

**TINJAUAN EFISIENSI ANGGARAN DALAM PENGANGGARAN
BERBASIS KINERJA PADA SATUAN KERJA KEMENTERIAN
NEGARA/LEMBAGA (STUDI PADA SATUAN KERJA DI LINGKUNGAN
BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN TAHUN
ANGGARAN 2011 SAMPAI 2015)**

*The Efficient Allocation of Performance Based Budgeting (PBB) In The
Line Ministries (Case Study at The Training Center under The Ministry of
Finance 2011-2015)*

Sumadiyah T. Olfah

Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan BPPK, Bogor, st.olfah@gmail.com

Abstract

The objective of this research is to measure budget efficiency whether or not it already meet target of performance based budgeting purpose. This research use descriptive quantitative method which accounting for cost index and efficiency then explain the result. Based on analysis, it is found that efficiency measure on Financial Education and Training Agency has not met standardized criteria. This condition occur because there is no indexed standard output cost, especially on standard cost structure. This is caused by the output cost index for every years is significantly different starting from Rp. 1.519.184,00/participant on 2013 with efficiency value 8.34% up to Rp. 7.945.241,00/participant on 2015 with efficiency value 5.72%. This efficiency value is not completely describe the actual efficiency value. This condition happend because there is no standardized output cost index mainly on standard cost structure. Based on this finding, to calculate real efficiency measure, there should be a predetermined standard output and standard cost then compare it with actual cost. For that objective, the definition of output and its structure should be adjusted and standardized, then efficiency can be measured and benchmarked.

Keywords : *cost index, cost structure, efficiency, output*

JEL Classification : D24, G18, H11, H50

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah efisiensi anggaran sebagai salah satu dari tujuan penerapan penganggaran berbasis kinerja (PBK) telah sesuai dengan yang diharapkan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Yaitu dengan menghitung indeks biaya dan efisiensi serta menjelaskan hasil analisisnya. Berdasarkan hasil analisis diperoleh hasil bahwa nilai efisiensi pada satuan kerja di Lingkungan BPPK belum mencerminkan efisiensi yang sebenarnya. Penghitungan nilai efisiensi belum berdasarkan indeks biaya *output* yang terstandar. Hal tersebut terlihat dari nilai indeks biaya *output* antar tahun yang berbeda secara signifikan dengan kisaran nilai antara Rp1,519,184,00/peserta diklat pada tahun 2013 dengan nilai efisiensi sebesar 8,34 %, sampai dengan Rp7,945,241,00/peserta diklat pada tahun 2015 dengan nilai efisiensi 5,72%. Nilai efisiensi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan nilai efisiensi yang sebenarnya. Kondisi tersebut terjadi karena belum adanya indeks biaya *output* yang terstandar terutama pada standar

struktur biayanya. Berdasarkan temuan tersebut untuk menghasilkan nilai efisiensi riil perlu dirumuskan standarisasi *output* dan struktur biayanya terlebih dahulu, sehingga penghitungan nilai efisiensi akan lebih akurat karena berdasarkan indeks biaya *output* yang terstandar. Untuk itu rumusan *output* dan strukturnya perlu diperbaiki dan distandarisasi. Dengan rumusan *output* dan struktur biaya kinerja yang terstandar dapat dijadikan *benchmark* dan acuan dalam penghitungan efisiensi.

Kata kunci: efisiensi, *output*, standar biaya, struktur biaya

1. Pendahuluan

Pengelolaan keuangan yang baik merupakan salah satu tantangan bagi Kementerian Keuangan seiring dengan semakin terbukanya informasi dan kepedulian masyarakat terhadap kinerja Pemerintah. Kondisi tersebut seiring dengan upaya Kementerian Keuangan dalam peningkatan kualitas pengelolaan keuangan negara. Reformasi pengelolaan keuangan diawali dengan ditetapkannya tiga paket undang-undang dibidang keuangan negara yakni Undang Undang yang meliputi Undang Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan Undang Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.

Salah satu perubahan yang cukup mendasar dalam reformasi keuangan negara adalah perubahan pada sistem penganggaran. Hal tersebut diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 20 Tahun 2004 yang diubah dengan Peraturan Pemerintah No. 90 Tahun 2010 yang merupakan turunan dari UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Perubahan sistem penganggaran dilakukan melalui tiga pendekatan yakni penganggaran terpadu, penganggaran berbasis kinerja, dan kerangka pengeluaran jangka menengah (KPJM). Penganggaran terpadu merupakan penganggaraan yang memadukan antara penganggaran rutin dengan penganggaran pembangunan kedalam satu dokumen penganggaran dengan klasifikasi organisasi, fungsi dan ekonomi. Adapun penganggaran berbasis kinerja adalah penganggaran yang menghubungkan antara anggaran dengan keluaran (*output*) yang akan dihasilkan. Selain dua pendekatan itu, sistem penganggaran juga berprinsip pada penganggaran bergulir yang disusun dengan pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah (KPJM).Aturan pelaksanaan atas pendekatan sistem penganggaran tersebut dituangkan kedalam peraturan Menteri Keuangan (_PMK) yang diterbitkan hampir secara tahunan mengikuti perkembangan keadaan diantaranya adalah PMK No. 94/PMK.02/2017 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.

Beberapa tujuan dari adanya perubahan sistem penganggaran tersebut sebagaimana tertuang didalam Lampiran PMK No. 94/PMK.02/2017 diantaranya adalah:

- Tidak terjadi duplikasi alokasi
- Adanya keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kinerja yang akan dicapai
- Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penganggaran
- Meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran, dan
- Menjaga kesinambungan pendanaan.

Menyoroti penerapanaan penganggaran berbasis kinerja dikaitkan dengan isu yang berkembang saat ini dimana fokus Pemerintah adalah melakukan penghematan dan efisiensi

anggaran. Dimana hal tersebut sejalan dengan tujuan reformasi dibidang penganggaran yakni meningkatkan efisiensi dalam penganggaran, maka penulis bermaksud melakukan penelitian terkait upaya efisiensi sebagai bagian dari penerapan penganggaran berbasis kinerja. Hal ini juga diungkapkan oleh Menteri PPN/Kepala Bappenas Sofyan Djalil bahwa "Efisiensi anggaran itu dilakukan dalam beberapa dimensi. Dimensi pertama harus mengutamakan manfaat. Oleh karena itu harus menjadi ukuran yang paling penting. Efisiensi kedua bagaimana kita lihat prioritas. Jadi kita lihat kalau manfaatnya besar tapi prioritasnya kurang itu kita utamakan yang manfaat tinggi dan realitas tinggi," ujar dia di Jakarta (www.liputan6.com, 2016)

Penganggaran Berbasis Kinerja adalah sistem penganggaran yang mengkaitkan antara pengalokasian dana dengan kinerja yang diharapkan. Kinerja adalah keluaran atau *output* dari suatu kegiatan baik berupa barang atau jasa yang dapat diukur kuantitas maupun kualitasnya. Kinerja juga diartikan sebagai sejauhmana "manfaat/hasil (*outcome*)" dari barang atau jasa tersebut bagi masyarakat pengguna layanan. Sehingga ketika Kementerian Negara/Lembaga mengalokasikan dana untuk membiayai program dan kegiatannya, ada 3 (tiga) hal yang harus diingat dan dipahami, yaitu: (1) apa hasil dan manfaat yang bisa diperoleh masyarakat pengguna layanan (*output and outcome oriented*), hal ini untuk menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dengan kinerja yang akan dicapai; (2) tugas-fungsi Unit Kerja yang melekat pada struktur organisasi (*money follow function*) hal ini untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penganggaran; dan (3) fleksibilitas pengelolaan anggaran dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas (*let the manager manages*) (PMK 94/PMK.02/2017). Hal-hal tersebut menjadi tuntutan bagaimana membelanjakan APBN secara efektif dan efisien.

