / Lembaga b. Keluaran (output) ini bersifat permanen.

Komponen	Indikator (contoh)	Keterangan
	terhadap proses pembelajaran =xx	c. Indikator keluaran (output) diisi dengan target pencapaian keluaran (output) atau volume komponen

Sumber: Lampiran PMK Nomor 142/PMK.02/2018 Nomor urut 16 halaman 20

Ketentuan dalam komponen pada peraturan tersebut adalah dalam hal terdapat komponen yang dilaksanakan oleh instansi lain maka pengalokasian anggarannya dapat menggunakan 1 (satu) akun belanja {belanja jasa lainnya (522191)}. Dalam hal terdapat komponen yang dilaksanakan oleh kelompok masyarakat, maka pengalokasian anggarannya dapat menggunakan 1 (satu) akun belanja (Belanja jasa lainnya (522191)).

Terkait dengan komponen, dalam hal revidi anggaran Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan akan memberikan persetujuan/penolakan atas usul output/komponen baru. Dengan demikian untuk meminimalisir kejadian penolakan maka harus sesuai dengan ketentuan dalam menetapkan komponen.

Dalam proses penyusunan RKA-K/L, unit Eselon I bertugas dalam menyusun informasi kinerja tingkat kegiatan yang akan digunakan oleh satker. Informasi kinerja tersebut adalah sasaran serta indikatornya, keluaran (output) kegiatan serta indikatornya, suboutput dan komponen. Rencana Kerja Anggaran Satker merupakan penjelasan mengenai rencana Kinerja satker, rincian belanja satker sampai dengan level komponen, dan target pendapatan satker. Penyusunan RKA Satker dilakukan menggunakan aplikasi RKA-K/L-DIPA. Unit Eselon I meneliti dan menyaring relevansi komponen dengan keluaran (output) kegiatan pada masing-masing Kertas Kerja (KK) Satker. Apabila terdapat ketidaksesuaian atas relevansi komponen kegiatan maka unit eselon I melakukan koordinasi dengan satker untuk melakukan perbaikan pada Kertas Kerja dan RKA Satker.

Pada format Kerangka Acuan Kerja/*Term of Reference* Keluaran Kegiatan terdapat komponen/tahapan yang digunakan dalam pencapaian keluaran kegiatan, termasuk jadwal waktu (time table) pelaksanaan dan keterangan sifat komponen/tahapan tersebut termasuk biaya utama dan biaya pendukung.

Format kertas kerja penelaahan yang dilakukan oleh eselon I juga memastikan pengujian atas relevansi komponen dan yang dibawahnya termasuk Bagan Akun Standar (BAS). Memastikan bahwa komponen dalam KK RKAKL memperhatikan asas kepatutan dalam pengalokasian anggarannya.

Ruang lingkup penelaahan RKA-K/L sebagaimana ditetapkan dalam PMK 142/pmk.02/2018 halaman 248 meliputi penelaahan kriteria substantif yaitu bertujuan untuk meneliti relevansi, konsistensi dan atau komparasi dari setiap bagian RKAKL dengan kebijakan efektivitas dan efisiensi belanja K/L dalam rangka menjalankan prinsip *value for money*. Untuk meningkatkan kualitas anggaran penelaahan kriteria substansif terdiri atas memastikan bahwa anggaran keluaran baru konsisten dengan keluaran, komponen dan detil yang sifatnya serupa atau yang sama dengan tahun sebelumnya. Relevansi detil/item biaya dengan komponen/tahapan terhadap keluaran (output) telah sesuai dengan kerangka berpikir logis dan standar biaya.

Penelaahan relevansi komponen/tahapan dengan keluaran dilakukan untuk memastikan apakah terdapat komponen yang tidak berkaitan langsung dengan pencapaian keluaran (output) yang belum memiliki Standar Biaya Keluaran (SBK).

Jika terdapat komponen yang tidak berkaitan langsung maka:

- 1) Anggaran untuk komponen dimaksud dialihkan dan ditambahkan pada komponen lain dalam keluaran (output) yang sama dan menambah volume keluaran (output);
- 2) Anggaran untuk komponen dimaksud dialihkan dan ditambahkan ke komponen lain dalam keluaran (output) yang berbeda dan menambah volume keluaran (output);
- 3) Anggaran untuk komponen dimaksud dituangkan dalam keluaran (output) cadangan dalam program yang sama; dan
- 4) Penelaahan dapat dilanjutkan dan hasil penelaahan dituangkan dalam catatan penelaahan. Penelaahan relevansi komponen/tahapan dengan Keluaran (output) dilakukan untuk Keluaran (output) yang belum ditetapkan Menteri Keuangan sebagai SBK.

Sedangkan untuk yang telah ditetapkan sebagai SBK, penelaah tidak lagi melihat relevansi tersebut, tetapi memastikan besaran uang dalam pencapaian Keluaran (output) pada RKA Satker tidak melampaui besaran uang pada SBK. Penelaahan relevansi dilakukan dalam rangka memperjelas hubungan logis antara komponen dengan keluaran (output) sesuai dengan penataan informasi kinerja dalam RKA-K/L.

#### **d. Subkomponen:**

Subkomponen merupakan kelompok-kelompok dari detil belanja, yang disusun dalam rangka memudahkan pelaksanaan komponen. Subkomponen sifatnya optional.

#### **e. Detil Belanja**

Detil Belanja merupakan rincian kebutuhan belanja dalam komponen/ subkomponen yang berisikan item-item belanja. Pada gambar 2.3 terkait format struktur anggaran yang terdapat pada satuan kerja, yaitu meliputi program, kegiatan, output, komponen, subkomponen, detil belanja.

### 3. **Arsitektur dan Informasi Kinerja (ADIK), *Logic Model* dalam Penyusunan Struktur Anggaran**

Dalam penetapan alur informasi kinerja tersebut harus berpedoman dengan *logical framework* (konsep *Logic Model*), sehingga alur informasi kinerja dapat dinyatakan dengan jelas dan terukur serta diharapkan dapat mencapai misi penyusunan anggaran dalam pencapaian tujuan. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.02/2018 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 94/PMK.02/2017 Tentang Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran. Pada halaman 248 kriteria substantif dalam penyusunan anggaran bertujuan untuk meneliti relevansi, konsistensi, dan/atau komparasi dari setiap bagian RKA-K/L dengan kebijakan efektivitas dan efisiensi belanja K/L dalam rangka menjalankan prinsip *value for money*. Untuk meningkatkan kualitas anggaran Penelaahan kriteria substantif terdiri dari: relevansi antara Kegiatan, Keluaran (output), Komponen, dan detail dengan anggarannya; Relevansi detail/item biaya dengan komponen/tahapan terhadap keluaran (output) telah sesuai dengan kerangka berpikir logis dan standar biaya.

Pada halaman 19 PMK 142/pmk.02/2018 komponen adalah:

- a) Merupakan tahapan/bagian dari proses pencapaian keluaran (output), yang berupa aktivitas yang dilakukan.
- b) Komponen disusun karena mempunyai relevansi terhadap pencapaian keluaran (output), dapat sebagai komponen utama atau komponen pendukung.
- c) Antarkomponen mempunyai keterkaitan yang saling mendukung dalam pencapaian keluaran (output), sehingga ketidaklaksanaan/keterlambatan salah satu komponen bisa menyebabkan ketidaklaksanaan/keterlambatan komponen yang lain dan juga bisa berdampak pada kegagalan dalam pencapaian (output) atau penurunan kualitas keluaran (output).

Subkomponen merupakan kelompok-kelompok dari detail belanja, yang disusun dalam rangka memudahkan pelaksanaan komponen dan subkomponen sifatnya optional. Detail Belanja Detail Belanja merupakan rincian kebutuhan belanja dalam komponen/subkomponen yang berisikan item-item belanja. Dalam penyusunan RKA-K/L, informasi Kinerja yang dicantumkan adalah dalam rangka memenuhi tugas dan fungsi yang dimiliki satker dimaksud. Seluruh komponen dan detail belanja yang dicantumkan adalah dalam rangka mendukung pencapaian Keluaran (Output) Kegiatan. Secara umum, *logic model* digunakan untuk memberikan gambaran hubungan logis antara sumber daya (input), aktivitas (proses), keluaran (output) dan hasil dari program (outcome).

