

EFISIENSI ANGGARAN DAN KINERJA SATKER : TINJAUAN NILAI IKPA BBPOM MAKASSAR DALAM MENINDAKLANJUTI INPRES NO 1 TAHUN 2025

Sitti Hikma Suciati¹

BBPOM di Makassar¹

Siti.hikma@pom.go.id¹

Keywords:

Budget efficiency, IKPA, EKA, Presidential Instruction No. 1 of 2025, BBPOM Makassar

ABSTRACT

This policy paper aims to analyze budget efficiency and work unit performance through a review of the Budget Performance Indicators (IKPA) at the National Agency of Drug and Food Control (BBPOM) Makassar, in the context of implementing Presidential Instruction No. 1 of 2025 on Accelerating the Improvement of Spending Quality. The study utilizes budget performance data from 2020–2025, focusing on Budget Performance Evaluation (EKA) and IKPA indicators. The analysis reveals that IKPA scores fluctuated between 87.72 and 96.59, with major challenges found in Page III DIPA deviations, delayed budget absorption, contractual spending, and imprest fund (UP/TUP) management. While output achievements remain relatively optimal, efficiency in the use of Standard Cost Outputs (SBK) remains a significant weakness. This policy paper proposes eight policy alternatives based on SWOT analysis to enhance budget efficiency at the work unit level, including program mapping, risk-based budget scheduling, the application of the Budget Prioritization Matrix, Collaborative Budgeting, and Performance-Based Budget Review.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efisiensi anggaran dan kinerja satuan kerja (satker) melalui tinjauan nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Balai Besar POM di Makassar dalam konteks implementasi Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Percepatan Peningkatan Kualitas Belanja. Data yang digunakan merupakan capaian kinerja anggaran Balai Besar POM di Makassar periode 2020–2025 dengan fokus pada indikator Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA) dan IKPA. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai IKPA berfluktuasi pada rentang 87,72–96,59, dengan kendala utama terletak pada deviasi Halaman III DIPA, keterlambatan penyerapan anggaran, belanja kontraktual, serta pengelolaan UP/TUP. Meskipun capaian output relatif optimal, aspek efisiensi penggunaan Standar Biaya Keluaran (SBK) masih menunjukkan kelemahan signifikan. Policy paper ini menawarkan delapan alternatif kebijakan berbasis analisis SWOT untuk meningkatkan efisiensi anggaran satker, di antaranya pemetaan program prioritas, penjadwalan anggaran berbasis risiko, penerapan *Budget Prioritization Matrix*, *Collaborative Budgeting*, serta *Performance-Based Budget Review*.

Kata Kunci:

Efisiensi anggaran, IKPA, EKA, Inpres No. 1 Tahun 2025, BBPOM Makassar

PENDAHULUAN

Keberhasilan satuan kerja dalam mencapai efisiensi anggaran dan meraih nilai IKPA kategori Sangat Baik (Rasio 5) tidak hanya mencerminkan kuatnya tata kelola internal, tetapi juga mendorong percepatan pelaksanaan prioritas nasional, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta memperkuat kepercayaan publik dan keberlanjutan dukungan anggaran di masa mendatang. Pencapaian efisiensi anggaran yang optimal mencerminkan perencanaan dan pengelolaan kegiatan yang matang di tingkat satuan kerja. Sebagai instansi strategis dalam pengawasan Obat dan Makanan, BBPOM Makassar tidak hanya konsisten dalam menjalankan regulasi, tetapi juga berkomitmen untuk memenuhi ekspektasi masyarakat terhadap mutu layanan dan kecepatan pelayanan publik. Dengan pengelolaan anggaran yang efisien, BBPOM Makassar berkontribusi secara nyata dalam mewujudkan tujuan besar pemerintah untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan memperkuat daya saing bangsa dalam menghadapi tantangan global.

Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) BBPOM Makassar pada tahun 2020 - 2024 yang berfluktuasi pada angka 87,72 - 96,59 Berdasarkan data yang ada, pencapaian nilai IKPA BBPOM di Makassar tahun 2020 dan tahun 2022 menunjukkan belum optimalnya pencapaian nilai Kualitas Perencanaan Anggaran yaitu pada Deviasi Halaman III DIPA serta Kualitas Pelaksanaan Anggaran pada Belanja Kontraktual dan Pengelolaan UP dan TUP

Salah satu faktor utama yang menyebabkan rendahnya nilai IKPA BBPOM Makassar adalah ketidak tepatan waktu dalam penyerapan anggaran. Pada banyak kasus, anggaran yang sudah dialokasikan untuk kegiatan-kegiatan tertentu tidak diserap sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, atau bahkan lebih lambat dari yang direncanakan. Penyerapan anggaran yang tidak tepat waktu ini menciptakan ketidak efisiensi dalam penggunaan anggaran negara dan menunda implementasi program-program yang seharusnya dapat memberikan dampak langsung kepada masyarakat. Jika penyerapan anggaran dilakukan dengan lebih terstruktur dan sesuai jadwal, hasil yang diharapkan akan lebih optimal dan memberikan manfaat yang lebih luas, terutama dalam hal kualitas pengawasan dan pelayanan publik.

Konteks kebijakan ini semakin menantang mengingat adanya tuntutan dari pemerintah pusat melalui Inpres No. 1 Tahun 2025 agar seluruh satuan kerja melaksanakan efisiensi belanja tanpa mengorbankan kinerja. Kebijakan ini bukan hanya menyasar penghematan anggaran, tetapi juga peningkatan produktivitas birokrasi dan capaian indikator kinerja strategis. Maka, diperlukan reformasi mikro dalam pengelolaan anggaran di tingkat satker dengan menyesuaikan kebijakan teknis terhadap kebutuhan dan tantangan aktual di lapangan.

Dalam menjawab tantangan tersebut, BBPOM Makassar telah mengembangkan dan mengusulkan delapan alternatif kebijakan berbasis analisis kebutuhan internal, tantangan

eksternal, dan praktik terbaik (best practices). Alternatif kebijakan tersebut antara lain: (1) pemetaan program/kegiatan yang paling berkontribusi pada capaian IKU dan IKPA; (2) tagging kegiatan pendukung IKPA; (3) penggunaan tools sederhana seperti activity-based costing dan Matriks Rencana Kinerja; (4) pembentukan forum triwulan validasi belanja bernilai hasil; (5) penjadwalan anggaran berbasis kalender kinerja dan risiko; (6) penerapan mekanisme Budget Prioritization Matrix (BPM) dan skema mitigasi risiko; (7) penerapan mekanisme Collaborative Budgeting melalui Forum Konsultasi Program (FKP); serta (8) integrasi Performance-Based Budget Review (PBBR) dalam proses efisiensi anggaran.

Policy paper ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis efektivitas capaian IKPA BBPOM Makassar berdasarkan data longitudinal tahun 2020–2025;
2. Mengidentifikasi akar masalah dari fluktuasi nilai IKPA dan celah dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran;
3. Menyusun dan mengevaluasi alternatif kebijakan peningkatan efisiensi anggaran berbasis analisis SWOT dan evidence-based;
4. Memberikan rekomendasi arah kebijakan strategis yang dapat diimplementasikan dalam mendukung pencapaian target indeks IKPA kategori Sangat Baik secara berkelanjutan.

Melalui pendekatan kebijakan yang lebih terstruktur, kolaboratif, dan berbasis data, BBPOM Makassar diharapkan dapat menjadi model satker yang tidak hanya efisien secara anggaran tetapi juga unggul dalam akuntabilitas kinerja, sekaligus mendukung transformasi tata kelola keuangan sebagaimana diamanatkan dalam reformasi birokrasi.

LANDASAN TEORI

a. Kinerja

Manajemen kinerja merupakan konsep yang lahir dari penggabungan dua istilah, yaitu *manajemen* dan *kinerja*. Secara etimologis, manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. George R. Terry dalam *Principles of Management* menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan kelompok manusia dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien. Pandangan ini menekankan pada dimensi fungsi-fungsi manajerial yang harus dilakukan secara sistematis agar organisasi dapat bergerak ke arah tujuan yang telah disepakati.

Sejalan dengan itu, John R. Schermerhorn Jr. dalam bukunya *Management* mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya baik manusia maupun material untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi ini mempertegas bahwa manajemen merupakan upaya menyelaraskan

antara sumber daya dan tujuan organisasi, sehingga produktivitas dapat dicapai secara optimal. Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen mencakup tiga aspek utama, yaitu perencanaan (planning), pelaksanaan atau tindakan (organizing, actuating), serta pengendalian (controlling).

Di sisi lain, kinerja (*performance*) memiliki pengertian yang beragam. Rivai dan Fawzi (2005) memandang kinerja sebagai seperangkat hasil yang dicapai individu atau kelompok dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan peran yang ditetapkan. Stolovitch dan Keeps (1992) menjelaskan bahwa kinerja merujuk pada tindakan nyata dalam pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan. Griffin (1987) menekankan bahwa kinerja adalah totalitas hasil kerja yang melekat pada diri pekerja, sedangkan Hersey dan Blanchard (1993) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan, yang hanya efektif apabila pekerja memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa dan bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Robbins (1996) bahkan merumuskannya secara matematis bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan ($Ability = A$), motivasi ($Motivation = M$), dan kesempatan ($Opportunity = O$), sehingga dituliskan $Kinerja = f(A \times M \times O)$.

Definisi lain dari kinerja dikemukakan oleh Donelly, Gibson, dan Ivancevich (1994) yang menyebutkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1991) melihat kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun perusahaan. Dari berbagai pandangan tersebut, kinerja pada dasarnya adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan kegiatan dengan penuh tanggung jawab, dan menyelesaiannya hingga menghasilkan output sesuai dengan yang diharapkan.

Ketika kedua konsep ini digabungkan, maka lahirlah istilah *manajemen kinerja* (*performance management*). Bacal (1994) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai suatu proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dan atasan langsung. Proses komunikasi ini mencakup pembangunan pemahaman bersama tentang harapan kerja, target, serta cara mencapai tujuan. Model ini menekankan pentingnya komunikasi yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa arah kerja individu selaras dengan tujuan organisasi.

Wibowo (2007) menegaskan bahwa manajemen kinerja merupakan sarana untuk memperoleh hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu melalui pemahaman dan pengelolaan kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan yang telah ditentukan. Definisi ini memberi penekanan pada aspek strategis manajemen kinerja, yaitu bagaimana organisasi mampu meningkatkan kualitas hasil kerja dengan mengintegrasikan tujuan makro organisasi dengan target mikro individu maupun kelompok.

Nursam (2017) memperkuat bahwa manajemen kinerja bukan hanya sebatas evaluasi, melainkan sebuah sistem yang menyatukan fungsi manajemen dengan pencapaian kinerja individu. Ia menggarisbawahi bahwa manajemen kinerja mencakup perencanaan tujuan, pemberian motivasi, komunikasi berkesinambungan, serta evaluasi hasil yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan daya saing organisasi.

Dengan demikian, manajemen kinerja dapat disimpulkan sebagai sebuah instrumen strategis dan komprehensif yang menghubungkan strategi organisasi dengan perilaku, kompetensi, dan hasil kerja individu. Tidak hanya sebagai alat pengukuran, manajemen kinerja juga merupakan sarana transformasi organisasi yang berorientasi pada peningkatan produktivitas, motivasi, serta keberlanjutan pencapaian tujuan. Dalam konteks kebijakan publik, penerapan manajemen kinerja menjadi sangat penting karena mendorong transparansi, akuntabilitas, serta optimalisasi sumber daya yang terbatas agar mampu memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien.

b. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan instrumen penting dalam tata kelola pemerintahan modern yang menekankan keterpaduan antara visi strategis, kebijakan anggaran, serta indikator pencapaian kinerja. Pada tingkat kementerian/lembaga (K/L), perencanaan kinerja berfungsi sebagai penjabaran operasional dari sasaran dan program yang ditetapkan dalam dokumen rencana strategis (*Renstra*). Dokumen ini kemudian dijabarkan lebih lanjut ke dalam rencana kerja tahunan (*Renja K/L*) beserta target capaian kinerja pada setiap indikator. Dengan demikian, perencanaan kinerja menjadi komitmen formal bagi instansi pemerintah untuk mencapai hasil tertentu dalam satu periode anggaran.