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka rumusan permasalahan yang menjadi pertanyaan utama penelitian ini adalah Apakah efisiensi yang dilakukan Pemerintah telah sejalan dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja?. Pertanyaan tersebut kemudian dijabarkan ke dalam pertanyaan-pertanyaan lanjutan sebagai berikut :

- a. Apakah belanja Pemerintah sudah efisien?
- b. Apakah efisiensi tersebut sudah sejalan dengan konsep Penganggaran Berbasis Kinerja?
Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu:
 - a. Mengetahui secara lebih mendalam terkait upaya efisiensi pada satuan kerja Pemerintah Pusat.
 - b. Mengetahui apakah penerapan PBK telah sejalan dengan konsep yang telah dibangun atau masih terdapat permasalahan-permasalahan.
 - c. melengkapi berbagai penelitian serta memperkaya khasanah keilmuan khususnya terkait perencanaan dan penganggaran pada Pemerintah Pusat.

Selain itu, dengan penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan dalam upaya-upaya mendorong penerapan penganggaran berbasis kinerja sebagaimana konsep yang telah dibangun. Penelitian ini mengkaji efisiensi pada satuan kerja di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Tahun Anggaran 2011 sampai Tahun Anggaran 2015. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah bahwa penelitian dilakukan hanya membandingkan secara agregat indeks biaya *output*, tidak diidentifikasi lebih lanjut bagaimana proses menghasilkan *output* sehingga tidak diketahui faktor-faktor yang menyebabkan adanya deviasi indeks biaya *output*.

2. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

Penganggaran Berbasis Kinerja adalah suatu proses penyusunan anggaran yang terfokus pada pencapaian kinerja (*output* dan *outcome*). Selain itu, Robinson M & Last D (2009) menyatakan bahwa penganggaran berbasis kinerja bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas belanja pemerintah. Ciri utama penganggaran berbasis kinerja adalah pendanaan difokuskan untuk menghasilkan *output* sehingga dapat dianalisis tingkat efisiensi dalam menghasilkan *output* dan tingkat efektifitas pencapaian *outcome*. Hal mendasar yang diperlukan dalam penganggaran berbasis kinerja adalah :

- Informasi yang jelas tentang kinerja (*output* dan *outcome*) yang akan dicapai dari setiap pengeluaran/belanja pemerintah.
- Kertas kerja penganggaran yang didesain untuk memuat informasi kinerja tersebut serta formula perhitungan pendanaannya. Termasuk di dalamnya revidi sederhana atas setiap pengeluaran/belanja yang telah ditetapkan pada suatu kementerian.

Berdasarkan PMK No. 134/PMK.02/2014 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-K/L) diuraikan bahwa landasan konseptual dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja di Indonesia meliputi :

- 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.
- 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.
- 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.

Adapun tujuan penerapan penganggaran berbasis kinerja Berdasarkan PMK No. 94/PMK.02/2017 diantaranya meliputi :

- Menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dan prestasi kinerja yang akan dicapai. Penerapan penganggaran berbasis kinerja akan dapat menunjukkan keterkaitan antara pendanaan dengan target kinerja. Hal ini juga akan meningkatkan akuntabilitas dalam belanja pemerintah.
- Meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penganggaran. Pengertian efisiensi dalam Sucahyowati (2017) menurut SP.Hasibuan (1984;233-4) yang mengutip pernyataan H. Emerson, "**Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara *input* (masukan) dan *output* (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas.**" Dengan jelasnya pendanaan suatu aktivitas, maka satuan kerja dapat mengidentifikasi seluruh belanja dilingkungannya dan dapat pula dibandingkan dengan capaian kinerja tahun-tahun sebelumnya. Dengan demikian efisiensi akan dapat dihitung. Selain itu dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja akan

meningkatkan transparansi, dimana informasi kinerja dan alokasi biayanya jelas dan dapat diukur serta diperbandingkan.

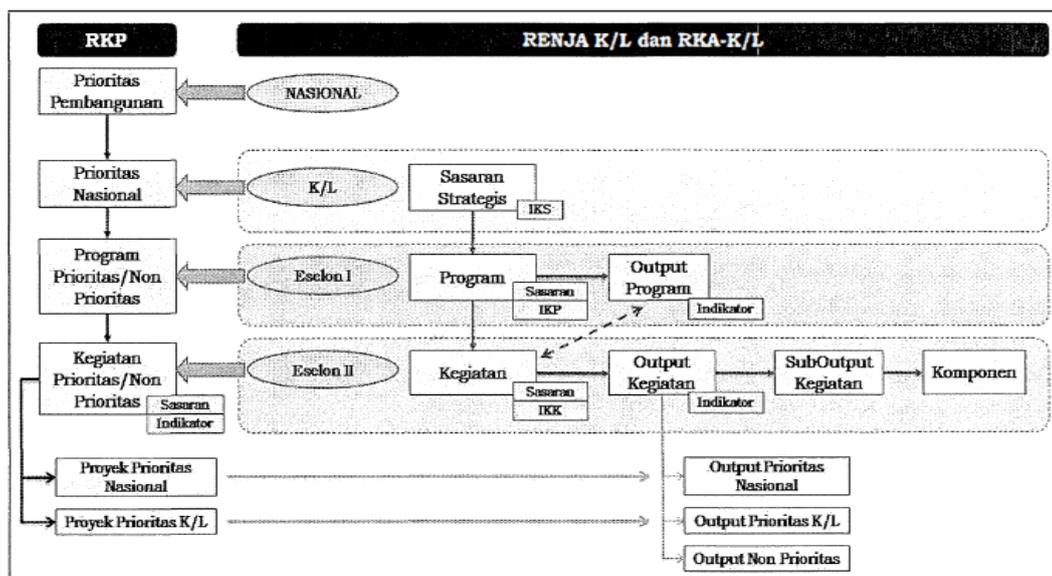
- Meningkatkan fleksibilitas dan akuntabilitas unit dalam melaksanakan tugas dan pengelolaan anggaran. Dengan diberikannya kewenangan sepenuhnya kepada satuan kerja untuk menentukan aktivitasnya dalam mencapai kinerja yang telah ditetapkan akan semakin meningkatkan fleksibilitas. Sementara itu jelasnya informasi kinerja dan biaya yang digunakan untuk mencapai kinerja tersebut secara otomatis akan meningkatkan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan.