Penataan ADIK dalam RKA-K/L 2016 akan dilakukan dengan:

- a. Menggunakan struktur anggaran yang selama ini berlaku;
- b. Tidak mengganggu/mengubah Aplikasi RKA-K/L SPAN; dan
- c. Menggunakan konsep kerangka berpikir logis untuk meningkatkan kualitas penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja.

Untuk menjembatani penataan ADIK dalam aplikasi RKAKL-SPAN digunakan aplikasi penataan ADIK. Penataan ADIK dilakukan dengan menggunakan pendekatan logic model dengan mekanisme top-down, dimulai dari lingkup K/L, Unit Eselon I dan Unit Eselon II/Satker. Informasi kinerja yang berada pada level K/L merupakan informasi yang sifatnya strategis (informasi kinerja tersebut akan berorientasi kepada customer/ stakeholder diluar K/L), begitu juga dengan informasi kinerja di level unit eselon I dan unit eselon II/Satker, informasi kinerja yang disusun berorientasi kepada customer/ stakeholder diluar unit organisasi.

Informasi kinerja yang terdapat pada Eselon I dan Eselon II/Satker merupakan informasi kinerja yang sifatnya lebih teknis/spesifik/detil yang diturunkan dari informasi kinerja level K/L. Mekanisme langkah-langkah/tahapan penyusunan informasi kinerja level Eselon II/Satker adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2. Langkah-langkah Penyusunan Informasi Kinerja Satker

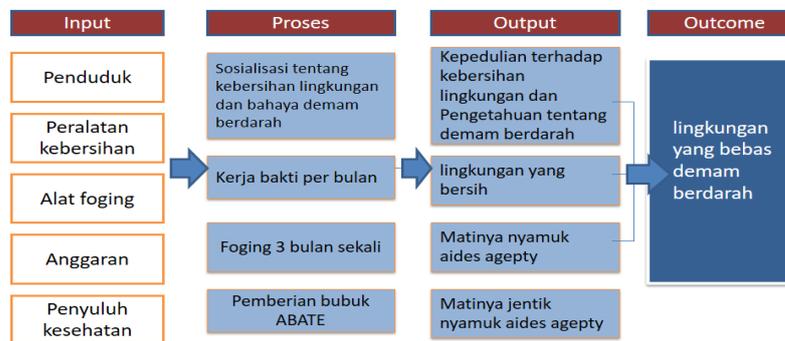
NO.	INFORMASI KINERJA	MEKANISME/LANGKAH-LANGKAH/TAHAPAN PENYUSUNAN INFORMASI KINERJA
1.	Output Eselon II/Satker (Output Kegiatan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Tentukan rumusan output Eselon II/Satker dengan mengambil sasaran kegiatan yang terdapat dalam dokumen Renstra K/L dan/atau Renja K/L (idealnya, sasaran kegiatan dalam Renstra K/L dan/atau Renja K/L merupakan output eselon II/Satker dalam RKA-K/L).</li> <li>b. Tetapkan rumusan output eselon II/Satker untuk selanjutnya menjadi acuan dalam penyusunan aktivitas yang akan dilakukan dan input yang dibutuhkan pada level Eselon II/Satker</li> </ol>
2.	Indikator Kinerja Output Eselon II/Satker (Output Kegiatan)	Tentukan rumusan indikator dengan memperhatikan rumusan output eselon II/Satker yang mengacu kepada sasaran kegiatan dalam Renstra K/L dan/atau Renja K/L (idealnya, indikator sasaran kegiatan dalam Renstra K/L dan/atau Renja K/L merupakan indikator output eselon II/Satker dalam RKA-K/L

NO.	INFORMASI KINERJA	MEKANISME/LANGKAH-LANGKAH/TAHAPAN PENYUSUNAN INFORMASI KINERJA
		Tetapkan rumusan indikator kinerja output eselon II/Satker untuk selanjutnya dapat digunakan dalam menyusun rumusan aktivitas yang dilakukan dalam menghasilkan output level eselon II/Satker.
3	Aktivitas Eselon II/Satker	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identifikasi aktivitas atau tahapan kegiatan yang akan dilakukan dalam menghasilkan output eselon II/ Satker dengan mengacu kepada hal-hal sebagai berikut: Rumusan ouput dihasilkan/ di-deliver II/Satker.</li> <li>b. Tugas/fungsi dari urusan yang menjadi tanggung jawab eselon II/Satker</li> <li>c. Rumusan aktivitas dinyatakan dalam bentuk kata kerja 1 (satu) output dapat memiliki lebih dari 1 (satu) aktivitas yang saling berkaitan dan terangkai menjadi satu kesatuan proses.</li> <li>d. Tetapkan rumusan aktivitas eselon II/Satker. Identifikasi input yang dibutuhkan II/Satker sebagai sumber daya/ prasyarat dalam menghasilkan output eselon II/Pelaksana Kegiatan.</li> <li>e. Tetapkan input pada level eselon II/Pelaksana Kegiatan.</li> </ul>

Sumber: Halaman 86 PMK Nomor 196/PMK.02/2016 tentang petunjuk penyusunan dan Penelaahan RKA-KL dan Pengesahan DIPA

Pada bahan ajar Pelatihan Arsitektur dan Informasi Kinerja (ADIK) Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan didapat bahan tayang yang mengilustrasikan mengenai konsep *logic model*. Pada Gambar 2.3 Ilustrasi Logic Model Lingkungan yang Bebas Demam Berdarah, dicontohkan dari kanan ke kiri outcomenya adalah lingkungan yang bebas demam berdarah, outputnya kepedulian terhadap kebersihan lingkungan dan pengetahuan tentang demam berdarah, lingkungan yang bersih, matinya nyamuk aedes aegypti dan matinya jentik nyamuk aedes aegypti; prosesnya meliputi sosialisasi tentang kebersihan lingkungan dan bahaya demam berdarah, kerja bakti per bulan, foging 3 bulan sekali dan pemberian bubuk abate,

untuk masing-masing proses diperlukan penduduk, peralatan kebersihan, alat foging, anggaran dan penyuluh kesehatan.



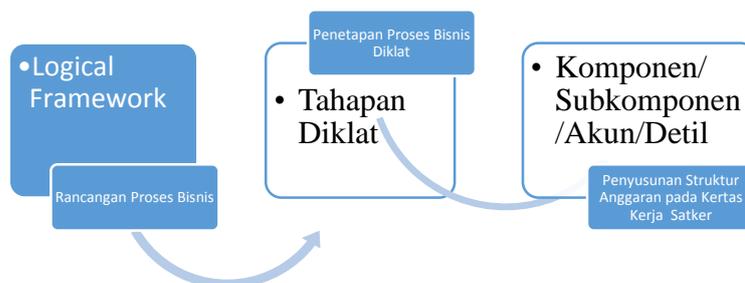
Gambar 2.3. Ilustrasi Logic Model Ilustrasi Logic Model Lingkungan yang Bebas Demam Berdarah,

Sumber: Bahan Ajar Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan 2016

#### D. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian di atas terkait dengan proses bisnis diklat dan penganggaran, dapat ditarik suatu konsep atau kerangka pemikiran tentang pencapaian kinerja diklat dapat dilakukan dengan tahapan-tahapan untuk melaksanakan serangkaian aktivitas dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam organisasi. Proses penyelenggaraan diklat dilakukan dengan proses bisnis yang disusun dengan sistematis, terukur dan terorganisir. Penetapan proses dilakukan sesuai siklus diklat diawali dengan analisis kebutuhan diklat, penetapan tujuan diklat, penetapan kurikulum, dan persiapan diklat. Selanjutnya proses pelaksanaan mengikuti apa yang sudah ditetapkan, maka struktur anggaran mengikuti proses bisnis yang telah ditetapkan.

