

**DAMPAK REORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS PENGELOLAAN ANGGARAN
PADA LEMBAGA ABC****Putri Purwandari Hasan¹, Abd.Haris², Nurul Fitrah Islamiah³, Hilda Novitasari⁴**^{1,3}D4 Akuntansi Lembaga Keuangan Syariah, Politeknik Negeri Ujung Pandang^{2,4} D4 Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Ujung Pandangputri.purwandari@poliupg.ac.id, rahimharis250@gmail.com,nurulfitrah_islamiah@poliupg.ac.id, hilda@poliupg.ac.id**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi kinerja anggaran pada Lembaga ABC pasca reorganisasi yang dilaksanakan pada tahun 2023. Analisis dilakukan dengan menggunakan perhitungan kinerja anggaran berdasarkan aspek pelaksanaan, mengacu pada PMK No. 22 Tahun 2021 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga Negara. Data yang digunakan meliputi data primer yang diperoleh melalui wawancara serta data sekunder yang diperoleh dari dokumentasi dokumen kinerja anggaran Lembaga ABC tahun 2023 dan 2024. Evaluasi kinerja anggaran berdasarkan aspek pelaksanaan dihitung dan dianalisis menggunakan empat variabel, yaitu pencapaian keluaran, efisiensi, penyerapan anggaran, dan konsistensi penyerapan anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan reorganisasi tidak memberikan dampak negatif terhadap kinerja anggaran Lembaga ABC. Namun demikian, terdapat hasil dari beberapa indikator yang masih memerlukan evaluasi lebih lanjut, khususnya terkait dengan penyerapan anggaran dan konsistensi penyerapan anggaran.

Kata Kunci : Anggaran; kinerja anggaran; reorganisasi**Abstract**

This study aims to analyze and evaluate the budget performance of ABC Institution following the reorganization conducted in 2023. The analysis is performed using budget performance calculations based on implementation aspects, guided by PMK No. 22 of 2021 on the Measurement and Evaluation of Budget Performance for the Implementation of Work Plans and Budgets of State Ministries/Institutions. The data used includes primary data obtained through interviews and secondary data obtained through documentation of relevant budget performance documents of the ABC Institution for 2023 and 2024. The budget performance evaluation based on implementation aspects is calculated and analyzed using four variables: output achievement, efficiency, budget absorption, and consistency of budget absorption. The results indicate that, overall, the reorganization did not negatively impact the budget performance of the ABC Institution. However, there are results from several indicators that still need further

Article history

Received: Agustus 2025

Reviewed: Agustus 2025

Published: Agustus 2025

Plagiarism checker no 955

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author**Publish by : musytari**

This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

evaluation, specifically regarding budget absorption and consistency of budget absorption.

Keywords: *budget; budget performance, reorganization*

1. PENDAHULUAN

Anggaran merupakan salah satu aspek penting yang terintegrasi dengan rencana manajerial dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, termasuk pada organisasi sektor publik. Secara garis besar, anggaran pada organisasi sektor publik merupakan artikulasi dari perumusan strategi serta perencanaan strategik yang telah disusun pemerintah ke dalam satuan moneter dalam jangka waktu tertentu (Mardiasmo, 2021). Menurut UU No 17 tahun 2003, anggaran sebagai alat akuntabilitas manajemen dan kebijakan ekonomi berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan negara. Oleh karena itu, setiap tahap yang berkaitan dengan anggaran mulai dari proses penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, hingga evaluasi kinerja anggaran menjadi sangat krusial karena berkaitan dengan keberhasilan pencapaian sasaran atau tujuan organisasi sektor publik dalam mengimplementasikan perencanaan strategik pemerintah. Penyusunan serta pelaksanaan anggaran yang tidak efektif akan berakibat pada kegagalan perencanaan dan penyerapan anggaran yang akhirnya berdampak pada tidak tercapainya tujuan dan sasaran organisasi sektor publik (Salwah, 2019). Diperlukan suatu penilaian dan evaluasi untuk memastikan bahwa proses perencanaan serta pelaksanaan anggaran telah berjalan sebagaimana mestinya.