Dalam penyusunan RKA-K/L berbasis kinerja, menggunakan instrumen penganggaran yang meliputi (PMK No. 94/PMK.02/2017):

- Indikator Kinerja, adalah alat ukur untuk mengetahui ketercapaian kinerja yang telah ditetapkan.
- Standar Biaya, adalah suatu satuan biaya yang ditetapkan, yang dipergunakan untuk analisis biaya yang digunakan untuk menentukan alokasi dana yang diperlukan untuk menghasilkan suatu kinerja, dan
- Evaluasi Kinerja, adalah suatu proses pengukuran atau penilaian pencapaian kinerja, baik dari sisi pencapaian kinerjanya maupun biaya untuk pencapaiannya. Hasil evaluasi kinerja digunakan sebagai salah satu komponen pada saat proses penganggaran tahunan berikutnya.

Instrumen-instrumen PBK tersebut digunakan untuk menyusun rencana anggaran dari mulai level satuan kerja sampai level program. Dengan penggunaan instrumen-instrumen tersebut, tujuan efisiensi alokasi alokasi akan dapat dicapai. Tahapan proses penyusunan rencana kerja anggaran dengan menggunakan instrumen tersebut adalah sebagai berikut :

- Penetapan informasi kinerja, keluaran (*output*) apa yang akan dihasilkan oleh suatu unit pemerintah dan manfaat (*outcome*) apa yang akan diperoleh masyarakat atas keluaran (*output*) yang dihasilkan oleh Pemerintah. Berikut gambar struktur informasi kinerja dan hubungannya dengan rencana kerja pemerintah :



Sumber : PMK No. 94/PMK.02/2017

Gambar 1 Struktur informasi kinerja

- b. Penentuan standar biaya keluaran (SBK). SBK merupakan biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu kinerja (*output*) dengan nilai yang paling optimal. Dengan adanya SBK, diharapkan dapat menjadi acuan dalam mendorong efisiensi anggaran. Dengan adanya SBK, nilai efisiensi yang diperoleh semakin akurat. Dalam penentuan SBK harus berpedoman pada prinsip ekonomis, efisiensi, dan efektifitas.
- c. Evaluasi kinerja merupakan tahapan pengukuran dan penilaian atas pelaksanaan anggaran tahun sebelumnya dimana hasilnya akan digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran tahun-tahun selanjutnya. Mekanisme evaluasi kinerja diatur dengan PMK No. 249/PMK.02/2011 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga. Salah satu proses Evaluasi Kinerja yang diatur didalam PMK tersebut adalah pengukuran efisiensi dengan rumus sebagai berikut :

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n \left(1 - \frac{RAK \text{ ke } i / RVK \text{ ke } i}{PAK \text{ ke } i / TVK \text{ ke } i} \right) \times 100\%}{n}$$

Sumber : PMK No. 249/PMK.02/2011

Gambar 2 Rumus efisiensi

Keterangan :

E = Efisiensi

RAK = Realisasi Anggaran Keluaran

RVK = Realisasi Volume Keluaran

PAK = Pagu Anggaran Keluaran

TVK = Target Volume Keluaran

Contoh penghitungan efisiensi dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1 Data Pagu dan Realisasi Keluaran

| KELUARAN | Volume | | Anggaran | |
|----------------------|--------------|-----------------|---------------|-----------------|
| | Target (TVK) | Realisasi (RVK) | Pagu (PAK) | Realisasi (RAK) |
| Keluaran 1 (Orang) | 50 | 45 | 4.000.000.000 | 3.800.000.000 |
| Keluaran 2 (Laporan) | 3 | 3 | 1.000.000.000 | 975.000.000 |
| Keluaran 3 (Sistem) | 1 | 1 | 5.000.000.000 | 4.725.000.000 |

Sumber : PMK No. 249/PMK.02/2011

Hasil perhitungan efisiensi adalah sebagaimana gambar berikut :

$$\begin{aligned}
E &= \frac{\sum_{i=1}^n \left(1 - \frac{\text{RAK ke } i}{\text{PAK ke } i} / \frac{\text{RVK ke } i}{\text{TVK ke } i}\right) \times 100\%}{n} \\
&= \frac{\left(1 - \frac{3.800.000.000 / 45}{4.000.000.000 / 50}\right) \times 100\% + \left(1 - \frac{975.000.000 / 3}{1.000.000.000 / 3}\right) \times 100\% + \left(1 - \frac{4.725.000.000 / 1}{5.000.000.000 / 1}\right) \times 100\%}{3} \\
&= \frac{-5,56\% + 2,50\% + 5,50\%}{3} \\
&= 0,81\%
\end{aligned}$$

Berdasarkan rumus efisiensi tersebut, dapat dikembangkan rumus biaya per satuan keluaran (*output*) atau indeks biaya per-keluaran (*output*). Apabila Indeks biaya keluaran telah dihitung secara optimal dan ditetapkan menjadi SBK, maka efisiensi dapat dihitung berdasarkan deviasi antara realisasi biaya per-keluaran dengan SBK. Indeks biaya berdasarkan target keluaran maupun realisasi dapat dirumuskan sebagai berikut :

- Indeks Biaya Target (IBT) = $\frac{\text{Pagu Anggaran Keluaran (PAK)}}{\text{Target Volume Keluaran (TVK)}}$
- Indeks Biaya Realisasi (IBR) = $\frac{\text{Realisasi Anggaran Keluaran (RAK)}}{\text{Realisasi Volume Keluaran (RVK)}}$

Dengan menggunakan instrumen-instrumen tersebut dan sesuai dengan tujuan penerapan penganggaran berbasis kinerja, maka dengan penerapan penganggaran berbasis kinerja diharapkan akan menghasilkan biaya yang terstandar dengan efisiensi yang dapat terus ditingkatkan.

3. Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan data numerik/kuantitatif dalam analisisnya, menggambarkan data melalui angka-angka (Suryani & Hendryadi, 2014). Sedangkan penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan menggambarkan situasi atau peristiwa yang terjadi (Suryani & Hendryadi, 2014).

Dalam penelitian ini operasional metode deskriptif kuantitatif adalah dengan menghitung nilai efisiensi anggaran dari tahun anggaran 2011 sampai 2015, menghitung indeks harga/biaya. Hasil efisiensi dan indeks harga/biaya tersebut kemudian diperbandingkan antar tahun.

4. Hasil dan Pembahasan

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) adalah organisasi yang mempunyai tugas melaksanakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan negara. Hal tersebut diatur didalam Peraturan Menteri Keuangan No. 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan dengan salah satu fungsi utamanya melaksanakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan Negara. Dalam rangka pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebut, ditetapkan satuan kerja teknis diantaranya adalah Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai, Pusat Pendidikan dan

Pelatihan Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan, dan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Umum, serta Balai Pendidikan dan Pelatihan di Daerah.

Penelitian ini mengambil studi pada beberapa satuan kerja di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan yang meliputi :

- 1) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan,
- 2) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak,
- 3) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai,
- 4) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan, dan
- 5) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Umum.