Artinya pencapaian kinerja organisasi pelatihan tercapai yaitu apabila indikator kinerja yang ditentukan dapat diukur dan berhasil pada akhir periode. Pelayanan tersebut mencakup seluruh aspek yang berhubungan dan dapat mempengaruhi hasil atau efektifitas suatu pelatihan. Pencapaian kinerja pelayanan diklat, sangat ditentukan oleh kualitas proses dan jenis layanan yang disediakan oleh penyelenggara pelatihan. Sumber daya tersebut dapat berupa barang (*tangible*) atau jasa (*intangible*) yang berhubungan langsung dengan proses pelatihan atau unsur penunjang (*supporting*) pelaksanaan diklat.



Gambar 2.4  
Logical Framework, Proses Bisnis dan Struktur Anggaran

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif, yaitu memberikan gambaran atau melukiskan secara deskripsi fakta-fakta atau keadaan atau gejala yang tampak yang tertuang dalam dokumen proses penyelenggaraan diklat dengan struktur anggaran. Proses atau tahapan yang terdapat pada dokumen peraturan terkait dengan penyelenggaraan disandingkan atau dibandingkan dengan struktur anggaran dilakukan kajian selanjutnya digambarkan sesuai kondisi/fakta yang ada. Penelitian ini juga menggambarkan fenomena yang terjadi di lapangan dengan menggunakan dasar berupa dokumen peraturan dan atau hasil dari penuangan kertas kerja yang disusun berdasarkan peraturan.

Nawawi dan Martini (1996:73) <http://digilib.unila.ac.id/2613/16/BAB%20III.pdf> bahwa Penelitian deskriptif kualitatif mendeskripsikan seluruh gejala atau keadaan yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Penulis melakukan penelitian ini secara langsung maupun tidak langsung dalam mengambil fakta dan gejala yang terdapat pada dokumen peraturan dan atau kertas kerja anggaran. Penelitian ini menjelaskan hubungan variabel yang diteliti yaitu korelasi antara proses penyelenggaraan diklat dengan penganggaran pada output yang terkait dengan penyelenggaraan diklat. Penelitian ini menggali hal terkait dengan proses bisnis diklat dan struktur anggaran diklat pada Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan. Menggali alasan penuangan struktur anggaran pada dokumen kertas kerja anggaran satker. Dokumen yang dijadikan acuan penelitian ini adalah Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan Nomor Kep-024/PP/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Diklat di Lingkungan BPPK dan peraturan terkait proses bisnis dengan Rincian Kertas Kerja Satker T.A. 2019 Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan-BPPK. Penggunaan studi kepustakaan dan dokumentasi yaitu mengkaji pedoman Penyelenggaraan Diklat atau standar pedoman diklat dengan dokumen Rincian Kertas Kerja Satker TA 2019, dengan membandingkan dokumen-dokumen tersebut, serta menggali informasi yang lebih detil.

### B. Jenis dan Sumber Data

Data-data yang digunakan adalah data primer berupa peraturan-peraturan terkait siklus diklat dan penganggaran diklat pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan-Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Peraturan-peraturan terkait lainnya serta ketentuan-ketentuan terkait dengan penganggaran yang terdapat di Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan meliputi proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi diklat. Pedoman Diklat yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman diklat yang masih berlaku yaitu Peraturan Kepala BPPK Nomor KEP-024/PP/2003

tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Diklat di lingkungan BPPK. Dokumen anggaran yang digunakan adalah Kertas Kerja Anggaran TA 2019; Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 131/PMK.01/2015 tentang Pedoman Penyusunan Proses Bisnis, Kerangka Pengambilan Keputusan, dan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kementerian Keuangan; Salinan Keputusan Kepala BPPK Nomor Kep-007.1/PP/2011 tentang Standar Sarana dan Prasarana di Lingkungan BPPK; Peraturan Menteri Keuangan Nomor Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.02/2018 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 94/PMK.02/2017 Tentang Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran; serta Rincian Kertas Kerja Satker T.A. 2019 Kementerian Keuangan (015), Unit Organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan ((11), Unit Kerja Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan –BPPK (670138) dengan Total Pagu Alokasi Anggaran sebesar Rp27.921.526.000,-.

#### **C. Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah dengan meminta kepada Subbagian Tata Usaha dan Keuangan Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, mengumpulkan data dari pejabat terkait dengan proses penyelenggaraan diklat. Menanyakan dan meminta dokumen pada bidang-bidang terkait pada Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, melakukan *browsing* internet terhadap data yang tidak diperoleh di kantor, yaitu pada alamat situs JDIIH BPPK. Data mentah yang diperoleh diantaranya adalah Peraturan Kepala BPPK Nomor 024/PP/2003 dan peraturan-peraturan terkait seperti tersebut di atas. Dari data-data yang terkumpul selanjutnya dilakukan identifikasi pada dokumen dan peraturan tersebut untuk dilakukan proses analisis.

#### **D. Metode Analisis Data**

Teknik analisis data dengan membandingkan Pedoman Umum Penyelenggaraan Diklat dengan dokumen penganggaran berupa Petunjuk Operasional Kegiatan atau Kertas Kerja Satker Tahun Tahun 2019, khususnya struktur anggarannya. Pilihan tahun 2019 adalah sebagai tahun yang terakhir dari struktur anggaran yang telah mendapat penetapan. Selanjutnya hasil dari perbandingan data proses bisnis penyelenggaraan diklat dibandingkan dengan struktur anggaran tahun 2019. Perbandingan atas struktur anggaran dan struktur proses bisnis diklat, dilakukan analisis dengan dasar pengalaman, pengetahuan, teori-teori dan peraturan-peraturan terkait seperti Peraturan Menteri Keuangan Nomor Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.02/2018 Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 94/PMK.02/2017 Tentang Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran, bahan ajar penganggaran, bahan ajar proses bisnis, bahan ajar

penyusunan aktivitas dan hasil pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan oleh peneliti. Teknik analisis juga dilakukan dengan wawancara terhadap orang-orang yang memahami proses bisnis dan proses penyusunan struktur anggaran.

Analisis data berdasarkan dokumen kertas kerja dan pedoman umum penyelenggaraan diklat yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan model analisis interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Dalam penelitian jenis kualitatif, analisis datanya terdiri dari: 1) Kondensasi Data, 2) Penyajian Data, dan 3) Penarikan Kesimpulan. Lebih lanjut terkait dengan kondensasi data, kondensasi data adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mengubah catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan materi (temuan) empirik lainnya. Kondensasi (pengembunan) data berarti mengubah data yang sebelumnya menguap menjadi lebih padat (air). Melalui kondensasi, proses analisis data dalam penelitian kualitatif lebih mengakomodir data secara menyeluruh tanpa harus mengurangi temuan lapangan yang diperoleh selama penelitian berlangsung. Selanjutnya, data hasil kondensasi tersebut disajikan. Baru tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan. Peraturan-peraturan terkait proses bisnis diklat dikupas dan peraturan-peraturan di bidang penganggaran juga dikupas.

Berikut ini adalah teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti:

### **1. Reduksi Data**

Selama pengumpulan data berlangsung, terjadi tahapan reduksi, yaitu membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, dan menulis memo. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Reduksi data atau proses transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun. Jadi dalam penelitian kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara: melalui seleksi ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan dalam suatu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

### **2. Triangulasi**

Selain menggunakan reduksi data, peneliti juga menggunakan teknik Triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Dimana dalam pengertiannya triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Pada penelitian ini, dari peneliti hanya menggunakan teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber dokumen dan sumber wawancara terbatas dan yang terkait. Triangulasi dengan sumber

artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Adapun untuk mencapai kepercayaan itu, maka ditempuh langkah sebagai berikut:

- a) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
- b) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
- c) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
- d) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas.
- e) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

### **3. Menarik Kesimpulan**

Kegiatan analisis ketiga adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Ketika kegiatan pengumpulan data dilakukan, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Kesimpulan yang mulamulanya belum jelas akan meningkat menjadi lebih terperinci.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### A. Hubungan Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelatihan dan Pedoman Umum Penyusunan Proses Bisnis

PMK Nomor 131/PMK.01/2015 menyebutkan bahwa dalam rangka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik di lingkungan Kementerian Keuangan perlu disusun prosedur kerja dalam standar operasional prosedur. Konsideran pada Nomor KEP-024/PP/2003 bahwa untuk kelancaran penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan perlu dibuat pedoman umum penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Memperhatikan Pasal 1 butir 2 PMK Nomor 131/PMK.01/2015 bahwa proses bisnis adalah sekumpulan aktivitas kerja terstruktur dan saling terkait yang menghasilkan keluaran sesuai dengan kebutuhan pengguna. Dalam pasal ini setiap proses bisnis hendaknya:

1. menghasilkan keluaran,
2. aktivitas hendaknya disusun secara terstruktur, dan
3. aktivitas disusun saling terkait.