Perencanaan strategis pemerintah berlandaskan pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN). Regulasi ini menekankan pentingnya keterkaitan antara Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), *Renstra* K/L, Rencana Kerja Pemerintah (RKP), dan *Renja* K/L. Sebagai tindak lanjut, Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 mengatur tata cara penyusunan *Renstra* K/L, yang wajib disusun setiap lima tahun dengan memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, serta kerangka kelembagaan sesuai tugas dan fungsi K/L. Ketentuan teknis penyusunan *Renstra* K/L periode 2025–2029 diatur lebih lanjut dalam Peraturan Menteri PPN/Kepala Bappenas Nomor 10 Tahun 2023, yang menegaskan pentingnya keselarasan dengan RPJMN serta pendekatan yang bersifat indikatif.

Selanjutnya, aspek pengendalian dan evaluasi dijamin melalui Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006. Regulasi ini menegaskan bahwa setiap pimpinan K/L wajib melakukan evaluasi *Renstra* periode berjalan dan menyampaikannya kepada Menteri PPN/Bappenas sebagai bahan evaluasi RPJMN nasional. Evaluasi minimal dilakukan satu kali dalam periode lima tahunan, dan paling lambat satu tahun sebelum *Renstra* berakhir. Evaluasi ini meliputi penilaian atas pencapaian strategi, kebijakan umum, program prioritas, serta konsistensi kerangka ekonomi makro.

Sejalan dengan prinsip akuntabilitas fiskal, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara mengamanatkan penggunaan *Medium Term Expenditure Framework* (Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah) sebagai dasar penyusunan anggaran tahunan. Dengan demikian, perencanaan kinerja tidak hanya diarahkan pada pencapaian

output, tetapi juga pada efisiensi penggunaan sumber daya anggaran dalam jangka menengah.

Untuk memperkuat sistem evaluasi, Permen PPN/Bappenas Nomor 1 Tahun 2023 menegaskan bahwa evaluasi Renstra K/L dilakukan dalam dua tahap: evaluasi saat pelaksanaan (*mid-term review*) dan evaluasi akhir periode. Evaluasi dilaksanakan oleh pimpinan K/L melalui unit perencanaan serta satuan kerja pelaksana, sebagaimana diatur dalam Pasal 35–40. Evaluasi ini penting untuk memastikan alokasi sumber daya berjalan efisien serta outcome pembangunan tercapai sesuai target.

Dengan demikian, perencanaan kinerja dalam birokrasi Indonesia tidak hanya sebatas dokumen administratif, tetapi juga instrumen strategis yang menjembatani antara visi pembangunan nasional dengan implementasi di tingkat program dan kegiatan. Perencanaan yang baik akan meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan, efisiensi penggunaan anggaran, serta memperkuat akuntabilitas publik.

c. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu fondasi utama dalam implementasi manajemen kinerja, karena berfungsi memastikan bahwa setiap program dan kegiatan pemerintah dapat dipantau kemajuannya secara terukur, transparan, dan akuntabel. Melalui pengukuran kinerja, organisasi publik tidak hanya menilai pencapaian output, tetapi juga menilai kontribusi program terhadap pencapaian outcome yang berdampak langsung pada masyarakat. Dengan demikian, pengukuran kinerja menjadi instrumen untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik sekaligus memperkuat akuntabilitas instansi pemerintah.

Secara normatif, pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja yang mencakup *Indikator Kinerja Utama (IKU)*, *Indikator Kinerja Program*, dan *Indikator Kinerja Kegiatan*. IKU ditetapkan sebagai ukuran utama keberhasilan pencapaian sasaran strategis kementerian/lembaga (K/L) dan disahkan oleh Kementerian PAN-RB sesuai dengan tugas dan fungsi instansi. Keberadaan IKU memberikan kejelasan arah, konsistensi dalam pelaksanaan, serta dasar evaluasi yang obyektif bagi pimpinan instansi.

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui tingkat kemajuan instansi dalam mencapai target yang ditetapkan dalam dokumen perencanaan, sekaligus menjadi dasar pengambilan keputusan dalam perbaikan kebijakan. Proses ini dilakukan melalui dua pendekatan. Pertama, membandingkan realisasi kinerja dengan target kinerja tahunan yang dicantumkan dalam Perjanjian Kinerja, yaitu dokumen kontrak kinerja antara pimpinan K/L dengan Menteri Keuangan terkait pelaksanaan APBN tahun berjalan. Kedua, membandingkan realisasi program tahunan dengan target lima tahunan yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategis (Renstra). Dengan cara ini, konsistensi antara tujuan jangka pendek dan jangka menengah dapat dijaga, sekaligus memastikan keterpaduan antara perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan pembangunan.

Lebih jauh, Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah mengamanatkan bahwa pengukuran kinerja menjadi

bagian integral dari sistem pelaporan keuangan negara. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang menekankan prinsip *value for money* dalam pengelolaan anggaran, sehingga setiap rupiah yang dibelanjakan negara harus dikaitkan dengan output dan outcome yang jelas. Sementara itu, Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah menegaskan bahwa pengukuran kinerja dilakukan untuk memastikan keterhubungan antara sasaran strategis, indikator kinerja, serta pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, pengukuran kinerja bukan semata proses administratif, melainkan instrumen manajerial yang strategis. Keberadaannya mendorong peningkatan akuntabilitas, transparansi, serta penciptaan budaya kerja berbasis hasil (*result oriented government*). Hal ini pada akhirnya akan memperkuat kepercayaan publik terhadap instansi pemerintah dalam menjalankan fungsi pelayanan publik dan pengelolaan keuangan negara.

d. Nilai Kinerja Anggaran

Nilai Kinerja Anggaran merupakan instrumen akuntabilitas fiskal yang digunakan pemerintah untuk menilai sejauh mana kualitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran mampu mendukung pencapaian kinerja organisasi. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, nilai kinerja anggaran ditentukan dari penjumlahan dua komponen utama: 50% nilai kinerja perencanaan anggaran dan 50% nilai kinerja pelaksanaan anggaran. Dengan demikian, ukuran kinerja anggaran tidak hanya menitikberatkan pada aspek realisasi, tetapi juga pada kualitas perencanaan yang mendasarinya.

Secara praktis, nilai kinerja anggaran pada Unit Pelaksana Teknis (UPT) Badan POM diperoleh dari dua instrumen evaluasi, yakni Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) dan Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA). IKPA digunakan untuk menilai ketepatan waktu, kualitas pelaksanaan, serta konsistensi pencapaian output terhadap alokasi anggaran. Sementara itu, EKA berfokus pada kualitas perencanaan, dengan menekankan efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya anggaran.

Nilai Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA) disusun melalui dua variabel utama.

1. variabel efektivitas yang diukur berdasarkan capaian Rencana Output (RO) dengan bobot 75%. Variabel ini menunjukkan sejauh mana output yang direncanakan dapat terealisasi sesuai target.
2. variabel efisiensi dengan bobot 25%, yang terbagi atas indikator penggunaan Standar Biaya Keluaran (SBK) sebesar 10% dan indikator efisiensi SBK sebesar 15%. Efisiensi di sini dimaknai sebagai optimalisasi pencapaian output dengan biaya serendah mungkin, tanpa mengurangi kualitas hasil yang ditetapkan.

Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *value for money* sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang menekankan pentingnya efektivitas, efisiensi, dan ekonomis dalam pengelolaan keuangan negara.

Dengan penerapan sistem penilaian berbasis IKPA dan EKA, kinerja anggaran dapat dinilai secara lebih komprehensif, sehingga tidak hanya menekankan aspek penyerapan, tetapi juga kualitas perencanaan dan ketercapaian hasil.

Dengan demikian, Nilai Kinerja Anggaran berfungsi sebagai mekanisme untuk meningkatkan disiplin fiskal, memperkuat akuntabilitas pengelolaan anggaran, dan mendorong perbaikan berkelanjutan pada satuan kerja. Bagi UPT BPOM, instrumen ini penting untuk memastikan bahwa setiap rupiah anggaran yang digunakan benar-benar menghasilkan keluaran dan manfaat nyata bagi masyarakat, sesuai dengan arah pembangunan nasional dan standar pelayanan publik yang berkualitas.

1. Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA)

Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA) merupakan mekanisme penting dalam sistem pengelolaan anggaran berbasis kinerja yang berfungsi menilai sejauh mana pelaksanaan anggaran mampu mendukung pencapaian hasil sesuai perencanaan. Kementerian Keuangan (2020) menegaskan bahwa EKA bukan hanya instrumen pengukuran, tetapi juga alat manajerial untuk mengidentifikasi keberhasilan maupun hambatan dalam implementasi program/kegiatan, sekaligus menjadi dasar bagi perbaikan perencanaan anggaran pada periode berikutnya. Dengan demikian, EKA berperan sebagai penghubung antara tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam siklus manajemen kinerja pemerintah.

Secara konseptual, EKA menekankan pentingnya keterkaitan antara perencanaan anggaran dan indikator kinerja. Siregar (2021) menyatakan bahwa EKA berfungsi mengidentifikasi potensi *mismatch* antara output yang direncanakan dan yang terealisasi. Oleh karena itu, keselarasan antara rencana anggaran dan indikator kinerja utama (IKU) sangat diperlukan agar evaluasi dapat memberikan gambaran efektivitas program secara akurat. Lestari & Nugroho (2022) menambahkan bahwa keberhasilan pelaksanaan EKA sangat ditentukan oleh kejelasan indikator output dan outcome, serta adanya komitmen pimpinan satuan kerja untuk menindaklanjuti hasil evaluasi dengan perbaikan nyata.

Namun, dalam praktiknya, sejumlah tantangan masih ditemui. BPKP (2022) menemukan bahwa beberapa instansi pemerintah mengalami stagnasi dalam nilai EKA akibat lemahnya mekanisme pemantauan serta rendahnya pemanfaatan hasil evaluasi dalam siklus anggaran berikutnya. Kondisi ini berimplikasi pada menurunnya kualitas perencanaan dan mengurangi efektivitas anggaran dalam mendukung pencapaian outcome pembangunan. Penelitian Fadli (2023) menunjukkan bahwa instansi yang konsisten menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dengan baik cenderung memiliki nilai EKA yang lebih tinggi. Hal ini membuktikan adanya keterkaitan erat antara sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dan hasil evaluasi anggaran yang optimal.

Dengan demikian, EKA memiliki posisi strategis dalam memastikan akuntabilitas fiskal sekaligus meningkatkan efektivitas pembangunan. Untuk memperkuat peran EKA, diperlukan penguatan pada tiga aspek utama: (1) integrasi perencanaan anggaran

dengan indikator kinerja, (2) penguatan kapasitas pemantauan dan evaluasi, serta (3) komitmen pimpinan dalam menindaklanjuti hasil evaluasi. Tanpa perbaikan pada aspek tersebut, EKA berpotensi hanya menjadi instrumen administratif tanpa memberi dampak signifikan pada kualitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran.

2. Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA)

Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) merupakan instrumen evaluasi yang dikembangkan oleh Kementerian Keuangan untuk menilai kualitas pelaksanaan anggaran pada satuan kerja pemerintah. IKPA mencerminkan tiga dimensi utama, yaitu kualitas perencanaan, kualitas implementasi, dan kualitas hasil anggaran. Nilai IKPA dibentuk dari delapan indikator: revisi DIPA (10%), deviasi Halaman III DIPA (15%), penyerapan anggaran (20%), belanja kontraktual (10%), penyelesaian tagihan (10%), pengelolaan UP/TUP (10%), capaian output (25%), serta dispensasi SPM sebagai faktor pengurang nilai. Struktur ini menjadikan IKPA bukan hanya ukuran serapan, melainkan juga instrumen pengendalian kepatuhan, ketepatan waktu, dan pencapaian hasil program.

Secara normatif, IKPA berfungsi ganda: sebagai alat monitoring dan sebagai mekanisme pengendalian dalam kerangka reformasi birokrasi keuangan negara (Kementerian Keuangan, 2021). Nilai IKPA yang tinggi menjadi indikator tata kelola keuangan yang baik, sedangkan capaian rendah menunjukkan adanya kelemahan dalam perencanaan, pelaksanaan, atau pengendalian internal.

Sejumlah penelitian menegaskan pentingnya IKPA sebagai tolok ukur akuntabilitas fiskal. Sodikin (2021) menemukan bahwa efektivitas pelaksanaan anggaran dan kesesuaian antara perencanaan dan realisasi berperan penting terhadap nilai IKPA di wilayah Bandung. Namun, penelitian tersebut juga mengungkap adanya kendala berupa ketidakjelasan kalender kegiatan satker yang berdampak pada penyerapan anggaran. Setiawati (2025) menambahkan bahwa kompetensi pejabat perbendaharaan sangat berpengaruh terhadap capaian IKPA, di mana peningkatan kapasitas sumber daya manusia terbukti memperkuat tata kelola pelaksanaan anggaran.

Di sisi lain, penelitian Anggia Nur Nazma (2024) menunjukkan bahwa meskipun nilai IKPA tinggi, pola penyerapan anggaran pada Balai Monitor SFR Kelas I Bandung masih timpang antartriwulan. Kondisi ini menurunkan kualitas belanja dan efektivitas program, disebabkan oleh kelemahan perencanaan arus kas, keterbatasan SDM, dan komunikasi internal yang tidak optimal. Temuan serupa juga didukung studi Alwi (2022) di LLDIKTI Wilayah II yang menunjukkan tren peningkatan IKPA periode 2018–2020 (dari 87,74 menjadi 96,40). Namun, keberlanjutan capaian tersebut sangat bergantung pada konsistensi strategi pengendalian dan disiplin anggaran pada tahun-tahun berikutnya.

Secara kebijakan, perubahan regulasi melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 membawa implikasi penting. Mulai tahun 2024, IKPA tidak berdiri sendiri, tetapi diintegrasikan ke dalam Nilai Kinerja Anggaran (NKA) bersama

Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA). Penilaian berfokus pada efektivitas (75%) dan efisiensi (25%), dengan indikator yang lebih terstruktur. Perubahan ini bertujuan memperkuat keterkaitan antara perencanaan, pelaksanaan, dan capaian output dalam kerangka akuntabilitas fiskal yang lebih komprehensif.

Dengan demikian, IKPA tidak sekadar angka capaian, tetapi indikator strategis yang mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pengelolaan anggaran. Peningkatan nilai IKPA memerlukan sinergi kebijakan pada empat aspek utama: (1) akurasi perencanaan DIPA, (2) disiplin pelaksanaan anggaran, (3) peningkatan kompetensi SDM pengelola perbendaharaan, serta (4) pemanfaatan teknologi digital perbendaharaan. Sinergi ini akan memastikan keberlanjutan reformasi birokrasi fiskal serta mendukung tata kelola keuangan negara yang berkualitas.

e. Efisiensi Kinerja dan Anggaran

Efisiensi kinerja dan anggaran merupakan salah satu isu strategis dalam reformasi birokrasi dan tata kelola keuangan negara. Efisiensi diartikan sebagai kemampuan suatu kegiatan untuk menggunakan input lebih sedikit, namun tetap menghasilkan output yang sama atau bahkan lebih besar.

Secara teknis, efisiensi diukur melalui *Indeks Efisiensi (IE)* dengan membandingkan persentase capaian sasaran terhadap capaian input (realisasi anggaran). Apabila $IE \geq Standar Efisiensi (SE = 1)$, maka suatu kegiatan dinyatakan efisien, sebaliknya apabila $IE \leq SE$, kegiatan dianggap tidak efisien. Tingkat efisiensi ini menggambarkan sejauh mana suatu organisasi mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya dalam menghasilkan output yang diharapkan.

Kementerian PAN-RB (2021) menegaskan bahwa efisiensi anggaran harus diarahkan pada pengurangan pemborosan, penghapusan kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah, dan optimalisasi belanja pada program prioritas nasional. Lebih jauh, efisiensi juga menjadi salah satu indikator utama dalam penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), sehingga memengaruhi persepsi publik terhadap akuntabilitas birokrasi.

Studi empiris menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) dapat meningkatkan efisiensi. Kartini (2021) mengidentifikasi bahwa instansi yang menerapkan kontrak kinerja dan sistem insentif berbasis hasil cenderung lebih efisien dalam realisasi anggaran. Rahman dan Dewi (2022) menambahkan bahwa efisiensi tidak dapat dicapai tanpa dukungan sistem informasi manajemen yang terintegrasi. Digitalisasi pengelolaan anggaran melalui aplikasi SAKTI dan OM SPAN terbukti mempercepat proses administrasi, mengurangi potensi kesalahan, dan memperkuat akuntabilitas fiskal. Temuan ini sejalan dengan Sugiharto (2023) yang menunjukkan adanya korelasi positif antara penggunaan sistem monitoring berbasis teknologi dan peningkatan efisiensi belanja pemerintah.

Selain faktor teknis, dimensi kepemimpinan juga berperan besar dalam mendorong budaya efisiensi. Syafrudin dan Mulyadi (2021) menekankan bahwa *leadership commitment*

membentuk organisasi yang berorientasi pada hasil, adaptif terhadap tantangan, dan menghindari praktik birokrasi yang tidak produktif. Pemimpin yang konsisten mendorong efisiensi akan memengaruhi perilaku tim untuk bekerja lebih terarah dan fokus pada pencapaian tujuan.

Dalam perspektif internasional, OECD (2022) menegaskan bahwa efisiensi anggaran tidak cukup diukur dari tingkat serapan, tetapi juga dari kemampuan anggaran menghasilkan *outcome* yang nyata dan terukur. Hal ini menjadi tantangan bagi banyak instansi pemerintah di Indonesia yang masih menitikberatkan evaluasi anggaran pada aspek serapan belanja, sementara dampak (*outcome*) terhadap masyarakat sering kali kurang diperhatikan.

Dengan demikian, peningkatan efisiensi kinerja dan anggaran membutuhkan pendekatan lintas aspek yang terintegrasi secara sistemik. Pendekatan ini meliputi: (1) perbaikan perencanaan melalui penerapan anggaran berbasis kinerja, (2) pemanfaatan teknologi informasi untuk memperkuat transparansi dan akurasi, (3) komitmen kepemimpinan untuk membangun budaya efisiensi, serta (4) pergeseran paradigma dari penyerapan anggaran menuju pencapaian *outcome*.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa nilai IKPA dipengaruhi oleh ketepatan perencanaan DIPA, disiplin pelaksanaan, serta kompetensi pejabat perbendaharaan (Sodikin, 2021; Hidayat, 2022; Suharto, 2022; Setiawati, 2025). Studi lain menyoroti digitalisasi sistem keuangan melalui SAKTI dan e-Rekon-LK yang mampu meningkatkan akurasi pelaporan (Iskandar & Prasetya, 2023; Rahman & Dewi, 2022), sementara penelitian Anggia Nur Nazma (2024) dan Alwi (2022) menemukan masih adanya kendala pemerataan penyerapan anggaran antartriwulan dan kesinambungan capaian IKPA lintas tahun.

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA), Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA), serta efisiensi anggaran dan kinerja di lingkungan instansi pemerintah. Namun demikian, mayoritas studi tersebut masih bersifat umum dan belum menelaah secara kontekstual dinamika yang terjadi di satuan kerja teknis (satker) vertikal, terlebih dalam konteks implementasi kebijakan strategis seperti Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2025, belum diterjemahkan secara operasional ke tingkat satker, sehingga masih terdapat kesenjangan antara tuntutan kebijakan nasional dengan praktik anggaran di lapangan.

Kesenjangan yang muncul dari studi-studi terdahulu adalah belum adanya penelitian yang secara eksplisit mengkaji bagaimana nilai IKPA dapat menjadi alat ukur untuk menilai efisiensi kinerja anggaran dalam konteks pelaksanaan arahan kebijakan nasional, khususnya Instruksi Presiden No. 1 Tahun 2025. Padahal, Inpres tersebut menekankan pentingnya transformasi birokrasi dan efektivitas anggaran sebagai pilar utama peningkatan kinerja pelayanan publik. Belum banyak literatur yang membahas respon strategis satuan kerja teknis di daerah, seperti Balai Besar POM di Makassar, dalam menerjemahkan arahan kebijakan nasional ke dalam praktik pengelolaan anggaran dan capaian IKPA.

Penelitian ini hadir untuk menjawab kesenjangan tersebut dengan menyajikan kajian yang bersifat kontekstual, yaitu menelaah efisiensi anggaran melalui pendekatan nilai IKPA pada satuan kerja teknis pengawasan, dalam hal ini BBPOM Makassar. Penelitian ini tidak hanya menganalisis tren nilai IKPA, tetapi juga mengevaluasi faktor-faktor penyebab capaian IKPA yang belum optimal, serta mengaitkannya secara langsung dengan efektivitas pelaksanaan arahan Inpres No. 1 Tahun 2025. Kontribusi yang ditawarkan berupa rekomendasi strategis untuk penguatan sistem perencanaan, tagging program prioritas, pengawasan internal, dan manajemen risiko anggaran yang lebih adaptif terhadap dinamika kebijakan nasional.

Dengan pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam perumusan strategi peningkatan efisiensi anggaran dan kualitas pelaksanaan program pada satuan kerja pemerintah, serta memperkaya literatur kebijakan publik terkait tata kelola keuangan negara berbasis kinerja.

METODE PENELITIAN

1. Metodologi

Metodologi yang digunakan dalam penyusunan *policy paper* ini mengacu pada pendekatan analisis kebijakan publik dengan memadukan data empiris dan kajian teoritis. Tujuannya adalah untuk merumuskan rekomendasi kebijakan yang berbasis bukti (*evidence-based policy*) dalam konteks efisiensi anggaran dan peningkatan kinerja satuan kerja BBPOM Makassar sesuai arahan Inpres No. 1 Tahun 2025.

1. Pendekatan Analisis

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang dipadukan dengan analisis kuantitatif sederhana pada data kinerja dan anggaran. Penelitian ini bersifat deskriptif dan menggunakan analisa data yang ada. Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menggali akar masalah, aktor kebijakan, dinamika implementasi efisiensi anggaran, pendalaman pemahaman serta mendeskripsikan data yang ada. Selanjutnya berdasarkan data-data yang ada maka dilakukan analisa data untuk membahas dan mendalami lebih lanjut serta memberikan rekomendasi yang tepat sesuai dengan permasalahan yang ada sedangkan pendekatan kuantitatif dipakai untuk membaca tren capaian IKPA, realisasi anggaran, dan indikator kinerja utama (IKU).