Data diperoleh dari laporan capaian kinerja masing-masing pusat pendidikan dan pelatihan melalui aplikasi SMART (Sistem Monitoring dan Kinerja Terpadu Kementerian Keuangan) dari Sekretariat Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Hasil pengolahan data dan analisa dapat dijelaskan sebagai berikut :

4.1 Data dan Analisis Data pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan.

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Anggaran dan Perbendaharaan adalah satuan kerja dimana salah satu fungsi utamanya adalah melaksanakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang anggaran dan perbendaharaan. *Output* utama satuan kerja ini dalam kurun waktu Tahun Anggaran 2011- 2015 adalah jumlah peserta diklat. Data pagu anggaran dan realisasi anggaran untuk menghasilkan jumlah peserta diklat ditunjukkan sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 2 Data capaian kinerja Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan

| TA | Pagu Anggaran (Rp) | Realisasi Anggaran (Rp) | Target Output (orang) | Realisasi Output (orang) |
|------|--------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 2011 | 3.858.025.000 | 2.920.165.094 | 1.410 | 1.646 |
| 2012 | 3.905.352.000 | 3.479.618.932 | 1.775 | 1.742 |
| 2013 | 4.425.350.000 | 3.978.744.180 | 2.670 | 2.619 |
| 2014 | 27.524.022.000 | 27.523.868.608 | 4.970 | 5.341 |
| 2015 | 8.381.812.000 | 8.293.944.060 | 1.950 | 2.570 |

Sumber : Data Sekretariat BPPK

Berdasarkan data capaian kinerja tersebut diolah dengan menggunakan rumus efisiensi dan diperoleh hasil perhitungan baik indeks *output* target, indeks *output* realisasi, dan efisiensi sebagaimana tabel 3 sebagai berikut :

Tabel 3 Indeks *output* dan nilai sil efisiensi Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan

| TA | IBT | IBR | Efisiensi |
|------|-----------|-----------|-----------|
| 2011 | 2.736.188 | 1.774.098 | 35,16% |
| 2012 | 2.200.198 | 1.997.485 | 9,21% |
| 2013 | 1.657.434 | 1.519.184 | 8,34% |
| 2014 | 5.538.033 | 5.153.317 | 6,95% |
| 2015 | 4.298.365 | 3.227.216 | 24,92% |

Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut terlihat bahwa pada seluruh tahun anggaran terdapat efisiensi. Namun demikian efisiensi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan efisiensi yang sebenarnya. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya perbedaan indeks biaya *output* tiap tahun. Nilai IBT antar tahun anggaran menunjukkan nilai yang berbeda dengan nilai tertinggi pada TA 2014 yakni sebesar Rp 5.538.033/peserta diklat. Demikian juga nilai IBR tertinggi pada TA 2014 sebesar Rp 5.153.317/peserta diklat. Adapun IBT yang paling rendah terjadi pada TA 2013 hanya sebesar Rp 1.657.434/peserta diklat dengan IBR sebesar Rp 1.519.184/peserta diklat

Perbedaan indeks biaya *output* salah satunya dikarenakan belum adanya pengelompokan jenis *output* selain belum adanya struktur biaya yang terstandar. *Output* peserta diklat dengan komponen biaya penginapan masih disatukan informasinya dengan *output* peserta diklat yang tidak menggunakan komponen biaya penginapan, sehingga terjadi perbedaan indeks biaya yang cukup signifikan. Selain itu terjadinya perubahan pelaksanaan diklat dari yang berkomponen penginapan/asrama menjadi diklat yang tidak berkomponen penginapan/asrama mengakibatkan pengurangan indeks biaya *output*, namun demikian pengurangan tersebut bukan merupakan upaya-upaya efisiensi.

Adapun secara grafik, tren indeks biaya *output* dan efisiensi anggaran pada satuan kerja Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan dapat dilihat sebagaimana grafik pada gambar 4 berikut :



Sumber : Pengolahan Data

Gambar 4. Tren Indeks Biaya *Output* Versus Efisiensi Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan

Berdasarkan grafik perbandingan tren sebagaimana gambar 4 diatas, apabila dibandingkan tren efisiensi dengan nilai IBT dan IBR, terlihat bahwa nilai efisiensi berbanding terbalik dengan nilai IBR dan IBT. Namun demikian perbandingannya belum menunjukkan tren yang ajeg, terlihat masih naik turun. Hal tersebut disebabkan belum terstandarnya komponen-komponen biaya *output*. Sehingga terjadi perbedaan indeks biaya *output* dimana hal tersebut menjadi penyebab perbedaan nilai efisiensi yang tidak ajeg.

4.2 Data dan Analisis Data pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak.

Tabel 4 Data Capaian Kinerja Pusdiklat Pajak

| TA | Pagu Anggaran (Rp) | Realisasi Anggaran (Rp) | Target Output (orang) | Realisasi Output (orang) |
|------|--------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 2011 | 11.809.796.000 | 8.938.935.429 | 2.800 | 3.157 |
| 2012 | 13.742.451.000 | 10.587.518.809 | 6.939 | 5.167 |
| 2013 | 16.837.087.000 | 16.907.570.760 | 10.488 | 6.518 |
| 2014 | 17.535.390.000 | 16.538.441.791 | 5.308 | 5.286 |
| 2015 | 39.833.770.000 | 38.727.064.507 | 10.051 | 9.595 |

Sumber : Data Sekretariat BPPK

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak adalah satuan kerja yang salah satu fungsi utamanya adalah melaksanakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang perpajakan. *Output* utama satuan kerja ini dalam kurun waktu Tahun Anggaran 2011- 2015 adalah jumlah peserta diklat. Data pagu anggaran dan realisasi anggaran untuk menghasilkan jumlah peserta diklat sebagaimana tabel 4 di atas.

Berdasarkan data capaian kinerja tersebut diolah dengan menggunakan rumus efisiensi dan diperoleh hasil perhitungan baik indeks *output* target, indeks *output* realisasi, maupun efisiensi sebagaimana tabel 5 berikut :

Tabel 5 Indeks *Output* dan nilai Efisiensi Pusdiklat Pajak

| TA | IBT | IBR | Efisiensi |
|------|-----------|-----------|---------------|
| 2011 | 4.217.784 | 2.831.465 | 32,87% |
| 2012 | 1.980.466 | 2.049.065 | -3,46% |
| 2013 | 1.605.367 | 2.593.981 | -61,58% |
| 2014 | 3.303.578 | 3.128.725 | 5,29% |
| 2015 | 3.963.165 | 4.036.171 | -1,84% |