Proses bisnis sebagaimana diatur dalam Pasal 8 PMK Nomor 131/PMK.01/2015 yaitu meliputi definitif, urutan, pelanggan, nilai tambah, keterkaitan dan fungsi silang. Pedoman penyelenggaraan yang digunakan dalam proses penyelenggaraan pelatihan di lingkungan Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan adalah Keputusan Kepala BPPK Nomor Kep-024/PP/2003.

#### 1. Analisis

Analisis pada butir-butir pasal pada Kep-024/PP/2003 dihubungkan dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 131/PMK.01/2015 tentang Pedoman Penyusunan Proses Bisnis, Kerangka Pengambilan Keputusan, dan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kementerian Keuangan. Analisis KEP-024/PP/2003 dilakukan analisis menggunakan Pasal 8 PMK Nomor 131/PMK.01/2015, yaitu meliputi:

- a. definitif, suatu proses bisnis harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas;
- b. urutan, suatu proses bisnis harus terdiri atas aktivitas yang berurutan sesuai waktu dan ruang;
- c. pelanggan atau pengguna layanan, suatu proses bisnis harus mempunyai penerima hasil proses;
- d. nilai tambah, transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tambah pada penerima;
- e. keterkaitan, suatu proses tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus terkait dalam suatu struktur organisasi; dan
- f. fungsi silang, suatu proses umumnya, walaupun tidak harus, mencakup beberapa tugas dan fungsi.

Tabel 4.1 Analisis Pasal Per Pasal Kep-024/PP/2003

Bidang Tugas	Pasal dan uraian	Analisis dengan Pasal 8 PMK 131/PMK.01/2015					
		1	2	3	4	5	6
Perencanaan	Pasal 2 ayat (1) Kegiatan perencanaan diklat meliputi penetapan diklat, validasi diklat dan penetapan kalender diklat	T	Y	T	Y	Y	Y
	Pasal 2 ayat (2) Kepala Pusdiklat menyusun rencana diklat yang akan diselenggarakan di pusat dan di daerah berdasarkan usulan dari setiap unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan	T	Y	Y	Y	Y	Y
	Pasal 3 (1) Diklat yang diselenggarakan oleh Pusdiklat ditetapkan oleh Kepala BPPK	Y	T	T			Y
	Pasal 3 (2) Diklat yang diselenggarakan oleh Balai dikoordinasikan oleh Pusdiklat	Y	T	Y	T	T	Y
	Pasal 3 (3) Perubahan Diklat yang diselenggarakan oleh Pusdiklat ditetapkan oleh Kepala BPPK	Y	T	Y	T	T	Y
	Pasal 3 (4) Perubahan diklat yang diselenggarakan oleh balai dikoordinasikan dengan pusdiklat	Y	T	Y	T	T	Y
	Pasal 5 ayat (1) Pada setiap awal tahun anggaran Kepala Pusdiklat menetapkan kalender diklat untuk tahun anggaran yang bersangkutan	Y	T	Y	T	T	Y
Pelaksanaan Diklat	Pasal 6 a. Pembentukan panitia penyelenggara diklat, pengajar, pengawas, dan pengamat ujian; b. Penyiapan jadwal pelajaran, materi/ bahan ajar / modul diklat, sarana prasarana dan hal-hal lain yang berhubungan dengan diklat c. Rekrutmen dan penetapan peserta diklat, yang meliputi pembuatan surat keputusan permintaan peserta diklat, seleksi administrasi atas calon	Y	Y	Y	Y	Y	Y

Bidang Tugas	Pasal dan uraian	Analisis dengan Pasal 8 PMK 131/PMK.01/2015					
		1	2	3	4	5	6
	peserta diklat dan pengumuman calon peserta diklat; d. Penerbitan Keputusan Penyelenggaraan diklat e. Pembuatan formulir A f. Kegiatan belajar mengajar dalam rangka diklat; g. Monitoring pengajar; h. Rekapitulasi absensi/kehadiran peserta pada akhir proses belajar mengajar; i. Pembuatan surat keterangan mengajar, membuat naskah ujian, membimbing dan menguji; j. Pembuatan daftar honor pengajar, panitia penyelenggara dan uang saku siswa k. Pertanggungjawaban biaya diklat l.						
Evaluasi dan Pelaporan Diklat	Pasal 14 Kegiatan evaluasi dan pelaporan diklat meliputi: a. Evaluasi diklat b. Pembuatan keputusan hasil diklat c. Penerbitan Surat Keterangan mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (SKPP) d. Laporan penyelenggaraan diklat e. Pembuatan formulir B f. Evaluasi Pasca Diklat	Y	Y	Y	Y	Y	Y
Jumlah	Y=36 T=18	Y	Y	Y	Y	Y	Y
		T	T	T	T	T	T

Sumber: Kep-024/PP/2003 dan PMK Nomor 131/PMK.01/2015 (diolah)

Keterangan 1. Definitif; 2. Urutan; 3. Pelanggan/Pengguna Layanan; 4. Nilai tambah; 5. Keterkaitan; 6. Fungsi.

Y= ya; T=Tidak

## 2. Pembahasan

Pada bagian ini peneliti akan membahas pasal per pasal dari Kep-024/PP/2003, dengan pembahasan sebagai berikut:

- a. Pasal 2 ayat (1) Kegiatan perencanaan diklat meliputi penetapan diklat, validasi diklat dan penetapan kalender diklat. Pada pasal ini dapat dilakukan pembahasan bahwa:
  - 1) (T) tidak definitif, karena tidak memiliki batasan masukan dan tidak memiliki keluaran yang jelas;
  - 2) (Y) merupakan urutan, yaitu mulai dari penetapan diklat, penetapan kalender diklat;
  - 3) (T) tidak mempunyai penerima hasil yang jelas;
  - 4) (Y) bernilai tambah, dengan adanya penetapan diklat, validasi diklat dan penetapan kalender diklat, akan bernilai tambah;
  - 5) (Y) ada keterkaitan, tidak berdiri sendiri, terkait dengan struktur organisasi;
  - 6) (Y) ada fungsi silang artinya suatu proses mencakup tugas dan fungsi.
- b. Pasal 2 ayat (2) Kepala Pusdiklat menyusun rencana diklat yang akan diselenggarakan di pusat dan di daerah berdasarkan usulan dari setiap unit eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan. Sesuai kriteria pada Tabel 4.1. dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut:
  - 1) (T) tidak definitif, karena tidak memiliki batasan masukan dan tidak memiliki keluaran yang jelas;
  - 2) (Y) merupakan urutan proses, yaitu dimulai dari Kapusdiklat atas usul Unit Eselon I;
  - 3) (Y) memiliki pelanggan, yaitu ada yang memiliki penerima hasil dari suatu proses;
  - 4) (Y) bernilai tambah, dengan adanya masukan dari unit Eselon I;
  - 5) (Y) terdapat keterkaitan, tidak berdiri sendiri, terkait dengan struktur organisasi;
  - 6) (Y) ada fungsi silang artinya suatu proses mencakup tugas dan fungsi.
- c. Pasal 3 (1) Diklat yang diselenggarakan oleh Pusdiklat ditetapkan oleh Kepala BPPK; Pasal 3 (2) Diklat yang diselenggarakan oleh Balai dikoordinasikan oleh Pusdiklat; Pasal 3 (3) Perubahan Diklat yang diselenggarakan oleh Pusdiklat ditetapkan oleh Kepala BPPK; Pasal 3 (4) Perubahan diklat yang diselenggarakan oleh balai dikoordinasikan dengan pusdiklat; Pasal 5 ayat (1) Pada setiap awal tahun anggaran Kepala Pusdiklat menetapkan kalender diklat untuk tahun anggaran yang bersangkutan.  
Pasal 3 dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut:
  - 1) (T) tidak definitif, karena tidak memiliki batasan masukan dan tidak memiliki keluaran yang jelas;