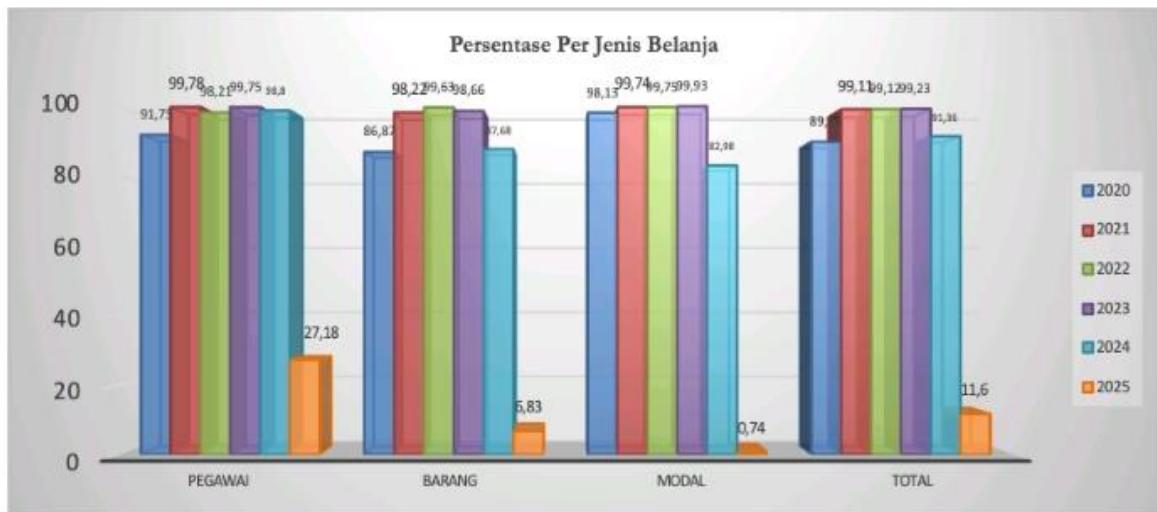
Setelah dilakukan pengumpulan data, selanjutnya dilakukan studi pustaka atau studi literatur untuk mendapatkan referensi – referensi terkait pelaksanaan anggaran serta monitoring dan evaluasi atas pengelolaan anggaran. Selanjutnya dilakukan analisis dari data yang terkumpul dan pengamatan untuk mendapatkan kesimpulan dan rekomendasi yang sesuai atas hasil analisis data tersebut.

2. Sumber Data

Pengumpulan data dilakukan melalui sumber data yang ada pada aplikasi sakti.kemenkeu.go.id/; <https://spanint.kemenkeu.go.id/>; <https://satudja.kemenkeu.go.id/>; <https://simetris.pom.go.id/>; <https://simetris.pom.go.id/rhpk/>; dan aplikasi terkait lainnya untuk Monev capaian Kinerja dan Renstra. serta studi literasi berdasarkan aturan – aturan yang berlaku. Data tersebut merupakan hasil penilaian pengelolaan keuangan yang dilakukan sepanjang Tahun 2020-2024 serta data per Maret tahun 2025 mulai dari perencanaan anggaran sampai dengan pelaporan pencapaian kinerja atau output.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Alokasi anggaran BBPOM di Makassar tahun 2020 sd 2025 (Per 31 Maret 2025) dengan persentase realisasi per jenis belanja adalah sebagai berikut :



Gambar 1. Persentase Realisasi Anggaran per jenis belanja Balai Besar POM di Makassar Tahun 2020-2025(Per Maret 2025)

Realisasi belanja pegawai menunjukkan konsistensi yang tinggi pada periode 2020–2024, dengan kisaran 91,75% hingga 99,78%. Puncak capaian terjadi pada 2021 (99,78%). Sementara, Pada Triwulan I Tahun 2025, realisasi belanja pegawai mencapai 27,18% dari pagu yang tersedia. Capaian ini tergolong moderat untuk periode awal tahun, mengingat belanja pegawai umumnya bersifat rutin seperti gaji, tunjangan, dan kewajiban pegawai lainnya yang relatif stabil setiap bulan. Realisasi yang cukup baik ini menunjukkan bahwa aspek pengelolaan kepegawaian berjalan sesuai jadwal.

Kenaikan ini menunjukkan adanya konsistensi dalam pencairan anggaran pegawai, khususnya terkait gaji, tunjangan, dan honorarium yang relatif bersifat rutin. Namun, meskipun terjadi peningkatan, kontribusi belanja pegawai terhadap total penyerapan anggaran

masih belum cukup untuk mendorong capaian indikator penyerapan pada level optimal (di atas 20% total anggaran pada triwulan I)

Belanja barang mengalami fluktuasi lebih besar. Pada 2020, realisasi 86,87%, kemudian meningkat signifikan hingga 99,63% pada 2022. Namun, tahun 2024 terjadi penurunan menjadi 87,68%. Penurunan ini menjadi salah satu indikator ketidakefisienan perencanaan, serta lemahnya pengendalian dalam penyediaan sarana pendukung operasional. hingga Maret 2025 Realisasi hanya mencapai 6,83%. Rendahnya realisasi belanja barang disebabkan adanya pagu blokir sebesar Rp. 9.290.868.000 atau sebesar 39,61 % dari total pagu belanja barang, Belanja barang memperlihatkan fluktuasi yang signifikan. Pada tahun 2023, capaian mencapai 10,04%, naik di tahun 2024 menjadi 12,82%.

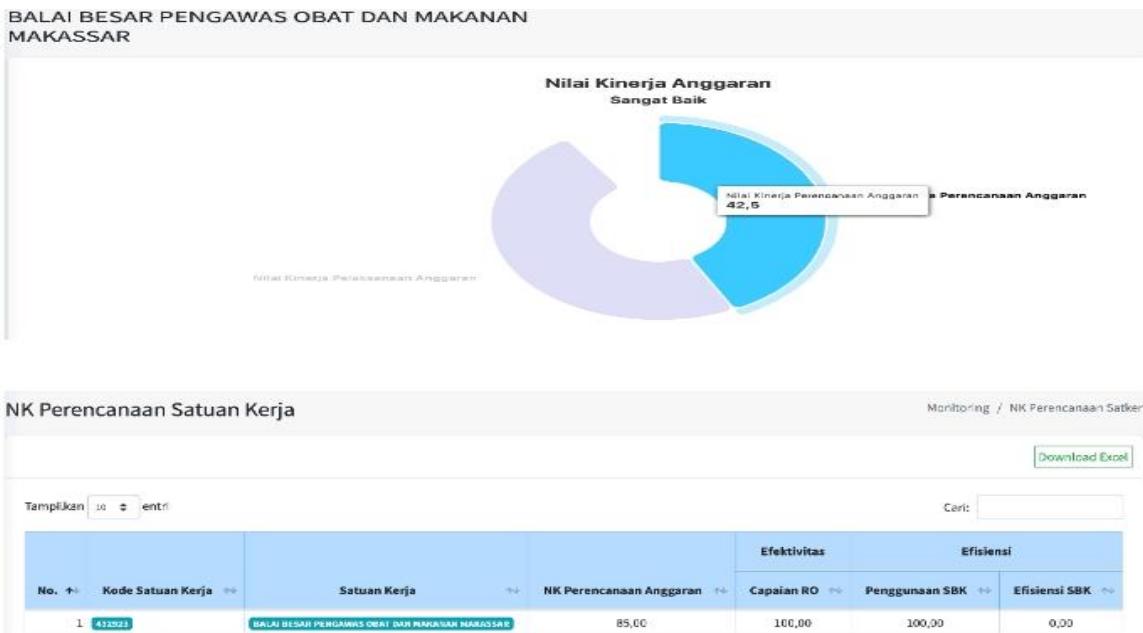
Belanja modal relatif stabil dengan kinerja tinggi pada 2020–2023 (98–99%). Akan tetapi, pada 2024 turun menjadi 82,98% sebelum kembali naik ke 87,01% per Maret tahun 2025 dimana belum maksimalnya realisasi belanja modal disebabkan adanya pagu blokir sebesar Rp. 151.324.000 atau sebesar 4,82% dari total pagu belanja Modal sehingga secara total Belanja Modal dikurangi dengan pagu blokir hanya 0,74%. Belanja modal konsisten menjadi komponen dengan realisasi terendah pada triwulan I. Tahun 2023 hanya 0,38%, sedikit menurun pada 2024 (0,34%), dan naik ke 0,74% pada 2025. Angka ini menunjukkan bahwa proses pengadaan barang modal masih terkendala di awal tahun serta adanya Pemblokiran Mandiri Dalam Rangka Efisiensi Belanja Pelaksanaan APBN TA 2025

Jika dilihat secara agregat, realisasi total belanja sangat baik pada 2021–2023 (di atas 99%). Namun, terjadi penurunan pada 2024 (91,36%) dan per Maret tahun 2025 (11,60%) dimana belum maksimalnya realisasi anggaran disebabkan adanya pagu blokir

Selaras dengan amanat Inpres No. 1 Tahun 2025 tentang Percepatan Peningkatan Kualitas Belanja. Melalui penjadwalan anggaran yang lebih presisi dan berbasis kinerja dimana Satker berkontribusi langsung pada efisiensi dan efektivitas belanja negara dan Surat Menteri Keuangan Nomor S-37/MK.02/2025 tanggal 24 Januari 2025 tentang Efisiensi Belanja Kementerian/ Lembaga dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2025, serta berdasarkan hasil rapat koordinasi pimpinan yang dilaksanakan pada tanggal 30 Januari 2025 diminta seluruh unit kerja di lingkungan BPOM baik di Pusat dan UPT agar dapat melakukan pemblokiran secara mandiri. Total pagu blokir sebesar Rp. 9.442.192.000 atau sebesar 26,25% dari total pagu sehingga total realisasi pagu dikurangi dengan pagu blokir telah mencapai 15,73% per Maret 2025.

Jika dilihat dari nilai realisasi anggaran Balai Besar POM di Makassar Tahun 2021-2023 dapat disimpulkan bahwa realisasi anggaran sangat baik karena telah mencapai target dari kementerian keuangan untuk realisasi anggaran yaitu sebesar 99%, dan menurun di tahun 2024 yaitu 91,36% .

Nilai Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA) Balai Besar POM di Makassar Tahun Anggaran 2024 berdasarkan Aplikasi monev.kemenkeu.go.id mendapatkan nilai sebesar 85,00, dengan capaian masing masing indikator yaitu indicator Efektivitas (Capaian RO) sebesar 100%; Efisiensi (Penggunaan SBK) 100% sementara Efisiensi (Efisiensi SBK) 0%. sebagaimana terlihat pada gambar berikut :



Gambar 2. Nilai Kinerja Anggaran Balai Besar POM di Makassar Tahun 2024

Target indikator kinerja utama Nilai Kinerja Anggaran Balai Besar POM di Makassar adalah 90,03, salah satu variabel pembentuk dari nilai Kinerja Anggaran adalah Nilai Evaluasi Kinerja Anggaran (EKA). Nilai EKA Tahun 2024 sebesar 85,00 masih belum mencapai target terhadap pencapaian Nilai Kinerja Anggaran Balai Besar POM di Makassar tahun 2024.. Berdasarkan Laporan Kinerja pada lingkup satuan kerja Balai Besar POM di Makassar, nilai tersebut juga masih dibawah nilai rata – rata nasional yaitu 92,53.

Atas capaian Nilai Kinerja Anggaran tersebut terlihat bahwa masih ada nilai – nilai yang dapat dioptimalkan seperti nilai Efisiensi SBK yang capaiannya 0%, hal ini disebabkan nilai capaian SBKK Balai Besar POM di Makassar adalah 23,12 dimana Efisiensi SBKK akan 0% jika nilai Efisiensi RO capaian >20 %.