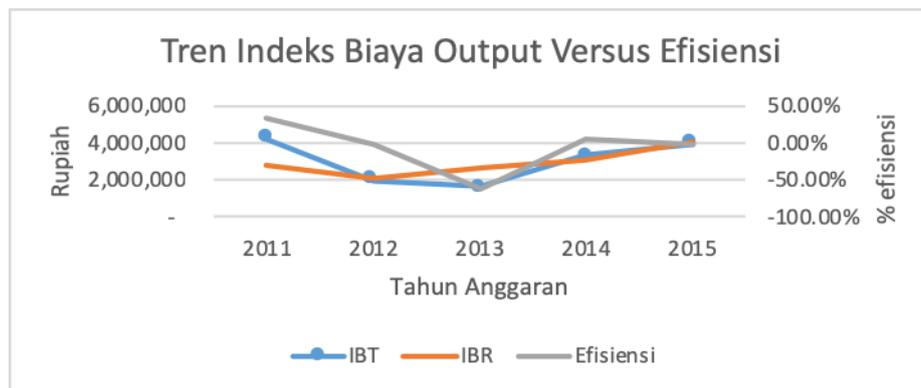
Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut terdapat nilai inefisiensi yang cukup tinggi di TA 2013. Disisi lain efisiensi yang sangat signifikan pada TA 2011 sebesar 32,87%. Namun demikian nilai efisiensi maupun in efisiensi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan nilai yang sebenarnya. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya perbedaan indeks biaya *output* tiap tahun. Nilai IBT antar tahun anggaran menunjukkan nilai yang berbeda dengan nilai tertinggi pada TA 2011 yakni sebesar Rp 4.217.784/peserta diklat dan nilai terendah di TA 2013 hanya sebesar Rp 1.605.367/peserta diklat. Namun demikian nilai IBR tertinggi terjadi pada TA 2015 sebesar Rp 3.963.165/peserta diklat dengan nilai IBR terendah pada TA 2012 sebesar Rp 2.049.065/peserta diklat.

Perbedaan indeks biaya *output* salah satunya dikarenakan belum adanya pengelompokan jenis *output* selain belum adanya struktur biaya yang terstandar. *Output* peserta diklat dengan komponen biaya penginapan masih disatukan informasinya dengan *output* peserta diklat yang tidak menggunakan komponen biaya penginapan, sehingga terjadi perbedaan indeks biaya yang cukup signifikan. Selain itu terjadinya perubahan pelaksanaan diklat dari yang berkomponen penginapan/asrama menjadi diklat yang tidak berkomponen penginapan/asrama mengakibatkan pengurangan/kenaikan indeks biaya *output*, namun demikian pengurangan/kenaikan tersebut bukan merupakan efisiensi/inefisiensi.

Adapun secara grafik, tren indeks biaya *output* dan efisiensi anggaran pada satuan kerja Pusdiklat Pajak dapat dilihat sebagaimana grafik pada gambar 5 di bawah. Berdasarkan grafik perbandingan tren sebagaimana gambar 5 diatas, baik IBT, IBR maupun efisiensi menunjukkan pola yang tidak ajeg, terlihat masih naik turun. Hal tersebut disebabkan belum terstandarnya komponen-komponen biaya *output*, sehingga nilai IBT maupun IBR juga mengalami pola naik turun yang belum ajeg. Hal tersebut menjadi penyebab perbedaan nilai efisiensi yang tidak ajeg juga.

Gambar 5. Tren Indeks Biaya *Output* Versus Efisiensi Pusdiklat Pajak



Sumber : Pengolahan Data

4.3 Data dan Analisis Data pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai.

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai adalah satuan kerja yang salah satu fungsi utamanya adalah melaksanakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang kepabeanan dan cukai. *Output* utama satuan kerja ini dalam kurun waktu Tahun Anggaran 2011-2015 adalah jumlah peserta diklat. Data pagu anggaran dan realisasi anggaran untuk menghasilkan jumlah peserta diklat sebagaimana tabel berikut:

Tabel 6 Data capaian kinerja Pusdiklat Bea dan Cukai

| TA | Pagu Anggaran (Rp) | Realisasi Anggaran (Rp) | Target Output (orang) | Realisasi Output (orang) |
|------|--------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 2011 | 8.946.065.000 | 6.706.573.000 | 1.140 | 1.236 |
| 2012 | 8.838.495.000 | 8.713.706.076 | 2.179 | 0 |
| 2013 | 11.977.995.000 | 11.952.392.213 | 1.770 | 2.780 |
| 2014 | 8.371.920.000 | 8.365.654.678 | 1.300 | 1.362 |
| 2015 | 10.617.861.000 | 10.606.896.646 | 1.260 | 1.335 |

Sumber : Data Sekretariat BPPK

Catatan tambahan, tidak terdapat informasi data realisasi *output* untuk TA 2012, dengan demikian, untuk Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai data TA 2012 tidak dilakukan penghitungan. Berdasarkan data capaian kinerja tersebut diolah dengan menggunakan rumus

efisiensi dan diperoleh hasil perhitungan baik indeks *output* target, indeks *output* realisasi, dan efisiensi sebagaimana tabel 7 berikut :

Tabel 7 Indeks *Output* dan Nilai Efisiensi Pusdiklat Bea dan Cukai

| TA | IBT | IBR | Efisiensi |
|------|-----------|-----------|-----------|
| 2011 | 7.847.425 | 5.426.030 | 30,86% |
| 2012 | 4.056.216 | | |
| 2013 | 6.767.229 | 4.299.422 | 36,47% |
| 2014 | 6.439.938 | 6.142.184 | 4,62% |
| 2015 | 8.426.874 | 7.945.241 | 5,72% |

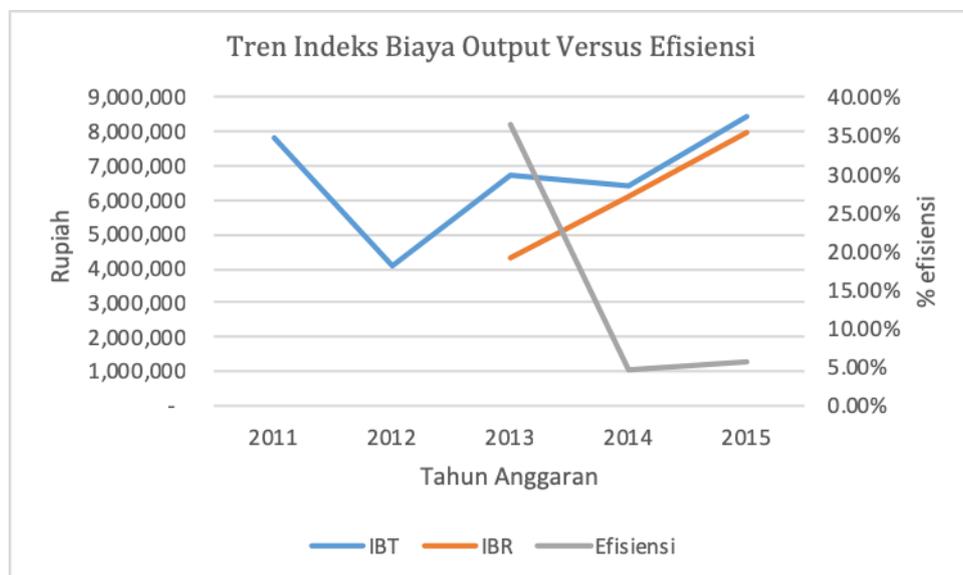
Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut terlihat bahwa pada seluruh tahun anggaran terdapat efisiensi. Namun demikian efisiensi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan efisiensi yang sebenarnya. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya perbedaan indeks biaya *output* tiap tahun. Nilai IBT antar tahun anggaran menunjukkan nilai yang berbeda dengan nilai tertinggi pada TA 2015 yakni sebesar Rp 8.426.874/peserta diklat dan terendah pada TA 2012 sebesar Rp 4.056.216/peserta diklat. Demikian juga nilai IBR tertinggi pada TA 2015 sebesar Rp 7.945.241/peserta diklat dan terendah pada TA 2013 sebesar Rp 4.299.422/peserta diklat.