Undang-Undang Nomor 32 dan 33 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menetapkan bahwa sistem penganggaran pada organisasi sektor publik di Indonesia dilakukan dengan melakukan pendekatan penganggaran berbasis kinerja (*performance based budget*). Robinson dan Brumby (2005) menyebutkan bahwa penganggaran berbasis kinerja merupakan suatu sistem penganggaran yang dilakukan dengan mengaitkan hubungan antara dana yang diberikan kepada entitas sektor publik dengan *output* yang ingin dihasilkan melalui sebuah laporan kinerja. Pendekatan ini berfokus pada pencapaian target kinerja dengan menggunakan anggaran yang ada, sehingga penyusunan anggaran tidak lagi ditekankan pada pertimbangan sumber daya yang ada, namun lebih kepada target kinerja yang ingin dicapai. Dengan pergeseran fokus ini, diharapkan tercipta efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan dengan menggunakan input yang tersedia (Biswan dan Grafitanti, 2021).

Pelaksanaan anggaran dimonitoring dan dievaluasi oleh Kementerian Keuangan untuk memastikan efektivitas pelaksanaan anggaran, efisiensi penggunaan anggaran, serta kepatuhan terhadap regulasi pelaksanaan anggaran (DJPB, 2021). Proses monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran organisasi sektor publik diwujudkan dalam bentuk pengukuran kualitas kinerja menggunakan Indikator Kualitas Pelaksanaan Anggaran (IKPA). Alat pengukuran evaluasi kinerja dijabarkan dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 214/PMK.02/2017 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 22/PMK.02/2021. Dalam PMK tersebut dijelaskan bahwa evaluasi kinerja anggaran yang dilakukan meliputi aspek implementasi, aspek manfaat, dan aspek konteks. Ketiga aspek tersebut diterapkan berdasarkan tingkatan suatu organisasi sektor publik. Evaluasi kinerja anggaran atas aspek implementasi diterapkan di tingkat Eselon I/program dan tingkat satuan kerja (satker)/kegiatan sedangkan evaluasi kinerja anggaran atas aspek manfaat dan aspek konteks diterapkan pada tingkat Kementerian/lembaga dan tingkat eselon I/program.

Objek pada penelitian ini adalah Lembaga ABC, yang merupakan salah satu satuan kerja di bawah naungan Kementerian X. Lembaga ABC merupakan hasil dari reorganisasi dua lembaga yang berada di wilayah kerja yang sama. Adanya reorganisasi tersebut mempengaruhi banyak aspek organisasi, termasuk perubahan struktur satuan kerja yang berdampak pada proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Oleh karenanya, peneliti tertarik untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi kinerja anggaran pada Lembaga ABC yang merupakan hasil reorganisasi dari dua satuan kerja berbeda.

Terkait dengan studi terdahulu mengenai evaluasi kinerja anggaran, terdapat beberapa studi yang juga membahas terkait evaluasi kinerja anggaran pada sektor publik, di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Syaifanur dan Saleh (2022) terkait dengan analisis laporan realisasi anggaran dengan menggunakan rasio efisiensi, rasio ekonomi, dan rasio efektivitas pada salah satu BLUD di Provinsi Aceh yang kemudian diketahui bahwa realisasi anggaran pada BLUD tersebut dinilai masih tidak efektif dan ekonomis. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Saleh dan Andriana (2021) pada salah satu Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Sulawesi Selatan namun dengan menggunakan metode yang berbeda, yakni melakukan penilaian efektivitas dan efisiensi anggaran berdasarkan pada nilai aspek pengukuran pada IKPA (Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran) dan SMART (Sistem Monitoring dan Evaluasi Kinerja Terpadu) yang kemudian menyimpulkan bahwa KPP tersebut telah melaksanakan anggaran belanja secara efektif dan efisien. Penelitian lainnya dilakukan oleh Lasupu, *et al* (2021) terkait analisis efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran belanja di salah satu Pemda di provinsi Sulawesi Tengah pada tahun 2017 hingga tahun 2019 dengan menggunakan metode analisis deskriptif yang kemudian diperoleh kesimpulan bahwa efektivitas anggaran dari tahun ke tahun masih dalam kriteria efektif namun terus mengalami penurunan setiap tahunnya hingga perlu dilakukan evaluasi, sedangkan untuk efisiensi anggaran sudah tercapai dengan baik dan nilai rasio tiap tahun juga selalu meningkat.