NKA tahun 2024 tidak dapat dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya karena terdapat perubahan tools penilaian nilai EKA berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, yaitu berdasarkan nilai Efektivitas (bobot 75%) dan nilai Efisiensi (bobot 25%). Nilai Efisiensi dihitung menggunakan indikator Penggunaan SBK (10%) dan Efisiensi SBK (15%)

Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Balai Besar POM di Makassar Tahun Anggaran 2024 berdasarkan Aplikasi OM-SPAN mendapatkan nilai sebesar 93,54 (baik), dengan capaian nilai untuk masing aspek atau indikator adalah sebagai berikut :



INDIKATOR PELAKSANAAN ANGGARAN

Sampai Dengan : DESEMBER

No	Kode KPPN	Kode BA	Kode Satker	Urusan Satker	Keterangan	Kualitas Perencanaan Anggaran		Kualitas Pelaksanaan Anggaran				Kualitas Hasil Pelaksanaan Anggaran		Nilai Total	Konversi Bobot	Dipersoal SPM (Pengurang)	Nilai Akhir (Nilai Total/Konversi Bobot)
						Revisi DIPA	Deviasi Halaman III DIPA	Penyerapan Anggaran	Belanja Kontraktual	Penyelesaian Tagihan	Pengelolaan UP dan TUP	Capaian Output	Capaian Output				
1	136	063	432929	BALAI BESAR PENGAWAS OBAT DAN MAKANAN MAKASSAR		Nilai	100.00	93.38	92.95	95.00	100.00	98.44	100.00	56.59	100%	0.00	96.59
						Bobot	10	10	20	10	10	10	25				
						Nilai Akhir	10.00	13.56	18.59	9.80	10.00	9.84	25.00				
						Nilai Aspek	95.19			95.85			100.00				

Gambar 2. Nilai Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Balai Besar POM di Makassar Tahun 2024

Atas capaian nilai tersebut, terdapat 3 komponen indikator yang sudah mencapai nilai sempurna yaitu indikator revisi DIPA, Penyelesaian Tagihan dan Capaian Output. Nilai – nilai indikator tersebut harus terus dipertahankan untuk menjaga nilai IKPA agar tetap kategori Sangat Baik.

Indikator Revisi DIPA digunakan untuk mengukur kualitas perencanaan anggaran K/L/unit eselon I/Satker. Nilai pada komponen indikator revisi DIPA sudah optimal dengan nilai 100 yang artinya revisi yang dilaksanakan Balai Besar POM di Makassar telah mengikuti aturan – aturan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Keuangan dihitung berdasarkan frekuensi revisi DIPA dalam rentang semesteran dan tidak bersifat kumulatif.

Nilai komponen penyelesaian tagihan mencapai nilai 100 yang berarti bahwa Balai Besar POM di Makassar telah menyelesaikan seluruh tagihan tepat waktu tanpa adanya penundaan pembayaran dimana seluruh SPM kontraktual disampaikan tepat waktu yaitu kurang dari 17 (tujuh belas) hari kerja dari tanggal BAST atau BAPP. Hal ini merupakan indikator yang sangat positif, karena dapat meningkatkan kepercayaan mitra kerja, menjaga kredibilitas satker, dan memastikan kelancaran arus kas pada pelaksanaan anggaran.

Indikator capaian output meraih nilai maksimal 100,00 dengan bobot tertinggi di antara variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh program dan kegiatan yang direncanakan telah berhasil dilaksanakan sesuai target output. Capaian ini menunjukkan efektivitas anggaran dalam menghasilkan output nyata, sehingga dapat disimpulkan bahwa BBPOM Makassar mampu menghubungkan secara konsisten antara alokasi anggaran dengan hasil yang diperoleh.

Nilai komponen indikator yang belum optimal berjumlah 4 indikator yaitu deviasi halaman III DIPA, Penyerapan anggaran, belanja kontraktual dan pengelolaan UP dan TUP. Nilai – nilai tersebut masih dapat dioptimalkan untuk mendapatkan nilai IKPA diatas 95 dengan kategori baik sekali.

Komponen indikator deviasi halaman III DIPA mendapat nilai yang belum optimal 90,38% dengan kontribusi bobot 13,56. Untuk memperbaiki nilai deviasi halaman III DIPA dapat dilakukan dengan peningkatan kualitas perencanaan sehingga mengurangi selisih antara realisasi dengan perencanaan anggaran tiap bulannya.

Angka ini mengindikasikan masih terdapat perbedaan antara rencana penarikan anggaran (halaman III DIPA) dengan realisasi pencairan dana. Deviasi ini menandakan adanya tantangan dalam sinkronisasi antara perencanaan kas dengan kebutuhan riil pelaksanaan kegiatan. Walaupun nilainya masih tergolong baik, perbaikan diperlukan pada antara lain : memastikan Halaman III DIPA menjadi alat kendali bagi KPA dalam pencapaian kinerja dan output serta sasara program/kegiatan Balai Besar POM di Makassar; memastikan agar melaksanakan kegiatan sesuai dengan yang direncanakan sebagaimana tercantum dalam Halaman III DIPA; memanfaatkan kesempatan pemutakhiran RPD Hal III DIPA setiap triwulan serta memastikan deviasi antara pelaksanaan dengan rencana yang tercantum pada Halaman III DIPA tidak melebihi 5% (lima persen).

Nilai komponen penyerapan anggaran hanya berada pada nilai 92,95% dengan skor akhir 18,59 yang berarti Balai Besar POM di Makassar belum memenuhi target akhir tahun yang ditetapkan Kementerian Keuangan yaitu untuk belanja pegawai sebanyak 95% serta belanja barang dan belanja modal sebanyak 90% akibat masih ada sebagian anggaran yang belum terserap secara optimal. Kondisi ini dapat terjadi akibat adanya penundaan pelaksanaan kegiatan atau keterlambatan administrasi. Dengan demikian, ke depan perlu dilakukan penjadwalan kegiatan yang lebih merata sepanjang tahun untuk menghindari penumpukan realisasi di akhir periode; meningkatkan kualitas perencanaan dan eksekusi kegiatan secara relevan dan terjadwal, serta tidak menumpuk pencairan anggaran pada akhir tahun; melakukan percepatan belanja, khususnya untuk belanja barang dan modal yang proses pengadaan barang dan jasanya dapat dimulai sejak awal tahun anggaran serta mengoptimalkan penyerapan anggaran secara proporsional setiap bulan berdasarkan target, rencana kegiatan, dan rencana penarikan dana yang telah disusun.

Komponen indikator belanja kontraktual mendapat nilai 96. Hal itu terjadi karena ada realisasi kontrak belanja modal (53) dengan nilai diatas 50 – 200 juta yang selesai pada triwulan 3 sehingga menurunkan nilai akselerasi belanja 53. Untuk memperbaiki komponen nilai indikator belanja kontraktual dapat dilakukan dengan merencanakan paket pengadaan belanja modal (53) dengan nilai antara 50 - 200 Juta agar dapat terealisasi pada triwulan 1. Dengan belum optimalnya nilai pada komponen ini maka ke depan perlu dilakukan antara lain : mengupayakan PBJ dilaksanakan sebelum tahun anggaran, sehingga kontrak dapat ditandatangani dan pekerjaan dapat dilaksanakan awal tahun anggaran; memastikan pengadaan barang/jasa yang sifatnya sekaligus dan nilainya sampai dengan Rp200 juta (dua ratus juta rupiah) diselesaikan pada Triwulan I Tahun Anggaran 2024; Segera menyusun RUP di awal tahun sesuai dengan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan awal tahun anggaran serta Memastikan seluruh pengadaan barang dan jasa yang dimungkinkan dapat ditandatangani dan didaftarkan

Komponen indikator pengelolaan UP dan TUP mendapat nilai 98,44 yang berarti masih belum optimal karena Persentase GUP (Ganti Uang Persediaan) pada triwulan awal hanya berada pada kisaran 58,62%, sebelum akhirnya meningkat di akhir tahun. Rendahnya capaian awal tahun menunjukkan adanya hambatan dalam pengelolaan kas operasional disebabkan oleh keterlambatan administrasi atau kurang optimalnya kalender kegiatan yang menjadi dasar perencanaan penarikan dana. Optimalisasi nilai komponen ini dapat dilakukan dengan perencanaan yang tepat dalam pengajuan TUP sehingga tidak ada setoran atas kelebihan TUP serta peningkatan pengelolaan UP dengan meningkatkan intensitas GUP.

Ditjen Anggaran dan Ditjen Perbendaharaan akan terus mengevaluasi implementasi indikator – indikator penyusun nilai kinerja anggaran (NKA) baik evaluasi kinerja anggaran (EKA) maupun Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). NKA diharapkan dapat menjadi alat ukur dalam melihat dinamika dan spending behaviour pengelolaan anggaran pada Kementerian/Lembaga. Oleh karena itu, satuan kerja perlu terus meningkatkan capaian nilai kinerja anggaran yang juga digunakan sebagai instrumen atau alat dalam pemberian penghargaan dan insentif dari Kementerian Keuangan kepada Kementerian / Lembaga.

A. Alternatif Kebijakan

Berdasarkan hasil analisis capaian Nilai IKPA BBPOM Makassar tahun 2020–2024 yang menunjukkan masih adanya indikator belum optimal—khususnya pada deviasi Halaman III DIPA, penyerapan anggaran, belanja kontraktual, serta pengelolaan UP/TUP—diperlukan langkah kebijakan yang lebih strategis, sistematis, dan berbasis bukti. Tuntutan Inpres No. 1 Tahun 2025 tentang efisiensi belanja negara semakin menegaskan bahwa satuan kerja dituntut bukan hanya sekadar mencapai target serapan, tetapi juga memastikan bahwa setiap rupiah anggaran menghasilkan output dan outcome yang nyata bagi masyarakat.

Dalam kerangka tersebut, BBPOM Makassar perlu merumuskan kebijakan efisiensi anggaran melalui pendekatan mikro di tingkat satker dengan berlandaskan prinsip *value for money* dan penguatan akuntabilitas kinerja. Usulan kebijakan yang diajukan meliputi tujuh langkah utama:

1. Melakukan pemetaan program/kegiatan yang paling berkontribusi pada capaian IKU dan nilai IKPA
Tujuan:
 - Menjamin Efisiensi yang Tepat Sasaran
(Agar pemangkasan atau realokasi anggaran hanya dilakukan pada kegiatan yang *minim kontribusi* terhadap indikator kinerja utama (IKU) dan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA))
 - Mendukung Capaian Output dan Outcome Strategis
Dengan mengidentifikasi kegiatan yang paling berdampak, satuan kerja dapat menjaga kesinambungan pelaksanaan program prioritas dan hasil layanan publik.
 - Meningkatkan Kualitas Perencanaan dan Evaluasi Anggaran

Pemetaan ini akan menjadi dasar dalam penyusunan anggaran tahun berikutnya serta dalam revisi DIPA yang lebih berbasis kinerja dan bukti (evidence-based).

- Meningkatkan Nilai IKPA

Terutama pada komponen ketepatan waktu penyerapan, deviasi, dan kualitas perencanaan, karena anggaran difokuskan pada kegiatan yang jelas kontribusinya terhadap kinerja.

- Mendukung Implementasi Inpres No. 1 Tahun 2025

Menyelaraskan efisiensi anggaran dengan tujuan prioritas pembangunan nasional tanpa mengganggu program yang strategis di lingkungan BBPOM Makassar.

Tahapan dalam pemetaan program/kegiatan yang paling berkontribusi pada capaian IKU dan nilai IKPA yaitu mengidentifikasi kegiatan yang berkontribusi paling signifikan terhadap pencapaian IKU dan nilai IKPA, sehingga alokasi anggaran dapat difokuskan pada kegiatan bernalih hasil tinggi.

langkah-langkah :

1. Hitung *contribution score* tiap kegiatan: (bobot ke IKU + bobot ke 8 indikator IKPA + relevansi ke EKA/RO/SBK).
2. Kelompokkan: A (prioritas utama), B (pendukung), C (tunda/hentikan).
3. Kaitkan dengan struktur akun (51/52/53) dan kalender kinerja.

Penanggung jawab: Perencana, PPK, KPA; dukungan Subbag Keu.

Output: *Portfolio map* kegiatan → dasar penetapan pagu efektif & blokir.