- 2) (Y) merupakan urutan proses, pada setiap awal tahun Kapusdiklat menetapkan kalender diklat;
  - 3) (Y) memiliki pelanggan, untuk Balai Diklat dan Pusdiklat;
  - 4) (Y) bernilai tambah, koordinasi merupakan hal untuk meningkatkan kualitas;
  - 5) (Y) terdapat keterkaitan, tidak berdiri sendiri, terkait dengan struktur organisasi;
  - 6) (Y) ada fungsi silang artinya suatu proses mencakup tugas dan fungsi.
- d. Pelaksanaan Diklat, Pasal 6 dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut:
- 1) (Y) definitif, karena memiliki batasan masukan dan memiliki keluaran yang jelas, keluaran berupa terbentuknya panitia, pengajar, pengawas, formulir A, rekapitulasi absensi, pertanggungjawaban diklat.
  - 2) (Y) merupakan urutan proses, mulai dari pembentukan panitia sampai dengan pertanggungjawaban biaya.
  - 3) (Y) memiliki pengguna layanan, yaitu Balai Diklat dan Pusdiklat.
  - 4) (Y) bernilai tambah, proses-proses tersebut bernilai tambah.
  - 5) (Y) setiap tahapan memiliki keterkaitan, tidak berdiri sendiri.
  - 6) (Y) memiliki fungsi silang, mencakup beberapa tugas dan fungsi.
- e. Evaluasi dan Pelaporan Diklat (Pasal 14) dilakukan pembahasan sebagai berikut:
- 1) (Y) definitif, karena memiliki batasan masukan dan memiliki keluaran yang jelas, keluaran berupa terbentuknya hasil evaluasi, keputusan hasil diklat, SKPP, laporan penyelenggaraan diklat, Formulir B dan hasil evaluasi pascadiklat.
  - 2) (Y) merupakan urutan proses mulai dari pembentukan panitia sampai dengan pertanggungjawaban biaya.
  - 3) (Y) memiliki pengguna layanan, yaitu Balai Diklat dan Pusdiklat.
  - 4) (Y) bernilai tambah, proses-proses tersebut bernilai tambah.
  - 5) (Y) setiap tahapan memiliki keterkaitan, tidak berdiri sendiri.
  - 6) (Y) memiliki fungsi silang, mencakup beberapa tugas dan fungsi.

Berdasarkan Tabel 4.1. Analisis Kep-024/PP/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Diklat di lingkungan BPPK dengan analisa Pasal 8 PMK Nomor 131/PMK.01/2015, bahwa berdasarkan Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Jumlah Skor Kriteria Proses Bisnis Yang Baik

Definitif	Urutan	Pengguna Layanan	Nilai Tambah	Keterkaitan	Fungsi Silang
Y=7 T=2	Y=4 T=5	Y=7 T=2	Y=5 T=4	Y=4 T=5	Y=9 T=0
9	9	9	9	9	9

1. definitif, dari 9 pasal yang dianalisis terdapat pasal yang definitife 7 dan tidak definitif 2, artinya dari 9 pasal yang dianalisis menunjukkan 78% dari skala 100% adanya masukan dan keluaran yang jelas.
2. Urutan, dari 9 pasal proses bisnis yang dianalisis 4 pasal menunjukkan tahapan atau berurutan terdapat 4 pasal sedangkan yang tidak 5 pasal. Artinya dari 9 pasal yang dianalisis terdapat 44% dari skala 100% memenuhi unsur berurutan.
3. Proses bisnis Kep-024/PP/2003 menunjukkan bahwa dari 9 pasal yang dianalisis terdapat 7 atau 78% dari skala 100% menunjukkan memiliki penerima hasil dari proses tersebut.
4. Kep-024/PP/2003, dari 9 pasal yang dianalisis 5 atau 56% dari skala 100% memiliki nilai tambah atau ada transformasi yang terjadi dalam proses/tahapan dalam proses bisnis.
5. Dari 9 pasal Kep-024/PP/2003 yang dilakukan analisis, terdapat 4 dari 9 atau 44% dari skala 100% yang memiliki keterkaitan, suatu proses tidak dapat berdiri sendiri, terkait dalam suatu struktur organisasi.
6. Dari 9 Pasal Kep-024/PP/2003 terdapat 9 atau 100% dari skala 100% yang memiliki tugas dan fungsi yang jelas.

## B. Hubungan Struktur Anggaran Pelatihan dan Logic Model

Struktur anggaran pada Satuan Kerja Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan yang digunakan dalam kajian ini menggunakan dokumen Rincian Kertas Kerja Satker Tahun Anggaran 2019, dengan identitas dokumen Kementerian Keuangan (015), Unit Organisasi (11) Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Unit Kerja (670138) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan, Output (1732.502) Layanan Pembelajaran di Bidang Anggaran dan Perbendaharaan. Selanjutnya, struktur anggaran tersebut dilakukan analisis dengan menggunakan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 142/PMK.02/2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 94/PMK.02/2017 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran. Analisa struktur anggaran juga memperhatikan peraturan terkait dalam penyusunan struktur anggaran khususnya terkait *logic model*.

Pada Tabel 4.3 memberikan gambaran mengenai analisis struktur anggaran Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan Tahun Anggaran 2019, dengan alat analisis adalah peraturan-peraturan terkait, pengetahuan, pengalaman penguji yang disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Analisis Struktur Anggaran Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan**  
**Tahun Anggaran 2019 dan Kerangka Logic Model Lingkungan Bebas**  
**Demam Berdarah**

Nama Struktur Kinerja	Struktur Anggaran Pusdiklat AP 2019	Struktur <i>Logic Model</i> Lingkungan Bebas Demam Berdarah	Analisis
1	2	3	4
Outcome	SDM Kementerian Keuangan Yang Kompeten dan Berintegritas Tinggi	Lingkungan yang bebas demam berdarah	BPPK memiliki outcome 2 hal yaitu kompeten dan berintegritas
Output	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Layanan Penelitian dan Manajemen Pengetahuan</li> <li>2. Layanan Pembelajaran di Bidang Anggaran dan Perbendaharaan</li> <li>3. Layanan Sarana dan Prasarana Internal</li> <li>4. Layanan Dukungan Manajemen Satker</li> <li>5. Layanan Perkantoran</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepedulian terhadap kebersihan lingkungan dan pengetahuan tentang demam berdarah</li> <li>2. Lingkungan yang bersih</li> <li>3. Matinya nyamuk aedes agepty</li> <li>4. Matinya jentik nyamuk aedes agepty</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Output Pusdiklat AP 2019 ada 5 output;</li> <li>2. Output layanan penelitian, sarana prasarana, dukungan manajemen dan layanan perkantoran adalah output pendukung</li> </ol>
Proses/ Komponen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleksi</li> <li>2. Penelitian</li> <li>3. Revisi Hasil</li> <li>4. Publikasi</li> <li>5. Pra Publikasi Dokumen Pengetahuan</li> <li>6. Produksi Dokumen Pengetahuan</li> <li>7. Publikasi Dokumen Pengetahuan</li> <li>8. Analisis Kebutuhan Pembelajaran</li> <li>9. Penyusunan Program Pembelajaran</li> <li>10. Penyusunan Materi Pembelajaran</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sosialisasi tentang kebersihan lingkungan dan bahaya demam berdarah</li> <li>2. Kerja bakti per bulan</li> <li>3. Foging 3 bulan sekali</li> <li>4. Pemberian bubuk ABATE</li> </ol>	Pusdiklat AP memiliki 34 jenis proses yang berbeda-beda