Perbedaan indeks biaya *output* salah satunya dikarenakan belum adanya pengelompokan jenis *output* selain belum adanya struktur biaya yang terstandar. *Output* peserta diklat dengan komponen biaya penginapan masih disatukan informasinya dengan *output* peserta diklat yang tidak menggunakan komponen biaya penginapan, sehingga terjadi perbedaan indeks biaya yang cukup signifikan. Selain itu terjadinya perubahan pelaksanaan diklat dari yang berkomponen penginapan/asrama menjadi diklat yang tidak berkomponen penginapan/asrama mengakibatkan pengurangan/kenaikan indeks biaya *output*, namun demikian pengurangan/kenaikan tersebut bukan merupakan efisiensi/inefisiensi. Selain itu dibandingkan dengan Pusdiklat Anggaran dan Perbendaharaan dan Pusdiklat Pajak, indeks biaya *output* Pusdiklat Bea dan Cukai relatif lebih tinggi disebabkan adanya komponen-komponen biaya praktik.

Adapun secara grafik, tren indeks biaya *output* dan efisiensi anggaran pada satuan kerja Pusdiklat Bea dan Cukai dapat dilihat sebagaimana grafik pada gambar 6 berikut :

Gambar 6. Tren Indeks Biaya *Output* Versus Efisiensi Pusdiklat Bea dan Cukai



Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan grafik perbandingan tren sebagaimana gambar 6 diatas, tren efisiensi terlihat naik turun. Hal tersebut disebabkan belum terstandarnya komponen-komponen biaya *output*, sehingga nilai IBT maupun IBR juga mengalami pola naik turun yang belum ajeg. Hal tersebut menjadi penyebab perbedaan nilai efisiensi yang tidak ajeg juga.

4.4 Data dan analisis data pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan.

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan adalah satuan kerja yang salah satu fungsi utamanya adalah melaksanakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan. *Output* utama satuan kerja ini dalam kurun waktu Tahun Anggaran 2011- 2015 adalah jumlah peserta diklat. Data pagu anggaran dan realisasi anggaran untuk menghasilkan jumlah peserta diklat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 8 Data Capaian Kinerja Pusdiklat Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan

| TA | Pagu Anggaran (Rp) | Realisasi Anggaran (Rp) | Target Output (orang) | Realisasi Output (orang) |
|------|--------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 2011 | 4.902.241.000 | 4.585.661.763 | 1.134 | 1.178 |
| 2012 | 5.059.137.000 | 4.145.778.125 | 1.702 | 2.146 |
| 2013 | 5.481.898.000 | 5.402.228.668 | 1.796 | 2.650 |
| 2014 | 3.364.386.000 | 3.407.000.000 | 1.284 | 1.568 |
| 2015 | 6.142.757.000 | 5.716.850.129 | 2.348 | 2.861 |

Sumber : Data Sekretariat BPPK

Berdasarkan data capaian kinerja tersebut diolah dengan menggunakan rumus efisiensi dan diperoleh hasil perhitungan baik indeks *output* target, indeks *output* realisasi, dan efisiensi sebagaimana tabel 9 berikut :

Tabel 9 Indeks *Output* dan nilai Efisiensi Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan

| TA | IBT | IBR | Efisiensi |
|------|-----------|-----------|-----------|
| 2011 | 4.322.964 | 3.892.752 | 9,95% |
| 2012 | 2.972.466 | 1.931.863 | 35,01% |
| 2013 | 3.052.282 | 2.038.577 | 33,21% |
| 2014 | 2.620.238 | 2.173.126 | 17,06% |
| 2015 | 2.616.166 | 1.998.200 | 23,62% |

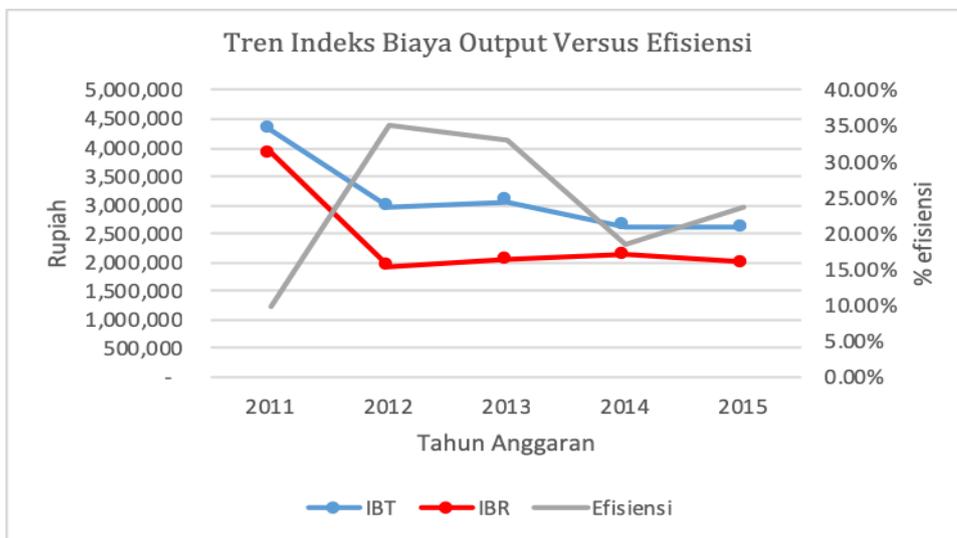
Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut terlihat bahwa pada seluruh tahun anggaran terdapat efisiensi. Namun demikian efisiensi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan efisiensi yang sebenarnya. Nilai IBT antar tahun anggaran menunjukkan nilai yang berbeda dengan nilai tertinggi pada TA 2011 yakni sebesar Rp 4.322.964/peserta diklat dan terendah

pada TA 2014 sebesar Rp 2.620.238/peserta diklat. Demikian juga nilai IBR tertinggi pada TA 2011 sebesar Rp 3.892.752/peserta diklat dan terendah pada TA 2012 sebesar Rp 1.931.863/peserta diklat. Dengan demikian penghitungan nilai efisiensi belum didasarkan pada indeks biaya yang sebanding.

Perbedaan indeks biaya *output* salah satunya dikarenakan belum adanya pengelompokan jenis *output* selain belum adanya struktur biaya yang terstandar. *Output* peserta diklat dengan komponen biaya penginapan masih disatukan informasinya dengan *output* peserta diklat yang tidak menggunakan komponen biaya penginapan, sehingga terjadi perbedaan indeks biaya yang cukup signifikan. Selain itu terjadinya perubahan pelaksanaan diklat dari yang berkomponen penginapan/asrama menjadi diklat yang tidak berkomponen penginapan/asrama mengakibatkan pengurangan/kenaikan indeks biaya *output*, namun demikian pengurangan/kenaikan tersebut bukan merupakan efisiensi/inefisiensi.