KPI: $\geq 80\%$ pagu nonrutin dialokasikan ke klaster A; kenaikan IKPA $\geq +1,0$ poin.

2. Menandai (tagging) kegiatan yang mendukung langsung komponen IKPA seperti: deviasi halaman III DIPA, ketepatan SPM, capaian output.

Tujuan

- Meningkatkan Fokus Pengelolaan Anggaran terhadap Komponen IKPA Dengan melakukan *tagging* terhadap kegiatan yang berkontribusi langsung terhadap komponen IKPA, satuan kerja dapat lebih mudah memantau dan mengelola kegiatan yang memengaruhi skor IKPA, seperti deviasi anggaran, keterlambatan SPM, dan ketepatan output.
- Mencegah Deviasi dan Keterlambatan dalam Pelaksanaan Anggaran *Tagging* mempermudah pemetaan waktu pelaksanaan kegiatan dan pengeluaran anggaran, sehingga penyerapan dapat dioptimalkan sesuai timeline dan tidak menumpuk di akhir tahun, yang sering menyebabkan deviasi tinggi dan SPM terlambat.
- Memperkuat Basis Evaluasi Kinerja Anggaran Identifikasi awal terhadap kegiatan yang berdampak pada IKPA memudahkan proses evaluasi kinerja anggaran secara triwulanan maupun tahunan, karena penilaian dapat diarahkan langsung pada kegiatan yang relevan dengan komponen IKPA.
- Mendukung Revisi DIPA yang Lebih Tepat Sasaran

Ketika terjadi perubahan kebutuhan atau efisiensi, *tagging* akan memudahkan satker dalam menetapkan prioritas kegiatan yang perlu dipertahankan atau direlokasi, dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap nilai IKPA.

- Mendorong Transparansi dan Akuntabilitas Penggunaan Anggaran Dengan adanya *tagging*, pimpinan satuan kerja, perencana, dan pihak pengawas internal dapat dengan mudah menelusuri kegiatan mana saja yang kritikal bagi capaian kinerja anggaran, sehingga pengambilan keputusan berbasis data dan lebih akuntabel

Tahapan dalam Menandai (*tagging*) kegiatan yang mendukung langsung komponen IKPA yaitu Melakukan penandaan khusus pada kegiatan yang mendukung langsung komponen IKPA, seperti deviasi Hal. III DIPA, ketepatan penyelesaian SPM, dan capaian output, untuk mempermudah pengawasan dan evaluasi langkah-langkah :

1. *Tag* di RKA-RKAKL/SAKTI: IKPA_DEV, IKPA_SPM, IKPA_OUT.
2. Tetapkan *service level* internal: deviasi $\leq 5\%$, SPM ≤ 17 HK, capaian output $\geq 100\%$.
3. Monitoring bulanan via *traffic light dashboard*.

KPI: Deviasi bulanan $\leq 5\%$ (≥ 9 bulan tercapai), 0 dispensasi SPM, realisasi output 100%.

3. Menerapkan tools sederhana seperti *activity-based costing* dan *Matriks Rencana Kinerja* dalam penyusunan anggaran

(Gunakan dashboard untuk membandingkan kinerja output dengan anggaran yang diusulkan)

Tujuan :

- Meningkatkan Akurasi Alokasi Anggaran Berdasarkan Kebutuhan Riil Kegiatan Dengan pendekatan *Activity-Based Costing* (ABC), satuan kerja dapat menghitung biaya berdasarkan aktivitas aktual, sehingga alokasi anggaran menjadi lebih rasional dan proporsional terhadap beban kerja.
- Mengintegrasikan Perencanaan Kinerja dengan Penganggaran Matriks Rencana Kinerja memungkinkan sinkronisasi antara indikator kinerja (output/outcome) dan pembiayaan, sehingga setiap anggaran yang disusun dapat ditelusuri kontribusinya terhadap capaian kinerja.
- Memperkuat Transparansi dan Akuntabilitas Anggaran Dengan pemetaan biaya per aktivitas dan keterkaitannya dengan indikator kinerja, proses penganggaran menjadi lebih terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan secara logis dan berbasis data.
- Mendukung Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja dan Evidence-Based Tools ini membantu satuan kerja dalam menjadikan data historis, analisis aktivitas, dan capaian kinerja sebagai dasar dalam menyusun anggaran, bukan sekadar pola tahun sebelumnya.
- Meminimalkan Pemborosan Anggaran dan Duplikasi Kegiatan

Dengan mengidentifikasi biaya per aktivitas dan hubungan antar program, instansi dapat memangkas aktivitas yang tidak mendukung kinerja atau tumpang tindih secara fungsi.

Tahapan dalam Menerapkan tools sederhana seperti *activity-based costing* dan *Matriks Rencana Kinerja* dalam penyusunan anggaran yaitu Mengintegrasikan perencanaan anggaran dengan analisis biaya per output melalui dashboard kinerja sehingga keterkaitan antara anggaran dan hasil dapat terlihat secara transparan

langkah-langkah :

1. Petakan *cost driver* (jam inspeksi, jumlah sampling, jumlah uji, dsb).
2. Susun MRK: output → kegiatan → biaya unit → target triwulan.
3. Gunakan **dashboard** untuk membandingkan kinerja output vs anggaran diusulkan (ex-ante dan *in-year*).

KPI: Penurunan biaya/unit $\geq 5-10\%$ di 3 output utama; Efisiensi SBK $>0\%$ (naik).

4. Membentuk forum per triwulan melibatkan KPA, Kabag TU, perencana, dan pemilik program untuk memvalidasi bahwa belanja mendukung hasil (value for money), di mana setiap kegiatan diuji apakah "penting dan berdampak".

Tujuan :

- Menjamin Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Secara Kolektif Mendorong pengambilan keputusan berbasis musyawarah antar pemangku kepentingan internal agar setiap belanja yang direncanakan atau direalisasikan memiliki kontribusi langsung terhadap output dan outcome program.
- Menginternalisasi Prinsip *Value for Money*
Membangun budaya kelembagaan bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan harus memiliki justifikasi kuat dan berdampak nyata terhadap kinerja, bukan sekadar memenuhi target penyerapan.
- Meningkatkan Akuntabilitas dalam Penggunaan Anggaran
Dengan forum evaluasi triwulan, proses validasi kegiatan menjadi lebih transparan dan terdokumentasi, sehingga setiap keputusan memiliki dasar dan pertanggungjawaban yang jelas.
- Mencegah Kegiatan yang Kurang Prioritas Sejak Dulu
Melalui uji "penting dan berdampak", kegiatan yang tidak sejalan dengan indikator kinerja utama dapat disesuaikan, ditunda, atau direlokasi secara tepat waktu sebelum terjadi pemborosan.
- Memperkuat Kualitas Monitoring dan Evaluasi Internal
Forum ini menjadi instrumen untuk evaluasi berkala yang lebih sistematis dan mendorong pemutakhiran rencana kegiatan berbasis kondisi real-time.

Tahapan dalam Membentuk forum per triwulan melibatkan KPA, Kabag TU, perencana, dan pemilik program untuk memvalidasi bahwa belanja mendukung hasil (value for money), di mana setiap kegiatan diuji apakah "penting dan berdampak" yaitu

Membentuk forum rutin yang melibatkan KPA, Kabag TU, perencana, dan pemilik program untuk menguji setiap belanja apakah penting dan berdampak (*value for money*), serta menghindari realokasi tidak terencana di akhir tahun.

langkah-langkah :

1. *Quarterly performance & spending review*: setiap kegiatan diuji “penting & berdampak” (tes 2P).
2. Putuskan realokasi mikro, percepatan, atau *hold* kegiatan.
3. Rumuskan *action items* 30–60–90 hari.

KPI: Penurunan backlog realisasi Q4 $\geq 30\%$; peningkatan rata-rata serapan di Q1–Q3 $\geq +5\text{--}10$ poin.

5. Penjadwalan Anggaran Berbasis Kalender Kinerja dan Risiko

Tujuan :

- Meningkatkan Ketepatan Waktu Penyerapan Anggaran Dengan menyusun penjadwalan anggaran yang selaras dengan kalender kinerja dan karakteristik siklus kegiatan, kebijakan ini bertujuan memperbaiki pola serapan anggaran secara triwulanan dan tahunan agar tidak menumpuk di akhir tahun (front-loading).
- Mengurangi Risiko Deviasi dan Kegiatan Tidak Terealisasi Penjadwalan yang berbasis risiko membantu satuan kerja mengidentifikasi kegiatan yang rawan tertunda, memiliki ketergantungan tinggi, atau rentan terhadap kendala lapangan. Dengan demikian, mitigasi dapat direncanakan sejak awal.
- Meningkatkan Nilai IKPA, Terutama pada Komponen Ketepatan Waktu dan Deviasi Dengan jadwal anggaran yang realistik dan berbasis kebutuhan aktual program, indikator pelaksanaan anggaran seperti deviasi Halaman III DIPA dan ketepatan SPM akan membaik secara signifikan.
- Menyelaraskan Pelaksanaan Program dengan Target Output dan Outcome Kalender kinerja berbasis output mendorong pelaksanaan kegiatan tepat waktu, sehingga hasilnya dapat dicapai sesuai target tahunan. Ini juga mendukung perencanaan berbasis hasil (result-based management).
- Mendukung Implementasi Efisiensi Anggaran Secara Terarah Melalui penjadwalan yang terukur dan berbasis risiko serta prioritas, efisiensi tidak dilakukan secara sembarangan, melainkan mempertimbangkan waktu, urgensi, dan dampaknya terhadap indikator kinerja.

Tahapan dalam Penjadwalan Anggaran Berbasis Kalender Kinerja dan Risiko yaitu menyusun jadwal penyerapan anggaran yang lebih proporsional setiap triwulan, dengan menimbang risiko pelaksanaan dan kebutuhan riil, sehingga deviasi Hal. III DIPA dapat ditekan di bawah 5%

langkah-langkah :

1. *Risk-based cash calendar*: mapping puncak aktivitas/pengadaan dan risiko eksternal (PBJ, laboratorium, musiman pengawasan).
 2. Tetapkan target serapan triwulan: Q1 $\geq 20\%$, Q2 $\geq 50\%$, Q3 $\geq 75\%$, Q4 $\geq 95\%$.
 3. Sinkronkan dengan rencana GUP/TUP dan *cut-off* pengadaan.
KPI: Deviasi Hal. III DIPA $\leq 5\%$; GUP rata-rata $\geq 85\%$ sejak Q1.
6. Penerapan Mekanisme Budget Prioritization Matrix (BPM) dan Skema Mitigasi Risiko Kegiatan Utama dalam Rangka Meningkatkan Efisiensi Anggaran Satker BBPOM Makassar
- Tujuan :
- Memastikan Anggaran Dialokasikan pada Kegiatan yang Bernilai Tinggi Melalui Budget Prioritization Matrix (BPM), satuan kerja dapat secara sistematis mengklasifikasikan kegiatan berdasarkan dampaknya terhadap indikator kinerja (IKU, IKPA) dan urgensinya. Hal ini membantu mencegah alokasi dana pada program yang minim manfaat.
 - Meningkatkan Efisiensi Anggaran Secara Terukur dan Tepat Sasaran Kebijakan ini memungkinkan efisiensi tidak dilakukan secara linear atau merata, tetapi berdasarkan bukti kontribusi terhadap output dan outcome strategis. Ini sesuai dengan prinsip *value for money*.
 - Menjaga Keberlangsungan Kegiatan Strategis yang Berisiko Tinggi Dengan melengkapi BPM menggunakan skema mitigasi risiko, kegiatan utama yang vital namun memiliki potensi hambatan tinggi akan disiapkan dengan langkah antisipatif, bukan justru dipotong atau ditunda.
 - Mendukung Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang Lebih Adaptif dan Responsif
Dengan pendekatan pemetaan kontribusi dan risiko, perencanaan anggaran menjadi lebih adaptif terhadap perubahan konteks, seperti kebijakan nasional, isu darurat, atau pergeseran prioritas.
 - Meningkatkan Kualitas Perencanaan dan Implementasi Efisiensi Pasca Inpres No. 1 Tahun 2025
Kebijakan ini sejalan dengan semangat Inpres yang menekankan efisiensi berbasis kinerja. Dengan BPM dan mitigasi risiko, satuan kerja tidak hanya memangkas anggaran, tetapi juga menjamin efisiensi tersebut tidak merugikan layanan publik atau pencapaian kinerja.
 - Mendorong Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengambilan Keputusan Anggaran Penggunaan alat bantu seperti BPM dan peta risiko kegiatan memungkinkan proses pengambilan keputusan dilakukan secara terbuka, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan oleh seluruh pemangku kepentingan internal.