Nama Struktur Kinerja	Struktur Anggaran Pusdiklat AP 2019	Struktur <i>Logic Model</i> Lingkungan Bebas Demam Berdarah	Analisis
1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>11. Administrasi Pembelajaran Lainnya</li> <li>12. Persiapan Pelatihan</li> <li>13. Pelayanan Kelas</li> <li>14. Penilaian Kompetensi</li> <li>15. Open class</li> <li>16. Seminar</li> <li>17. FGD</li> <li>18. Persiapan program</li> <li>19. Pelayanan e-learning</li> <li>20. Penilaian kompetensi</li> <li>21. Persiapan pembelajaran</li> <li>22. Pelaksanaan pembelajaran</li> <li>23. Evaluasi pasca pembelajaran</li> <li>24. Pengembangan alat uji kompetensi</li> <li>25. Sertifikasi kompetensi</li> <li>26. Pengadaan peralatan fasilitas perkantoran</li> <li>27. Pembangunan/renovasi gedung dan bangunan</li> <li>28. Penyusunan rencana program dan penyusunan rencana anggaran</li> <li>29. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi</li> <li>30. Pengelolaan keuangan dan perbendaharaan</li> <li>31. Pengelolaan kepegawaian</li> <li>32. Pelayanan umum, pelayanan rumah</li> </ul>		

<b>Nama Struktur Kinerja</b>	<b>Struktur Anggaran Pusdiklat AP 2019</b>	<b>Struktur <i>Logic Model</i> Lingkungan Bebas Demam Berdarah</b>	<b>Analisis</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	tangga dan perlengkapan 33. Gaji dan Tunjangan 34. Operasional dan Pemeliharaan Perkantoran		
Input/ Akun	1. Bahan 2. Jasa Profesi 3. Perjalanan dinas 4. Belanja jasa pos dan giro 5. Honor output kegiatan 6. Belanja Persediaan Barang Konsumsi 7. Belanja Jasa Lainnya	1. Penduduk 2. Peralatan kebersihan 3. Alat foging 4. Anggaran 5. Penyuluh kesehatan	Struktur anggaran, sesuai ketentuan dalam penentuan pengelompokan berdasarkan akun.

Antara struktur anggaran dan *logic model* sebagaimana Tabel 4.3 Analisis Struktur Anggaran Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan Tahun Anggaran 2019 dan Kerangka Logic Model Lingkungan Bebas Demam Berdarah dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut:

1. Prinsip penganggaran berbasis kinerja adalah mengkaitkan antara pendanaan dan kinerja yang akan dicapai. Antar level dalam struktur anggaran harus terdapat relevansinya. Dalam penyusunan logic model tidak terdapat alat yang digunakan untuk menilai struktur anggaran secara 100% obyektif.
2. Dari Tabel 4.3. bari 1 kolom 2 dan 3 bahwa hasil dari struktur anggaran Pusdiklat AP tidak dapat dicapai sendiri dengan outputnya Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan, namun diperlukan output-output di luar Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan.
3. Output-output yang terdapat dalam struktur anggaran penelitian, pendidikan dan pelatihan, sarana dan prasarana, dukungan manajemen dan layanan perkantoran, kedudukannya tidak setara, yaitu bahwa antara pendidikan dan pelatihan dengan sarana prasarana. Sarana dan prasarana adalah dukungan untuk pelatihan, begitupun dengan layanan perkantoran juga mendukung pelatihan. Apabila diperhatikan dengan di Tabel 4.3 di atas kolom 3 bahwa untuk kepedulian terhadap kebersihan lingkungan dan pengetahuan tentang demam berdarah lingkungan yang bersih, matinya nyamuk aides agepty, matinya jentik nyamuk aides agepty, berdasarkan uji logic model relative memiliki kedudukan yang setara, antara satu output dan output lain tidak saling mempengaruhi.
4. Kolom 2 Tabel 4.3. baris Proses/Tahapan di struktur anggaran memiliki 34 proses yang sejenis, namun dari 34 proses hanya untuk

menghasilkan 5 output. Pada konsep logic model, 4 proses untuk menghasilkan 4 output. Artinya setiap kegiatan menghasilkan 1 keluaran.

- Input yang digunakan dalam struktur anggaran adalah mengikuti prosesnya, dalam struktur anggaran, masing-masing proses memiliki input sesuai dengan jenis prosesnya. Input dalam struktur anggaran masih terlalu banyak jenis dan macamnya, meliputi, alat tulis kantor, jasa (honor), perjalanan, pengiriman surat, pembayaran gaji, pembayaran listrik, telepon dan lain sebagainya. Penyusunannya telah sesuai dengan ketentuan yang terdapat pada petunjuk penyusunan RKAKL. Dalam kerangka logic model untuk proses boleh memiliki lebih dari satu input, yang meliputi *man, money, machine, material, method, market*.

### C. Hubungan Proses Bisnis dan Struktur Anggaran Diklat

Tabel 4.4

**Analisis Struktur Anggaran Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan Tahun Anggaran 2019 dan Kerangka Logic Model Lingkungan Bebas Demam Berdarah**

Nama Struktur Kinerja	Proses Bisnis Kep-024/PP/2003	Struktur Anggaran Pusdiklat AP 2019	Analisis
Outcome	Kelancaran penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan	SDM Kementerian Keuangan Yang Kompeten dan Berintegritas Tinggi	Tidak dapat dibandingkan
Output	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pasal 2 ayat (1) <b>Kalender Diklat</b></li> <li>Pasal 2 ayat (2) <b>Rencana Diklat Pusat dan Daerah</b></li> <li>Pasal 3 (1) <b>Ketetapan Diklat di Pusdiklat oleh Kepala BPPK</b></li> <li>Pasal 3 (2) <b>Jenis Diklat diselenggarakan oleh Balai oleh Pusdiklat</b></li> <li>Pasal 3 (3) <b>Perubahan Diklat yang diselenggarakan oleh Pusdiklat oleh Kepala BPPK</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Layanan Penelitian dan Manajemen Pengetahuan</li> <li>Layanan Pembelajaran di Bidang Anggaran dan Perbendaharaan</li> <li>Layanan Sarana dan Prasarana Internal</li> <li>Layanan Dukungan Manajemen Satker</li> <li>Layanan Perkantoran</li> </ol>	<p>Keluaran /Output dalam proses bisnis bersifat administratif, keluaran yang sifatnya internal. Keluaran/output pada struktur anggaran Pusdiklat AP bersifat eksternal.</p>

Nama Struktur Kinerja	Proses Bisnis Kep-024/PP/2003	Struktur Anggaran Pusklat AP 2019	Analisis
	<p>6. Pasal 3 (4) <b>Perubahan diklat yang diselenggarakan oleh balai</b></p> <p>7. Pasal 5 ayat (1) <b>Kalender diklat untuk tahun anggaran yang bersangkutan</b></p>		
Proses/ Komponen	<p>Pasal 6</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembentukan panitia</li> <li>2. Penyelenggara diklat,</li> <li>3. Mengamati ujian;</li> <li>4. Penyiapan jadwal pelajaran,</li> <li>5. Penyusunan materi/ bahan ajar / modul diklat,</li> <li>6. Penyiapan sarana prasarana dan hal-hal lain yang berhubungan dengan diklat</li> <li>7. Rekrutmen dan penetapan peserta diklat</li> <li>8. Pembuatan surat keputusan permintaan peserta diklat,</li> <li>9. seleksi administrasi atas calon peserta diklat</li> <li>10. Pengumuman calon peserta diklat;</li> <li>11. Penerbitan Keputusan Penyelenggaraan diklat</li> <li>12. Pembuatan formulir A</li> <li>13. Kegiatan belajar mengajar dalam rangka diklat;</li> <li>14. Monitoring pengajar;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleksi</li> <li>2. Penelitian</li> <li>3. Revisi Hasil</li> <li>4. Publikasi</li> <li>5. Pra Publikasi Dokumen Pengetahuan</li> <li>6. Produksi Dokumen Pengetahuan</li> <li>7. Publikasi Dokumen Pengetahuan</li> <li>8. Analisis Kebutuhan Pembelajaran</li> <li>9. Penyusunan Program Pembelajaran</li> <li>10. Penyusunan Materi Pembelajaran</li> <li>11. Administrasi Pembelajaran Lainnya</li> <li>12. Persiapan Pelatihan</li> <li>13. Pelayanan Kelas</li> <li>14. Penilaian Kompetensi</li> <li>15. Open class</li> <li>16. Seminar</li> <li>17. FGD</li> <li>18. Persiapan program</li> <li>19. Pelayanan e-learning</li> <li>20. Penilaian kompetensi</li> <li>21. Persiapan pembelajaran</li> <li>22. Pelaksanaan pembelajaran</li> <li>23. Evaluasi pasca pembelajaran</li> </ol>	<p>Dalam proses bisnis Kep-024 terdapat proses yang tidak terdapat dalam struktur anggaran seperti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengamati Ujian karena sudah ada dalam penilaian kompetensi</li> <li>2. Pembuatan surat keputusan Monitoring pengajar</li> <li>3. Rekrutmen dan penetapan peserta diklat</li> <li>4. Pengumuman calon peserta diklat.</li> </ol> <p>Proses yang terdapat pada Kep-024, berdasarkan analisis dokumen, jenis barang/jasa sudah terdapat dalam ada dalam struktur anggaran TA 2019, dengan istilah yang berbeda.</p>