Melihat beberapa studi terdahulu tersebut, teridentifikasi bahwa *gap* pada penelitian ini terletak pada adanya reorganisasi yang terjadi pada objek penelitian. Studi terdahulu terkait evaluasi kinerja anggaran cenderung meneliti objek penelitian dengan kondisi organisasi yang statis, dimana tidak terdapat suatu kondisi khusus yang berpotensi dapat mempengaruhi kinerja anggaran secara spesifik. Oleh karena itu, pada penelitian ini peneliti ingin melakukan evaluasi terkait kinerja anggaran Lembaga ABC setelah dilakukannya reorganisasi untuk mengidentifikasi kinerja anggaran serta mengevaluasi dampak reorganisasi terhadap kinerja anggaran organisasi.

Evaluasi kinerja anggaran akan dilakukan dengan menerapkan aspek implementasi, mengingat Lembaga ABC termasuk ke dalam tingkat satuan kerja. Evaluasi kinerja anggaran atas aspek implementasi dilakukan untuk menghasilkan informasi kinerja mengenai penggunaan anggaran dalam rangka pelaksanaan kegiatan/program dan pencapaian *output*-nya (Keuangan, 2017). Penelitian akan dilakukan menggunakan sumber data sekunder, yakni Laporan Realisasi Anggaran Lembaga ABC tahun 2023. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran terkait kinerja anggaran Lembaga ABC setelah reorganisasi serta dampak reorganisasi terhadap kinerja anggaran. Identifikasi dan evaluasi tersebut diharapkan dapat menjadi rujukan bagi organisasi yang akan melakukan reorganisasi dalam mewujudkan kinerja anggaran yang optimal.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, berikut rumusan masalah pada penelitian ini:

1. Bagaimana hasil pengukuran kinerja anggaran Lembaga ABC berdasarkan aspek implementasi?
2. Bagaimana evaluasi terhadap kinerja anggaran Lembaga ABC sehubungan dengan adanya reorganisasi?

2. TINJAUAN PUSTAKA

Evaluasi Kinerja Anggaran

Pengukuran kinerja merupakan proses yang dilakukan untuk mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan (Neely, 2002). Pengukuran kinerja berpengaruh dalam pencapaian strategi suatu organisasi, karena pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai sarana untuk mendorong pencapaian orientasi kerja yang optimal (Liliis, 2002). Meyer (2002) menjabarkan tujuh tujuan utama pelaksanaan pengukuran kinerja pada suatu organisasi, yakni untuk melakukan kegiatan evaluasi masa lalu, menjadi dasar penyusunan target kinerja di masa depan, sebagai sarana evaluasi individu serta dasar pemberian kompensasi kinerja, menjadi motivasi dalam penetapan target di masa mendatang, pemetaan dan pengkompilasian kinerja di level unit terendah hingga level tertinggi, serta membandingkan kinerja antar unit dalam organisasi. Phusavat *et al* (2009) juga menambahkan bahwa pengukuran kinerja dilakukan untuk mewujudkan tata kelola yang baik pada suatu organisasi, mewujudkan transparansi dan akuntabilitas, serta sebagai faktor keberhasilan kinerja audit dan kompetensi atau kemampuan organisasi.

Pada organisasi sektor publik, kinerja diukur berdasarkan kemampuan organisasi tersebut dalam menyediakan layanan publik serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan kebijakan publik. Dalam pencapaian tujuan tersebut, anggaran memegang peran penting sebagai alat perencanaan, alat pengendalian, serta alat koordinasi dan komunikasi (Waoma *et al*, 2023). Oleh karena itu secara garis besar kinerja pada organisasi sektor publik dapat dikategorikan menjadi dua tipe, yakni kinerja dalam proses penganggaran dan perencanaan program, serta kinerja pelaksanaan anggaran dan implementasi program (World Bank, 2014). Di Indonesia, pengukuran kedua indikator tersebut diterapkan dalam bentuk evaluasi kinerja anggaran. Menurut Peraturan Menteri Keuangan No.214 tahun 2017, evaluasi kinerja anggaran merupakan suatu proses pengukuran, penilaian serta analisis atas kinerja anggaran tahun berjalan dengan tahun sebelumnya untuk kemudian menyusun rekomendasi dalam rangka peningkatan kinerja anggaran.