Tahapan dalam Penerapan Mekanisme Budget Prioritization Matrix (BPM) dan Skema Mitigasi Risiko Kegiatan Utama dalam Rangka Meningkatkan Efisiensi Anggaran Satker

BBPOM Makassar yaitu menggunakan matriks prioritas untuk memilah kegiatan berdasarkan tingkat urgensi dan dampak terhadap kinerja, serta menyiapkan skema mitigasi risiko pada kegiatan utama agar tidak terjadi hambatan signifikan langkah-langkah :

1. Matriks 2x2: Impact ke IKU/IKPA (tinggi-rendah) vs Urgensi/Risiko (tinggi-rendah).
2. Strategi: *Do now* (TT), *Schedule* (TR), *Optimize* (RT), *Defer/Stop* (RR).
3. Rencana mitigasi: alternatif mekanisme (swakelola vs penyedia), *framework agreement*, tender dini.

KPI: 100% kegiatan “TT” terlaksana sesuai Q1–Q3; penurunan kegiatan “RR” $\geq 50\%$.

7. Penerapan Mekanisme Collaborative Budgeting melalui Forum Konsultasi Program (FKP) untuk Menjamin Efisiensi Anggaran yang Partisipatif dan Responsif terhadap Kinerja Satker

Tujuan :

- Mendorong Efisiensi Anggaran yang Berbasis Partisipasi Melibatkan para pemilik program, perencana, keuangan, dan pimpinan satker dalam Forum Konsultasi Program (FKP) akan memastikan bahwa keputusan efisiensi atau realokasi anggaran tidak dilakukan secara sepihak, melainkan berdasarkan masukan lintas unit.
- Menyelaraskan Alokasi Anggaran dengan Kebutuhan Riil Lapangan Diskusi terbuka dalam FKP memungkinkan pemilik kegiatan menjelaskan konteks, urgensi, dan tantangan teknis di lapangan. Ini membantu perencana dan pengambil keputusan menghindari pemangkasan kegiatan yang berdampak tinggi terhadap kinerja satker.
- Meningkatkan Akuntabilitas dan Transparansi Perencanaan Anggaran FKP berfungsi sebagai ruang kolektif untuk mendokumentasikan argumen prioritas anggaran, sehingga setiap keputusan pemangkasan, efisiensi, atau penambahan dapat ditelusuri secara terbuka dan dipertanggungjawabkan.
- Mendukung Efisiensi yang Responsif terhadap Kinerja dan Konteks Strategis Melalui FKP, kegiatan yang kontribusinya terhadap IKU/IKPA tinggi namun terdampak efisiensi dapat diberi perlindungan atau skema mitigasi. Ini menjaga agar efisiensi tidak mengorbankan pencapaian output atau pelayanan publik.
- Menginternalisasi Nilai Inpres No. 1 Tahun 2025 ke dalam Budaya Perencanaan Inpres tersebut menekankan efisiensi dan peningkatan kualitas belanja. FKP menjadi media internalisasi nilai-nilai tersebut, dengan pendekatan kolektif, berbasis kinerja, dan berbasis bukti.
- Meningkatkan Adaptabilitas dan Ketahanan Rencana Kerja Satker Dengan dialog berkala melalui FKP, Satker dapat lebih adaptif dalam menyesuaikan rencana kerja dan anggaran terhadap dinamika kebijakan nasional, revisi alokasi, atau temuan evaluasi.

Tahapan dalam Penerapan Mekanisme Collaborative Budgeting melalui Forum Konsultasi Program (FKP) untuk Menjamin Efisiensi Anggaran yang Partisipatif dan Responsif terhadap Kinerja Satker yaitu Mengintegrasikan partisipasi lintas unit dalam perencanaan anggaran (melalui Forum Konsultasi Program/FKP) dan memastikan setiap keputusan efisiensi atau pemangkasan didasarkan pada evaluasi capaian kinerja, bukan semata penghematan administratif.

langkah-langkah :

1. Sesi FKP pra-RKA dan *in-year*: libatkan unit teknis, keuangan, pengadaan, laboratorium.
2. Skenario efisiensi: 5%–10% penghematan tanpa menurunkan output; dokumentasikan *trade-offs*.

KPI: Efisiensi terverifikasi $\geq 5\%$; kepuasan internal FKP $\geq 80\%$; berkurangnya revisi DIPA.

8. Mengintegrasikan mekanisme *Performance-Based Budget Review* (PBBR) ke dalam setiap proses efisiensi anggaran. PBBR mewajibkan pengambilan keputusan pemangkasan anggaran untuk didasarkan pada hasil evaluasi data kinerja Satker, terutama keterkaitan antara kegiatan dengan pencapaian output, outcome, dan indikator kinerja utama

Tujuan :

- Pemangkasan Anggaran Dilakukan Secara Objektif dan Berbasis Kinerja Melalui pendekatan PBBR, keputusan pemotongan anggaran tidak bersifat subjektif atau politis, melainkan berdasarkan hasil evaluasi capaian output dan outcome program secara kuantitatif dan terukur.
- Meningkatkan Efisiensi Anggaran tanpa Mengganggu Kinerja Strategis Dengan mengidentifikasi kegiatan yang kontribusinya rendah terhadap indikator kinerja utama (IKU, IKPA), pemangkasan anggaran dapat difokuskan pada aktivitas yang tidak kritis, sehingga kinerja utama satker tetap terjaga.
- Mendukung Transparansi dan Akuntabilitas Pengambilan Keputusan Anggaran PBBR mendorong adanya proses dokumentasi dan pembuktian (justifikasi) kinerja sebelum anggaran dipangkas atau direlokasi, sehingga memperkuat tata kelola anggaran yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.
- Meningkatkan Kualitas Revisi DIPA dan Perencanaan Anggaran Tahun Berikutnya Integrasi PBBR memberikan data historis berbasis hasil yang dapat digunakan sebagai dasar dalam revisi anggaran triwulan dan penyusunan RKA-K/L tahun berikutnya secara lebih tajam dan tepat sasaran.
- Menjamin Konsistensi Implementasi Inpres No. 1 Tahun 2025 secara Strategis PBBR membantu menyelaraskan semangat efisiensi dalam Inpres dengan pendekatan berbasis hasil, bukan hanya penghematan nominal, sehingga kebijakan efisiensi tetap mendukung target pembangunan nasional.
 - Mendorong Budaya Kinerja di Lingkungan Satuan Kerja Dengan mewajibkan keterkaitan antara anggaran dan kinerja, PBBR menciptakan

insentif bagi setiap unit program untuk menjaga capaian output dan outcome, serta meningkatkan disiplin dalam pelaporan dan pemantauan indikator

Tahapan dalam Mengintegrasikan mekanisme *Performance-Based Budget Review* (PBBR) ke dalam setiap proses efisiensi anggaran. PBBR mewajibkan pengambilan keputusan pemangkasan anggaran untuk didasarkan pada hasil evaluasi data kinerja Satker, terutama keterkaitan antara kegiatan dengan pencapaian output, outcome, dan indikator kinerja utama yaitu Persiapan Data dan Analisis Kinerja; Pemetaan Keterkaitan Kegiatan dengan Output dan Outcome; Pelaksanaan *Budget Review* Secara Berkala; Pengambilan Keputusan Pemangkasan/Prioritisasi Anggaran; Integrasi Hasil Review ke dalam Proses Perencanaan dan Revisi DIPA; Monitoring, Evaluasi, dan Umpam Balik langkah-langkah :

1. Tetapkan *trigger*: output <90%, deviasi >5%, keterlambatan PBJ.
2. *Review board* memutuskan pemangkasan/relokasi ke kegiatan ber-tag IKPA.
3. Publikasikan *scorecard* triwulan untuk akuntabilitas.

KPI: Peningkatan IKPA $\geq +1,5$ poin; NKA \geq target 90; Efisiensi SBK $>0\%$ (naik).

B. Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk memetakan secara komprehensif kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) dalam penerapan kebijakan efisiensi anggaran dan peningkatan kinerja satker berbasis nilai IKPA. Kajian ini membantu memastikan bahwa kebijakan yang diusulkan tidak hanya responsif terhadap kondisi internal, tetapi juga adaptif terhadap dinamika eksternal.

1. Strengths (Kekuatan)

- Kapasitas Institusi yang Terstruktur: BBPOM Makassar memiliki tata kelola internal yang sudah terstandarisasi dengan sistem keuangan berbasis aplikasi (*OM-SPAN, SAKTI*).
- Kinerja Output yang Konsisten: Beberapa indikator IKPA seperti capaian output dan ketepatan penyelesaian tagihan sudah mencapai nilai sempurna (100).
- Komitmen Pimpinan dan SDM Teknis: Adanya kepemimpinan yang mendorong budaya akuntabilitas, serta SDM perbendaharaan yang relatif berpengalaman.
- Data Longitudinal Kinerja: Tersedianya data IKPA 2020–2024 yang memadai untuk menjadi dasar analisis tren dan pengambilan keputusan.

2. Weaknesses (Kelemahan)

- Deviasi Hal. III DIPA: Masih terdapat perbedaan antara rencana penarikan anggaran dan realisasi pencairan dana, menandakan lemahnya sinkronisasi arus kas.
- Penyerapan Anggaran Tidak Merata: Realisasi cenderung menumpuk di semester II, sehingga efektivitas kegiatan di semester awal menurun.
- Pengelolaan UP/TUP Belum Optimal: Rendahnya persentase GUP triwulan awal mengindikasikan adanya hambatan administrasi dan perencanaan kas.

- Belanja Kontraktual Tertunda: Adanya kontrak yang baru terealisasi di triwulan III menurunkan akselerasi belanja modal.
- Ketergantungan pada Instruksi Pusat: Belum sepenuhnya ada inovasi internal untuk memitigasi perubahan regulasi atau pemblokiran anggaran.

3. Opportunities (Peluang)

- Inpres No. 1 Tahun 2025 : Memberikan dorongan kebijakan nasional untuk efisiensi belanja, yang dapat menjadi legitimasi dan momentum perbaikan satker.
- Transformasi Digital Perbendaharaan: Pemanfaatan aplikasi SAKTI, e-Rekon-LK, dan dashboard monitoring mendukung transparansi, akurasi, dan pengendalian anggaran.
- Kolaborasi Lintas Unit: Adanya potensi penguatan koordinasi melalui Forum Konsultasi Program (FKP) dan forum validasi triwulan.
- Incentif Kementerian Keuangan: Nilai IKPA yang tinggi dapat menjadi dasar pemberian penghargaan, dukungan anggaran tambahan, atau prioritas program.
- Best Practices Instansi Lain: Adanya pembelajaran dari instansi pemerintah lain yang sudah berhasil menerapkan efisiensi melalui *activity-based costing* dan PBBR.