Nama Struktur Kinerja	Proses Bisnis Kep-024/PP/2003	Struktur Anggaran Pusklat AP 2019	Analisis
	15. Rekapitulasi absensi/kehadiran peserta pada akhir proses belajar mengajar; 16. Pembuatan surat keterangan mengajar, 17. Membuat naskah ujian, membimbing dan menguji; 18. Pembuatan daftar honor pengajar panitia penyelenggara dan uang saku siswa 19. Pertanggungjawaban biaya diklat	24. Pengembangan alat uji kompetensi 25. Sertifikasi kompetensi 26. Pengadaan peralatan fasilitas perkantoran 27. Pembangunan/renovasi gedung dan bangunan 28. Penyusunan rencana program dan penyusunan rencana anggaran 29. Pelaksanaan pemantauan dan evaluasi 30. Pengelolaan keuangan dan perbendaharaan 31. Pengelolaan kepegawaian 32. Pelayanan umum, pelayanan rumah tangga dan perlengkapan 33. Gaji dan Tunjangan 34. Operasional dan Pemeliharaan Perkantoran	
Input/ Akun	Sarana dan prasarana diklat	1. Bahan 2. Jasa Profesi 3. Perjalanan dinas 4. Belanja jasa pos dan giro 5. Honor output kegiatan 6. Belanja Persediaan Barang Konsumsi 7. Belanja Jasa Lainnya	Sarana dan prasarana yang diatur dalam KEP-007.1/PP/2011, meliputi: 1. fasilitas dan peralatan kelas/belajar, 2. ruang dan fasilitas laboratorium computer 3. ruang dan fasilitas perpustakaan 4. ruang tunggu pengajar 5. ruang makan 6. asrama

Nama Struktur Kinerja	Proses Bisnis Kep-024/PP/2003	Struktur Anggaran Pusdiklat AP 2019	Analisis
			7. ruang serbaguna 8. sarana ibadah 9. toilet 10. sarana olahraga 11. poliklinik 12. ATK box dalam kelas 13. ATK bagi peserta 14. Penyedia konsumsi 15. Perengkapan 16. Bahan makanan 17. Menu konsumsi

Dari Tabel 4.4 Analisis Struktur Anggaran Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan TA 2019 dapat dibahas lebih lanjut sebagai berikut:

1. Proses bisnis terdapat 19 proses bisnis meliputi bidang perencanaan dan pengembangan, penyelenggaraan dan evaluasi diklat. Struktur anggaran terdapat 34 jenis nomenklatur proses.
2. Tidak ada istilah outcome (hasil) dalam proses bisnis. Outcome merupakan hasil dari program atau tugas dari Unit Eselon I Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia pengelola keuangan yang berkompetensi dan berintegritas tinggi. Untuk hal ini tidak dapat dibandingkan antara outcome yang terdapat pada proses bisnis dengan struktur anggaran.
3. Antara *input-proses-output-outcome*, dalam struktur anggaran 2019, tidak menggunakan uji relevansi dalam penyusunannya. Keluaran /Output dalam proses bisnis bersifat administratif, keluaran yang sifatnya internal. Keluaran/output pada struktur anggaran Pusdiklat AP bersifat eksternal.
4. Penyusunan struktur anggaran telah mengikuti ketentuan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 196/PMK.02/2015 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 143/PMK.02/2015 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran halaman 10. Sebagaimana dalam contoh proses yang terdapat pada Kep-024, berdasarkan analisis dokumen, jenis barang/jasa sudah terdapat dalam ada dalam struktur anggaran TA 2019, dengan istilah yang berbeda.

5. Untuk menentukan keterkaitan antara *input* dan *output* dan antara *output* dengan *outcome* sebagaimana diatur pada halaman 65 PMK 196/PMK.02/2015 bahwa komponen, subkomponen, detil disusun dengan cara mengkaitkan antar input dan output, namun dalam penyusunan struktur anggaran sangat sulit menentukan apakah suatu struktur di atas relevan atau tidak dengan struktur di bawahnya, atau sebaliknya.
6. Konsep penganggaran berbasis kinerja, mensyaratkan bahwa kinerja diukur mulai dari penggunaan sumber daya input, misalnya untuk pelatihan 30 orang maka diperlukan asrama untuk 30 orang, diperlukan alat tulis untuk 30 orang, diperlukan pengajar untuk 30 orang. Dalam penyusunan struktur detil anggaran /input tidak menggunakan alat uji yang baku namun berdasarkan perkiraan yang sifatnya subyektif dari penyusun struktur anggaran.

## SIMPULAN DAN SARAN

### A. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Prinsip penyusunan proses bisnis yaitu harus definitive, urutan, jelas pemangku kepentingannya, bernilai tambah, terdapat keterkaitan dan ada fungsi silang artinya mencakup tugas dan fungsi. Hasil penelitian terhadap Kep-024/PP/2003 bahwa dari skala 100 % terhadap 9 hal (pasal yang terkait) definitive 78%, urutan 44%, memiliki pemangku kepentingan yang jelas 78%, memiliki keterkaitan satu sama lain 44%, dan memiliki fungsi silang 100%.
2. Hubungan antara struktur anggaran Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan 2019 yang dilakukan analisis yaitu meliputi outcome, output, proses dan input. Pada bagian outcome antara contoh logic model dan struktur anggaran, BPPK memiliki 2 outcome yaitu kompeten dan integritas, sedangkan dalam contoh ideal outcome adalah 1 jenis outcome yang dicapai. Antar output pada struktur anggaran tidak se level, terdapat output layanan sarana prasarana yang merupakan input dari layanan pendidikan dan pelatihan. Proses pada logic model, 1 proses mendapatkan 1 keluaran, sedangkan pada struktur anggaran terdapat 34 proses tetapi dengan 5 output. Input pada logic model mengacu pada sekumpulan sumber daya yang dibutuhkan seperti *man, money, machine, material, method, market*. Pada struktur anggaran, input disusun berdasarkan ketentuan dalam penuangan akun belanja (nomor perkiraan dalam istilah akuntansi) yaitu pengelompokan barang/jasa berdasarkan kategori yang ditetapkan.
3. Hubungan proses bisnis dan struktur anggaran bahwa keluaran yang terdapat pada proses bisnis untuk kebutuhan internal. Sedangkan untuk output yang terdapat pada struktur anggaran perspektif eksternal, namun terdapat output layanan sarana prasarana, layanan dukungan manajemen satker dan layanan perkantoran yang merupakan barang/jasa yang dihasilkan untuk internal. Pada Bagian Proses pada proses bisnis terdapat 19 item proses yang diidentifikasi sebagai proses, sedangkan pada struktur anggaran terdapat 24 item proses. Sarana dan prasarana pada pengaturan proses bisnis adalah berupa peralatan (material), sedangkan terkait tenaga kerja tidak masuk dalam ketentuan. Struktur anggaran Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan tidak disusun berdasarkan proses bisnis atas penetapan Kep-024/PP/2003 tetapi berdasarkan peraturan terkait pedoman petunjuk penyusunan dan penelaahan RKA-K/L.