Evaluasi kinerja anggaran dilakukan dalam rangka pelaksanaan fungsi akuntabilitas dan fungsi peningkatan kualitas anggaran. Fungsi akuntabilitas dilakukan untuk mempertanggungjawabkan anggaran secara profesional kepada pemangku kepentingan atas penggunaan anggaran, sedangkan fungsi peningkatan kualitas bertujuan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan kendala atas pelaksanaan anggaran. Evaluasi kinerja anggaran dilakukan berdasarkan tiga aspek, yakni aspek implementasi, aspek manfaat, dan aspek konteks. Aspek implementasi digunakan untuk mengetahui penggunaan anggaran dalam rangka pelaksanaan kegiatan, atau program dan pencapaian *output*nya, aspek manfaat digunakan untuk menghasilkan informasi kinerja mengenai perubahan yang terjadi dalam pemangku kepentingan sebagai penerima manfaat atas pengguna anggaran pada program Kementerian/lembaga, dan aspek konteks digunakan untuk menghasilkan informasi mengenai kualitas informasi kinerja yang tertuang dalam dokumen RKA-K/L termasuk relevansinya dengan dinamika perkembangan keadaan termasuk perubahan kebijakan pemerintah (Keuangan, 2021).

Penerapan ketiga jenis aspek tersebut didasarkan pada tingkatan organisasi sektor publik tersebut. Aspek implementasi diterapkan pada tingkat Eselon I/program dan tingkat satuan kerja/kegiatan, sedangkan aspek manfaat dan aspek konteks diterapkan pada tingkat Kementerian/lembaga dan Eselon I. Objek pada penelitian ini termasuk ke dalam tingkat satuan kerja (Satker). Oleh karenanya pembahasan selanjutnya akan berfokus pada penerapan aspek implementasi dalam melakukan evaluasi kinerja anggaran setelah terjadinya reorganisasi pada objek penelitian.

Evaluasi Kinerja Anggaran Aspek Implementasi

Evaluasi kinerja anggaran atas aspek implementasi dilakukan dengan mengukur beberapa variabel, yakni capaian *output*, penyerapan anggaran, efisiensi, dan konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan. Berikut penjabaran dari masing-masing variabel tersebut:

1. Capaian *output*

Capaian *output* merupakan nilai yang merujuk pada hasil dari kegiatan atau program yang telah dilaksanakan yang diukur dengan indikator tertentu untuk menilai ketercapaian tujuan dari suatu program atau kegiatan. Sehingga dengan melihat nilai capaian *output*, dapat diketahui apakah program dan kegiatan pemerintah yang telah ditetapkan telah terlaksana dan mencapai sasaran (DJPB Kemenkeu, 2021)

Perhitungan capaian *output* merupakan salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja karena dapat menjadi bahan evaluasi agar setiap target keluaran dapat tercapai di akhir periode serta untuk merumuskan kebijakan yang akan dilakukan di masa mendatang (Nurdyanto, 2022). Capaian *output* terdiri dari capaian *output* program untuk evaluasi kinerja anggaran tingkat unit eselon I, serta capaian RO (rincian *output*) untuk evaluasi kinerja tingkat satuan kerja (Keuangan, 2021)

Capaian rincian *output* diperoleh dari rata-rata geometric perbandingan antara realisasi volume RO dengan target volume RO. Nilai maksimal dalam perhitungan capaian RO yakni sebesar 100% (Keuangan, 2021). Berikut rumus yang digunakan untuk menghitung capaian *output* pada tingkat satuan kerja :

$$CRO = \left(\prod_{i=1}^m \frac{RVRO_i}{TVRO_i} \right)^{\frac{1}{m}} \times 100\%$$

Keterangan :

CRO : capaian RO tingkat satuan kerja
RVRO_i : realisasi volume RO i
TVRO_i : target volume RO i
M : jumlah RO

Selanjutnya, hasil dari pengukuran capaian *output* akan diakumulasikan dengan nilai variabel lainnya dalam pengukuran kinerja anggaran berdasarkan aspek implementasi. Bobot nilai capaian *output* adalah 43,5%. Oleh karena itu selanjutnya nilai capaian *output* akan dikalikan dengan 43,5% lalu kemudian diakumulasikan dengan variabel lainnya sehingga memperoleh nilai akhir hasil kinerja anggaran atas aspek implementasi.