Adapun secara grafik, tren indeks biaya *output* dan efisiensi anggaran pada satuan kerja Pusdiklat Bea dan Cukai dapat dilihat sebagaimana grafik pada gambar 7 berikut :



Sumber : Pengolahan Data

Gambar 7. Tren Indeks Biaya *Output* Versus Efisiensi Kekayaan Negara dan Perimbangan Keuangan

Berdasarkan grafik perbandingan tren sebagaimana gambar 7 diatas, tren efisiensi tidak teratur. Hal yang hampir sama dengan satuan kerja-satuan kerja yang lain, dimana tren efisiensi menunjukkan pola naik turun yang tidak ajeg. Hal tersebut disebabkan belum terstandarnya komponen-komponen biaya *output*, sehingga nilai IBT maupun IBR juga mengalami pola naik turun yang belum ajeg. Hal tersebut menjadi penyebab perbedaan nilai efisiensi yang tidak ajeg juga.

4.5 Data dan Analisis Data pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Umum.

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Umum adalah satuan kerja yang salah satu fungsi utamanya adalah melaksanakan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi kompetensi di bidang Keuangan Umum. *Output* utama satuan kerja ini dalam kurun waktu Tahun Anggaran 2011-2015 adalah jumlah peserta diklat. Data pagu anggaran dan realisasi anggaran untuk menghasilkan jumlah peserta diklat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 10 Data Capaian Kinerja Pusdiklat Keuangan Umum

| TA | Pagu Anggaran (Rp) | Realisasi Anggaran (Rp) | Target <i>Output</i> (orang) | Realisasi <i>Output</i> (orang) |
|------|-----------------------|----------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| 2011 | 7.165.082.000 | 6.353.494.992 | 2.700 | 3.348 |
| 2012 | 10.134.569.000 | 9.686.646.897 | 4.245 | 4.028 |
| 2013 | 10.547.171.000 | 10.487.565.329 | 4.558 | 5.090 |
| 2014 | 7.892.864.000 | 7.867.275.816 | 2.703 | 2.865 |
| 2015 | 11.716.095.000 | 11.417.848.015 | 5.138 | 5.804 |

Sumber : Data Sekretariat BPPK

Berdasarkan data capaian kinerja tersebut diolah dengan menggunakan rumus efisiensi dan diperoleh hasil perhitungan baik indeks *output* target, indeks *output* realisasi, dan efisiensi sebagaimana tabel 11 berikut :

Tabel 11 Indeks *Output* dan nilai Efisiensi Pusdiklat Keuangan Umum

| TA | IBT | IBR | Efisiensi |
|------|-----------|-----------|-----------|
| 2011 | 2.653.734 | 1.897.699 | 28,49% |
| 2012 | 2.387.413 | 2.404.828 | -0,73% |
| 2013 | 2.313.991 | 2.060.425 | 10,96% |
| 2014 | 2.920.038 | 2.745.995 | 5,96% |
| 2015 | 2.280.283 | 1.967.238 | 13,73% |

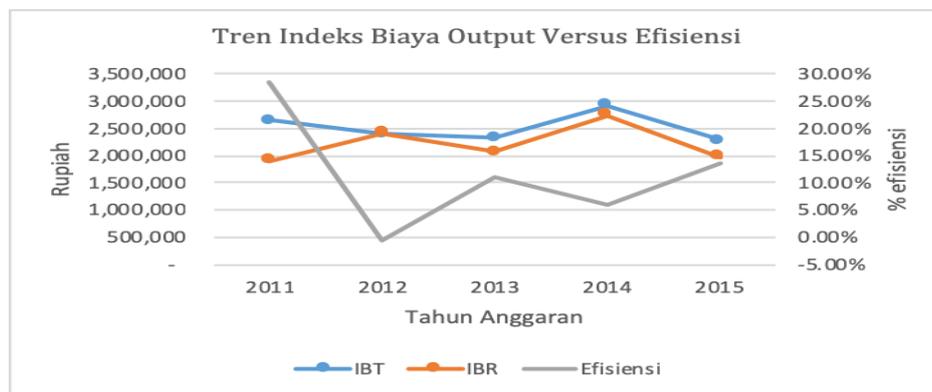
Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut terlihat bahwa pada seluruh tahun anggaran terdapat efisiensi, kecuali TA 2012 terjadi inefisiensi sebesar 0,73%. Namun demikian efisiensi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan efisiensi yang sebenarnya. Nilai IBT antar tahun anggaran juga menunjukkan nilai yang berbeda dengan nilai tertinggi pada TA 2014 yakni sebesar Rp 2.920.038/peserta diklat dan terendah pada TA 2015 yakni sebesar Rp 2.280.238/peserta diklat. Demikian juga nilai IBR tertinggi pada TA 2014 sebesar Rp 2.745.995/peserta diklat dan terendah pada TA 2011 sebesar Rp 1.897.699/peserta diklat. Dengan demikian penghitungan nilai efisiensi belum didasarkan pada indeks biaya yang sebanding.

Perbedaan indeks biaya *output* salah satunya dikarenakan belum adanya pengelompokan jenis *output* selain belum adanya struktur biaya yang terstandar. *Output* peserta diklat dengan komponen biaya penginapan masih disatukan informasinya dengan *output* peserta diklat yang

tidak menggunakan komponen biaya penginapan, sehingga terjadi perbedaan indeks biaya yang cukup signifikan. Selain itu terjadinya perubahan pelaksanaan diklat dari yang berkomponen penginapan/asrama menjadi diklat yang tidak berkomponen penginapan/asrama mengakibatkan pengurangan/kenaikan indeks biaya *output*, namun demikian pengurangan/kenaikan tersebut bukan merupakan bentuk efisiensi/inefisiensi.

Adapun secara grafik, tren indeks biaya *output* dan efisiensi anggaran pada satuan kerja Pusdiklat Bea dan Cukai dapat dilihat sebagaimana grafik pada gambar 8 berikut :



Sumber: Pengolahan Data

Gambar 8. Tren Indeks Biaya *Output* Versus Efisiensi Pusdiklat Keuangan Umum

Berdasarkan grafik perbandingan tren sebagaimana gambar 8 diatas, tren efisiensi terlihat naik turun sebagaimana satuan kerja yang lain. Hal tersebut disebabkan belum terstandarnya komponen-komponen biaya *output*, sehingga nilai IBT maupun IBR juga mengalami pola naik turun yang belum ajeg. Hal tersebut menjadi penyebab perbedaan nilai efisiensi yang tidak ajeg juga.