4. Threats (Ancaman)

- Pemblokiran Anggaran oleh Pusat: Pemblokiran yang signifikan (hingga 26,25% di tahun 2025) berpotensi mengurangi fleksibilitas pelaksanaan kegiatan.
- Ketidakpastian Regulasi: Perubahan instrumen penilaian (misalnya penggabungan IKPA dan EKA menjadi NKA) berpotensi menimbulkan adaptasi yang lambat.
- Keterbatasan SDM : Kompetensi pejabat perbendaharaan yang belum merata dapat menimbulkan disparitas kualitas pengelolaan anggaran.
- Risiko Keterlambatan Kegiatan: Hambatan pengadaan barang/jasa, kendala administrasi, atau keterbatasan koordinasi dapat menurunkan kualitas belanja.
- Ekspektasi Publik yang Tinggi: Adanya tuntutan masyarakat untuk pelayanan cepat dan transparan berpotensi menciptakan tekanan terhadap satker bila target tidak tercapai.

Matriks SWOT Usulan Kebijakan

Matriks SWOT Usulan Kebijakan

Internal	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> - Tata kelola berbasis sistem digital. - Indikator capaian output & SPM sudah optimal. - Komitmen pimpinan & SDM teknis. - Data kinerja longitudinal tersedia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deviasi Hal. III DIPA masih tinggi. - Penyerapan tidak merata antar semester. - Pengelolaan UP/TUP belum maksimal. - Belanja kontraktual tertunda. - Ketergantungan pada Instruksi pusat.
Opportunities (O)	<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memanfaatkan Inpres 1/2025 untuk memperkuat legitimasi reformasi satker. - Integrasi <i>activity-based costing</i> dengan SAKTI untuk akurasi perencanaan. - Membangun Forum Konsultasi Program untuk memantau peluang kolaborasi. 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menurunkan deviasi Hal. III DIPA dengan dashboard kinerja berbasis digital. - Meningkatkan serapan awal tahun dengan early procurement. - Melatih SDM perbendaharaan melalui program peningkatan kapasitas terkait perencanaan kas.
Threats (T)	<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan BPM untuk mengantisipasi pemblokiran anggaran. - Menyusun kalender kinerja berbasis risiko agar fleksibel terhadap regulasi baru. - Memanfaatkan capaian indikator sempurna (SPM, output) sebagai tumbang reputasi publik. 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menyusun SOP internal untuk mempercepat adaptasi atas perubahan regulasi. - Mengurangi ketergantungan pada Instruksi pusat dengan inisiatif mandiri satker. - Menyusun mekanisme monitoring risiko pengadaan dan perencanaan kas untuk mencegah keterlambatan kegiatan.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, dapat disimpulkan bahwa strategi kebijakan BBPOM Makassar perlu diarahkan pada penguatan tata kelola perencanaan, optimalisasi pelaksanaan anggaran, dan peningkatan akuntabilitas fiskal sesuai dengan arahan Inpres No. 1 Tahun 2025.

Pembobotan dan Ranking Prioritas Usulan Kebijakan

Pembobotan dilakukan dengan mempertimbangkan empat kriteria utama: kontribusi terhadap capaian IKPA (40%), kelayakan implementasi (25%), dampak terhadap efisiensi anggaran (25%), **dan** dukungan regulasi/pemangku kepentingan (10%).

No	Usulan Kebijakan	Kontribusi IKPA (40%)	Kelayakan (25%)	Dampak Efisiensi (25%)	Dukungan Regulasi (10%)	Total Bobot
1	Pemetaan program/kegiatan prioritas	35	20	22	9	86
2	Tagging kegiatan IKPA	34	21	21	9	85
3	ABC & Matriks Rencana Kinerja	33	19	22	8	82
4	Forum Validasi Triwulan	32	20	21	8	81
5	Penjadwalan Anggaran berbasis Kalender Kinerja	31	19	20	8	78
6	Budget Prioritization Matrix (BPM) & mitigasi risiko	34	18	20	8	80
7	Collaborative Budgeting (FKP)	30	18	19	9	76
8	Performance-Based Budget Review (PBBR)	33	17	20	9	79

Hasil Rangking Tertinggi:

1. Pemetaan program/kegiatan prioritas (86)
2. Tagging kegiatan IKPA (85)
3. Activity-Based Costing & Matriks Rencana Kinerja (82)

Hasil pembobotan dan ranking prioritas usulan kebijakan memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai arah strategi peningkatan efisiensi anggaran dan kinerja satker di BBPOM Makassar. Proses pembobotan dilakukan dengan mempertimbangkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan organisasi) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman lingkungan strategis), sehingga usulan kebijakan yang dipilih tidak hanya relevan dari sisi teknis, tetapi juga realistik untuk diimplementasikan dalam kerangka kebijakan nasional.

Melalui analisis ini, terlihat bahwa beberapa usulan kebijakan memiliki kontribusi langsung yang signifikan terhadap peningkatan nilai IKPA, khususnya pada aspek deviasi halaman III DIPA, ketepatan penyerapan anggaran, serta capaian output. Di sisi lain, terdapat pula kebijakan yang lebih menekankan pada mekanisme pengendalian internal, kolaborasi lintas fungsi, dan penggunaan tools sederhana dalam pengelolaan anggaran.

Dengan pendekatan pembobotan, alternatif kebijakan tidak diperlakukan secara setara, melainkan ditentukan berdasarkan tingkat urgensi, dampak strategis, serta keterkaitan langsungnya terhadap peningkatan efisiensi anggaran dan pencapaian target IKPA kategori *Sangat Baik*. Hasil akhir ini kemudian menjadi dasar bagi penentuan tiga prioritas utama yang dinilai paling efektif dan relevan untuk menjawab tantangan aktual BBPOM Makassar dalam menindaklanjuti amanat Inpres No. 1 Tahun 2025.

PENUTUP

Policy paper ini menunjukkan bahwa efisiensi anggaran dan kinerja satker pada BBPOM Makassar sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, disiplin pelaksanaan, dan akuntabilitas penggunaan anggaran. Nilai IKPA periode 2020–2024 yang berfluktuasi mencerminkan adanya kelemahan dalam deviasi Halaman III DIPA, penyerapan tidak merata, dan pengelolaan UP/TUP yang belum optimal.

Dalam konteks Inpres No. 1 Tahun 2025, efisiensi belanja bukan sekadar penghematan, tetapi upaya memastikan bahwa setiap rupiah anggaran benar-benar menghasilkan output dan outcome yang bernilai bagi masyarakat. Oleh karena itu, BBPOM Makassar perlu mengadopsi strategi berbasis evidence-based policy yang menekankan value for money, partisipasi, serta pengendalian risiko.

Dari hasil analisis SWOT dan pembobotan, terdapat tiga prioritas kebijakan utama yang harus segera diimplementasikan:

1. Pemetaan program/kegiatan prioritas untuk memastikan alokasi anggaran berfokus pada aktivitas yang berkontribusi besar pada IKPA dan IKU.
2. Tagging kegiatan yang mendukung langsung komponen IKPA guna memperkuat monitoring dan evaluasi berbasis indikator.
3. Penerapan tools Activity-Based Costing dan Matriks Rencana Kinerja untuk menghubungkan output dengan alokasi anggaran secara transparan dan akurat.

Dengan mengimplementasikan tiga prioritas kebijakan tersebut, BBPOM Makassar dapat memperkuat tata kelola anggaran, meningkatkan efisiensi, serta mencapai target nilai IKPA kategori Sangat Baik (ratio 5) secara berkelanjutan. Dengan strategi ini, BBPOM Makassar diharapkan tidak hanya meningkatkan nilai IKPA ke kategori Sangat Baik, tetapi juga menjadi model satker yang mampu menindaklanjuti arahan Inpres No. 1 Tahun 2025 secara konkret dan operasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, M. (2022). Analisa Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) LLDIKTI Wilayah II Tahun Anggaran 2018–2020. *Jurnal Administrasi Keuangan Negara*, 10(2), 55–70.
- Anggia Nur Nazma. (2024). Evaluasi Penyerapan Anggaran sebagai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran. *Jurnal Manajemen Publik*, 19(3), 33–49.
- Bacal, R. (1994). *The Complete Idiot's Guide to Managing Performance*. New York: Alpha Books.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). (2022). *Laporan Hasil Pengawasan Intern atas Evaluasi Kinerja Anggaran*. Jakarta: BPKP.
- Donelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1994). *Fundamentals of Management*. Homewood: Irwin.
- Fadli, A. (2023). Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dan Dampaknya terhadap Nilai Evaluasi Kinerja Anggaran. *Jurnal Akuntabilitas Publik*, 15(2), 45–57.
- Griffin, R. W. (1987). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kartini, S. (2021). Penerapan Performance-Based Budgeting dalam Meningkatkan Efisiensi Anggaran. *Jurnal Akuntabilitas Publik*, 12(2), 77–91.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Pedoman Evaluasi Kinerja Anggaran*. Jakarta: Kementerian Keuangan.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *Petunjuk Teknis Pengukuran Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perbendaharaan.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan*. Jakarta: Kementerian Keuangan.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB). (2021). *Pedoman Pelaksanaan Evaluasi SAKIP*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Lestari, R., & Nugroho, D. (2022). Kejelasan Indikator Output dan Outcome sebagai Determinan Keberhasilan Evaluasi Kinerja Anggaran. *Jurnal Administrasi Negara*, 28(1), 33–48.

- Nursam, N. (2017). *Manajemen Kinerja*. Makassar: Universitas Muslim Indonesia. Diakses dari https://www.researchgate.net/publication/342418026_Manajemen_Kinerja
- OECD. (2022). *Public Financial Management in Developing Countries: Enhancing Efficiency and Accountability*. Paris: OECD Publishing.
- Rahman, F., & Dewi, R. (2022). Digitalisasi Sistem Informasi Manajemen Anggaran untuk Peningkatan Efisiensi. *Jurnal Sistem Informasi Publik*, 9(1), 45–60.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Lembaran Negara RI Tahun 2003 Nomor 47.
- Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*. Lembaran Negara RI Tahun 2004 Nomor 104.
- Republik Indonesia. (2006). *Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah*. Lembaran Negara RI Tahun 2006 Nomor 25.
- Republik Indonesia. (2006). *Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2006 tentang Tata Cara Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan*. Lembaran Negara RI Tahun 2006 Nomor 96.
- Republik Indonesia. (2006). *Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional*. Lembaran Negara RI Tahun 2006 Nomor 97.
- Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: Kementerian PAN-RB.
- Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri PPN/Kepala Bappenas Nomor 1 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pemantauan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan*. Jakarta: Bappenas.
- Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Menteri PPN/Kepala Bappenas Nomor 10 Tahun 2023 tentang Tata Cara Penyusunan Renstra K/L Tahun 2025–2029*. Jakarta: Bappenas.
- Rivai, V., & Fawzi, A. (2005). *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (7th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1991). *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Setiawati, A. (2025). Analisis Kompetensi Pejabat Perbendaharaan dalam Optimalisasi IKPA. *Jurnal Kebijakan Fiskal*, 13(1), 11–25.

- Siregar, M. (2021). Keselarasan Perencanaan Anggaran dengan Indikator Kinerja dalam Peningkatan Nilai Evaluasi Kinerja Anggaran. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(3), 101–115.
- Sodikin. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Pelaksanaan Anggaran menggunakan IKPA. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(1), 77–88.
- Suharto, B. (2022). Pengaruh Proses Pengadaan dan Administrasi terhadap Nilai IKPA. *Jurnal Kebijakan Fiskal*, 12(4), 91–105.
- Sugiharto, B. (2023). Korelasi Efisiensi Belanja Publik dengan Pemanfaatan Sistem Monitoring Berbasis Teknologi. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 14(3), 101–115.
- Syafrudin, M., & Mulyadi, A. (2021). Komitmen Kepemimpinan dan Efisiensi Anggaran: Studi pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Manajemen Publik*, 18(2), 66–80.
- Terry, G. R. (1997). *Principles of Management*. Homewood: Irwin.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.