2. Penyerapan Anggaran

Penyerapan anggaran merujuk pada kemampuan suatu organisasi atau lembaga dalam memaksimalkan penggunaan sumber daya keuangan yang tersedia (Sulaeman *et al*, 2012). Semakin tinggi nilai penyerapan anggaran, maka semakin optimal suatu lembaga atau organisasi dalam memanfaatkan sumber daya keuangan yang ada. Penyerapan anggaran diukur dengan membandingkan realisasi anggaran dengan alokasi anggaran (Kemenkeu, 2021). Berikut rumus yang digunakan untuk mengukur penyerapan anggaran menurut PMK No.22 tahun 2021:

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

Keterangan :

P = penyerapan anggaran
RA = akumulasi realisasi anggaran

AA = alokasi anggaran

Semakin besar nilai penyerapan anggaran, maka semakin maksimal organisasi/lembaga tersebut dalam memanfaatkan atau mengoptimalkan sumber daya keuangan yang tersedia. Namun jika nilai penyerapan anggaran di bawah 100%, maka anggaran dikatakan belum terserap secara sempurna dan pemanfaatan sumber daya keuangan perusahaan belum optimal. Dalam perhitungan evaluasi kinerja anggaran berdasarkan aspek implementasi, variabel penyerapan anggaran memiliki bobot sebesar 9,7%. Hasil pembobotan ini kemudian diakumulasikan dengan hasil pembobotan variabel lainnya untuk memperoleh total nilai evaluasi kinerja anggaran berdasarkan aspek implementasi.

3. Efisiensi

Efisiensi anggaran berkaitan dengan jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan sejumlah *output* tertentu (Mardiasmo, 2021). Semakin minimal penggunaan sumber daya untuk menghasilkan *output* yang maksimal, maka semakin efisien penggunaan anggaran tersebut. Pada pengukuran kinerja anggaran di tingkat satuan kerja (satker) digunakan formula pengukuran efisiensi RO (Keuangan, 2021). Pengukuran efisiensi anggaran dilakukan dengan membandingkan penjumlahan dari selisih antara perkalian pagu anggaran keluaran dengan capaian *output* dan realisasi anggaran keluaran dan penjumlahan dari perkalian pagu anggaran keluaran dengan capaian *output*. Berikut rumus yang digunakan untuk mengukur efisiensi anggaran di tingkat satuan kerja menurut PMK No.22 tahun 2021:

$$E_{RO} = \frac{\sum_{j=1}^m \left(\left(AAKRO_j \times \left(\prod_{i=1}^n CRO_{ji} \right)^{\frac{1}{n}} \right) - RAKRO_j \right)}{\sum_{j=1}^m (AAKRO_j)} \times 100\%$$

Keterangan :

E_{RO} : efisiensi RO tingkat satuan kerja
 $AAKRO_j$: alokasi anggaran KRO j
 $RAKRO_j$: realisasi anggaran KRO j
 CRO_{ji} : capaian RO i pada KRO j
 m : Jumlah KRO pada suatu satuan kerja
 n : Jumlah RO pada suatu KRO

Batas maksimal nilai efisiensi output program adalah 20%, dan batas minimal atau terendah adalah -20%. Dalam perhitungan evaluasi kinerja anggaran berdasarkan aspek implementasi, variabel efisiensi memiliki bobot sebesar 28,6%.

4. Konsistensi Peyerapan Anggaran terhadap Perencanaan

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

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{RPDK_n - |RPDK_n - RAK_n|}{RPDK_n} \times 100\% \right)}{n}$$

Keterangan :

K = konsistensi penyerapan anggaran
 RAK = realisasi anggaran kumulatif
 $RPDK$ = rencana penarikan dana kumulatif
 n = jumlah bulan

Dalam perhitungan evaluasi kinerja anggaran berdasarkan aspek implementasi, variabel konsistensi penyerapan anggaran memiliki bobot sebesar 18,2%.