Seluruh satuan kerja menunjukkan pola yang hampir sama dimana nilai indeks biaya target, dan indeks biaya realisasi berbeda secara signifikan, sehingga penghitungan efisiensi mengacu pada indeks biaya *output* yang berbeda-beda. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai efisiensi belum mencerminkan efisiensi yang sesungguhnya. Berdasarkan teori Penganggaran Berbasis Kinerja, untuk mengukur efisiensi harus dibandingkan dengan standar biaya suatu *output*. Pada satuan kerja-satuan kerja diatas terlihat bahwa belum terlihat adanya biaya *output* yang terstandar. Berikut hasil perbandingan baik Indeks Biaya Target (IBT) maupun Indeks Biaya Realisasi secara keseluruhan :

Tabel 12 Indeks *Output* Target

| Satuan Kerja | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------|-----------|-----------|------------------|-----------|------------------|
| Pusdiklat AP | 2,736,188 | 2,200,198 | 1,657,434 | 5,538,033 | 4,298,365 |
| Pusdiklat Pajak | 4,217,784 | 1,980,466 | 1,605,367 | 3,303,578 | 3,963,165 |
| Pusdiklat Bea & Cukai | 7,847,425 | 4,056,216 | 6,767,229 | 6,439,938 | 8,426,874 |
| Pusdiklat KNPK | 4,322,964 | 2,972,466 | 3,052,282 | 2,620,238 | 2,616,166 |

| | | | | | |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Pusdiklat Keuangan Umum | 2,653,734 | 2,387,413 | 2,313,991 | 2,920,038 | 2,280,283 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 12 terlihat bahwa IBT seluruh satker dalam seluruh tahun anggaran tidak ada yang sama, hal tersebut menunjukkan belum adanya standar biaya optimal. Secara umum, IBT Pusdiklat Bea dan Cukai relatif jauh lebih besar dibanding satuan kerja yang lain, hal tersebut diantaranya dikarenakan salah satu komponen *output* Pusdiklat Bea dan Cukai adalah praktik dalam pelatihan. Dari seluruh data biaya *output* target tersebut menunjukkan bahwa nilai terendah pada TA 2013. Perbedaan indeks biaya *output* salah satunya dikarenakan belum adanya pengelompokan jenis *output* selain belum adanya struktur biaya yang terstandar. *Output* peserta diklat dengan komponen biaya penginapan masih disatukan informasinya dengan *output* peserta diklat yang tidak menggunakan komponen biaya penginapan, sehingga terjadi perbedaan indeks biaya yang cukup signifikan. Selain itu terjadinya perubahan pelaksanaan diklat dari yang berkomponen penginapan/asrama menjadi diklat yang tidak berkomponen penginapan/asrama mengakibatkan pengurangan/kenaikan indeks biaya *output*, namun demikian pengurangan/kenaikan tersebut bukan merupakan bentuk efisiensi/inefisiensi.

Tabel 13 Indeks *Output* Realisasi

| Satuan Kerja | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------|-----------|-----------|------------------|-----------|------------------|
| Pusdiklat AP | 1,774,098 | 1,997,485 | 1,519,184 | 5,153,317 | 3,227,216 |
| Pusdiklat Pajak | 2,831,465 | 2,049,065 | 2,593,981 | 3,128,725 | 4,036,171 |
| Pusdiklat Bea & Cukai | 5,426,030 | - | 4,299,422 | 6,142,184 | 7,945,241 |
| Pusdiklat KNPK | 3,892,752 | 1,931,863 | 2,038,577 | 2,173,126 | 1,998,200 |
| Pusdiklat Keuangan Umum | 1,897,699 | 2,404,828 | 2,060,425 | 2,745,995 | 1,967,238 |

Sumber : Pengolahan Data

Sebagaimana Tabel 12, tabel 13 juga menunjukkan pola yang hampir sama terlihat bahwa IBR seluruh satker dalam seluruh tahun anggaran tidak ada yang sama. Secara umum, IBR Pusdiklat Bea dan Cukai relatif jauh lebih besar dibanding satuan kerja yang lain.

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut. maka efisiensi belum sepenuhnya dapat diukur karena belum adanya standar biaya optimal. Kenaikan maupun penurunan efisiensi dari TA 2011 sampai TA 2015 belum sepenuhnya mencerminkan adanya efisiensi.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data secara deskriptif kuantitatif dapat diperoleh informasi sebagai berikut :

- Tren efisiensi pada satuan kerja di Lingkungan BPPK menunjukkan pola penurunan atau kenaikan yang belum ajeg. Hal tersebut disebabkan belum terstandarnya komponen-komponen biaya *output*, sehingga nilai IBT maupun IBR juga mengalami pola naik turun yang belum ajeg. Hal tersebut menunjukkan belum adanya standar biaya untuk menghasilkan *output* yang optimal.
- Selain belum adanya standar biaya *output* yang optimal, juga terdapat kelompok/jenis *output* yang memiliki struktur biaya berbeda namun dalam penyajiannya disajikan secara

agregat. Terdapat output diklat dengan komponen biaya penginapan/asrama akan memiliki indeks biaya output yang lebih besar.

- c. Dengan demikian, adanya efisiensi belum sepenuhnya mencerminkan efisiensi yang sesungguhnya karena efisiensi dapat diukur apabila sudah ada standar biaya *output* yang optimal. Pada penelitian ini terlihat biaya untuk menghasilkan *output* dengan total biaya yang selalu berbeda antar tahun anggaran. Terjadi penurunan dan kenaikan bahkan dengan nilai kenaikan yang sangat signifikan.

Kondisi-kondisi tersebut diatas menunjukkan bahwa tujuan peningkatan efisiensi dengan adanya penerapan PBK belum sepenuhnya terwujud.

Rekomendasi yang dapat diberikan berdasarkan temuan tersebut adalah :

- a. Bagi satuan kerja yang diamati perlu menyusun standarisasi output sehingga dapat ditentukan besaran biaya standar sebagai acuan dalam penyusunan anggaran.
- b. Bagi BPPK perlu kembali mereviu kembali informasi kinerja satuan kerja dilingkungannya serta merumuskan standarisasi output sehingga dapat dijadikan acuan penetapan biaya output.

Bagi penelitian berikutnya perlunya dilakukan penelitian lebih lanjut untuk melihat komponen-komponen apa saja yang menyebabkan terjadinya perubahan indeks biaya output.

Daftar Pustaka

- Departemen Keuangan RI – Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. (2009). Pedoman Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja. Jakarta : Departemen Keuangan RI.
- 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
- Deny. Septian. 2016. Ingin Berhemat. Pemerintah Akan Lakukan Efisiensi Anggaran.. Diakses pada tanggal 10 April 2017. Dari <http://bisnis.liputan6.com/read/2456440/ingin-berhemat-pemerintah-akan-lakukan-efisiensi-anggaran>.
- Kementerian Keuangan. (2011). Peraturan Menteri Keuangan No. 249/PMK.02/2011 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan RKA-K/L. Jakarta : Kementerian Keuangan
- Kementerian Keuangan. (2013). Peraturan Menteri Keuangan No. 71/PMK.02/2013 tentang Pedoman Standar Biaya, Standar Struktur Biaya, Dan Indeksasi dalam Penyusunan Rencana Kerja Dan Anggarankementerian Negara/Lembaga. Jakarta : Kementerian Keuangan
- Kementerian Keuangan. (2014). Peraturan Menteri Keuangan No. 134/PMK.02/2014 tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga. Jakarta : Kementerian Keuangan
- Kementerian Keuangan. (2015). Peraturan Menteri Keuangan No. 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan. Jakarta : Kementerian Keuangan

Sucahyowati, Hari. (2017). *Manajemen Sebuah Pengantar*. Jakarta : Wilis
Suryani & Hendryadi. (2014). *Metode Riset Kuantitatif Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Jakarta : Prenada Media Group