### B. SARAN

1. Agar proses bisnis penyelenggaraan diklat, secara definitif, urutan, berorientasi pada pelanggan atau pengguna layanan, bernilai tambah, keterkaitan sebagaimana ditetapkan dalam ketentuan dengan PMK Nomor 131/PMK.01/2015;

2. Penyusunan struktur anggaran antar level seharusnya memiliki relevansi. Antar outcome-output-proses –input harusnya terkait. Untuk dapat memberikan ketentuan relevansi dapat digunakan aplikasi menguji relevansi atau berdasarkan survey di masing-masing organisasi pengguna anggaran. Hal tersebut dilakukan agar anggaran mencapai tujuan yang diinginkan, tidak salah jalan.
3. Struktur anggaran agar mengikuti proses bisnis yang ditetapkan pada masing-masing satuan kerja sesuai tugas dan fungsi. Sehingga struktur anggaran memiliki batasan masukan dan keluaran yang jelas, struktur anggaran antara aktivitas berurutan sesuai waktu dan ruang, struktur anggaran mempunyai pemangku kepentingan yang jelas, struktur anggaran orientasi pada pencapaian nilai tambah, antar komponen dalam struktur anggaran memiliki keterkaitan dan struktur anggaran memiliki kejelasan tugas dan fungsi dalam organisasi.
4. Penyusunan proses bisnis hendaknya dapat membantu untuk menciptakan struktur anggaran dan dananya dengan berorientasi pada pengelolaan keuangan negara yang tertib, taat pada peraturan, efektif, efisien, ekonomis, transparan, bertanggungjawab, memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan.

## DAFTAR REFERENSI

### BUKU DAN JURNAL

- Adisasmita R. 2011. *Manajemen Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu
- Jogiyanto. 2008. *Metodologi Penelitian Sistem Informasi*. Jogjakarta: Andi Offset.
- Kadir M A. 2004. *Hukum dan Penelitian Hukum*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R &D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Supranto J.2006. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Menaikkan Pangsa Pasar*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Hendartho, Dony (2014), “Analisis Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mandala Indonesia”, *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi TRANSPARANSI* Volume VI Nomor 02.
- Haryono, Siswoyo dan Parwoto Wardoyo (2012, *Structural Equation Modelling*, PT.Intermedia Personalia Utama, Bekasi
- Kuncoro, Mudrajad (2011), *Metode Kuantitatif*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta
- Lestari, Indriana (2012), “Pengaruh Sistem Penjaminan Mutu Internal dan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Universitas Katholik Indonesia Atmajaya Jakarta, Tesis Universitas Indonesia.
- Lembaga Administrasi Negara (2015), *Bahan Ajar “Komitmen Mutu” Diklat Prajabatan Golongan II*.
- Qolbi, Yahdi (2014), “Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam Peningkatan Mutu Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan di Dinas Kesehatan Kota Tarakan”, *eJournal Ilmu Pemerintahan* 2 (4) 2014, FISIP Universitas Mulawarman.
- Wibisono, Yusuf (2009), *Metode Statistik*, Gajah Mada University Press
- Aries S, E.F, (2008). *Metode Penelitian Studi Kasus*. Diambil 23 Mret 2016 dari World Wide Web <https://ardhana12.wordpress.com/2008/02/08/metode-penelitian-studi-kasus>.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mix Methods Approaches*. California, USA : Sage Publications, Inc.
- Departemen Keuangan RI – Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Naional. 2009, *Pedoman Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja*. Jakarta
- Direktorat Penyusunan APBN (2014), *Dasar-Dasar Praktek Penyusunan APBN di Indonesia*. Jakarta : Direktorat Jenderal Anggaran, Kementerian Keuangan.
- Direktorat Sistem Penganggaran (2016), *Pokok-Pokok Kebijakan Penganggaran*. Jakarta : Direktorat Jenderal Anggaran, Kementerian Keuangan

- Effendy, N & Purwastuti (2006). *Rancangan Penelitian Ilmiah (Modul Diklat Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Madya)*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara
- Hermawan. (2011). *Analisis Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja Di Lingkungan Rumah Tangga Kepresidenan – Sekretariat Negara RI*. Jakarta : Universitas Indonesia.
- Isti'anah (2010). *Penerapan dan Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja*. Jakarta : Jurnal Informasi, Perpajakan, Akuntansi, dan Keuangan Publik Vol. 5.
- Kementerian Keuangan (2014). *Better Practice Guide Penganggaran Berbasis Kinerja*. Jakarta.
- Kurrohman, T. (2013). *Evaluasi Penganggaran Berbasis Kinerja Melalui Kinerja Keuangan Yang Berbasis Value For Money Di Kabupaten/Kota Di Jawa Timur*. Jember : Jurnal Dinamika Akuntansi.
- Setyawan Dwi Antoro & Dwi Ari Wibawa (2017). *Kajian Akademis Analisis Dampak Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kualitas Layanan Diklat di BPPK – Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan*. Gadog-Bogor.
- Olfah, Sumadiyah Triwidiyantini (2018). *Jurnal V2 No.1. Tinjauan Efisiensi Anggaran dalam Penganggaran Berbasis Kinerja pada Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga (Studi pada Satuan Kerja di Lingkungan BPPK Tahun Anggaran 2011 sampai 2005)*. Jurnal Penganggaran Sektor Publik. Ditjen Anggaran Kementerian Keuangan. Jakarta.
- Agung Yuniarto & Noor Cholis Madjid (2017). *Kajian Akademis Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Peserta Diklat Pengelola Keuangan Satker Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan – Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan*. Gadog-Bogor.
- Hasan Ashari & Bambang Sancoko (2016). *Kajian Akademis Penelitian Efektivitas Implementasi E-Purchasing dengan E-Catalogue terhadap Pengadaan Barang dan Jasa pada BPPK – Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan*. Gadog-Bogor.
- PERATURAN-PERATURAN**
- Undang-undang Dasar 1945. Negara Kesatuan Republik Indonesia
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal.
- "Peraturan Menteri Keuangan Nomor 71/PMK.02/2013 tentang Pedoman Standar Biaya, Standar Struktur Biaya dan Indeksasi dalam Penyusunan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Negara/Lembaga." Indonesia/Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2013.

- . "Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 131/PMK.01/2015 tentang Pedoman Penyusunan Proses Bisnis, Kerangka Pengambilan Keputusan dan Standar Operasional Prosedur di Lingkungan Kementerian Keuangan." Indonesia/Jakarta: Kementerian Keuangan RI, 2015.
- Indonesia, Pemerintah Republik. "Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010." Indonesia/Jakarta, 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan
- Peraturan Menteri Keuangan No. 196/PMK.02/2015 tentang *Perubahan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 143/PMK.02/2015 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja Anggaran Kementerian Negara/Lembaga dan Pengesahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran* , Jakarta : Kementerian Keuangan.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-32/MK.12/2013 tentang Ketentuan dan Mekanisme Penyusunan Kurikulum Diklat di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.
- Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-15/MK.12/2014 tentang Mekanisme Evaluasi Penyelenggaraan dan Pengajar Diklat di Lingkungan BPPK.
- Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor Per-2/PP/2019 tentang Pedoman E-Learning di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor Per-180/PP/2006 tentang Pokok-pokok Kebijakan Teknis Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan
- Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor Per-004/PP/2011 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan dan Identifikasi Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor Per-1/PP/2012 tentang Pedoman Evaluasi dan Rekomendasi Diklat di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor Per-4/PP/2017 tentang Pedoman Desain Pembelajaran di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Keputusan Kepala BPPK Nomor KEP-024/PP/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Diklat di Lingkungan BPPK.
- Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor-147/PP/2017 tentang Peta Proses Bisnis Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan
- Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor KEP-006A/PP/2007 tentang Perubahan Keputusan Kepala BPPK Nomor

Kep-024/PP/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan BPPK.

Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor-007.1/PP/2011 tentang Standar Sarana dan Prasarana di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Surat Edaran Kepala BPPK Nomor SE-004/PP/2011 tentang Penetapan Surat Tugas Penyelenggaraan Diklat, Pengumuman Hasil Diklat dan Penandatanganan Surat Keterangan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan BPPK.