Pada akhirnya, nilai kinerja atas aspek implementasi dilakukan dengan menjumlahkan hasil perkalian antara hasil pengukuran setiap variabel Aspek Implementasi dengan bobot masing-masing variabel pada tingkat eselon I /program atau satuan kerja

Reorganisasi

Secara harfiah, reorganisasi terdiri dari dua kata yakni “re” dan “organisasi”. Dalam bahasa Inggris, “re” berarti kembali sedangkan organisasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia merupakan kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga secara harfiah, reorganisasi dapat diartikan sebagai penyusunan kembali atau penataan kembali susunan suatu organisasi. Tidak jauh berbeda dengan definisi tersebut, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan bahwa reorganisasi merupakan penyusunan atau penataan kembali garis kewenangan, struktur organisasi, struktur keuangan dan perubahan lainnya yang ditujukan untuk memperbaiki struktur manajemen atau kewenangan suatu organisasi.

Reorganisasi pada perusahaan dapat disebabkan oleh berbagai faktor, baik faktor finansial maupun non-finansial (Hasiara, 2019). Faktor finansial umumnya meliputi besarnya hutang yang dimiliki perusahaan, lambatnya pengumpulan piutang, hingga kesalahan dalam kebijakan deviden. Sedangkan faktor non-finansial meliputi adanya kesalahan pada pendirian perusahaan, kurang baiknya struktur organisasi perusahaan, kesalahan dalam memimpin perusahaan serta beberapa faktor eksternal perusahaan yang kemudian menyebabkan perusahaan perlu melakukan reorganisasi. Pada organisasi sektor publik, reorganisasi umumnya dilakukan untuk merampingkan struktur organisasi yang umumnya masih cenderung “gemuk” sehingga dinilai tidak efektif dan efisien (Rahmat, 2022). Andhika (2018) juga menambahkan bahwa reorganisasi diperlukan bagi organisasi sektor publik untuk merespon keadaan lingkungan yang semakin cepat berubah dan kompleks. Rumitnya struktur birokrasi akan berpotensi menyebabkan kualitas pelayanan yang buruk dengan prosedur yang panjang, sumber daya manusia yang tidak kompeten, serta hierarki yang berjenjang.

Keputusan untuk melakukan reorganisasi merupakan sebuah keputusan yang krusial bagi manajemen suatu organisasi atau perusahaan, karena akan mempengaruhi berbagai aspek dalam organisasi tersebut, termasuk terkait bagaimana organisasi tersebut akan dijalankan. Adanya perubahan struktur organisasi tentu akan memiliki dampak yang luas dan kompleks serta menuntut sebuah organisasi untuk dapat melakukan adaptasi secara cepat terhadap berbagai perubahan yang terjadi. Implementasi reorganisasi juga seringkali sulit untuk dilakukan dan tidak selalu sesuai dengan apa yang diharapkan karena berbagai kompleksitas yang ditimbulkan (govexec.com, 2019). Oleh karena itu, sebelum mengambil keputusan untuk melakukan reorganisasi, manajemen harus melakukan analisis dengan matang serta mempertimbangkan beberapa faktor utama, yakni inisiatif kebijakan yang jelas, alokasi sumber daya baik dari segi keuangan, sumber daya manusia, dan logistic, proses kerja, serta kerangka kelembagaan dan hukum (Okornoe, 2020). Dengan demikian, dampak negatif dari reorganisasi dapat diminimalisir dan tujuan dari reorganisasi dapat tercapai dengan baik.

3. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mixed method*, dimana peneliti menggunakan dua jenis data sekaligus, yakni data kuantitatif dan kualitatif. Penelitian campuran (*mixed method research*) merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mendalami suatu fenomena dengan mengombinasikan dua bentuk data dalam desain

penelitian tertentu untuk menghasilkan temuan yang berbeda jika dibanding dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif saja. Hasil pengolahan data tersebut selanjutnya akan dianalisis dan diinterpretasikan secara deskriptif. Metode tersebut dipilih karena searah dengan tujuan dalam penelitian ini yakni mengidentifikasi serta mengevaluasi kinerja anggaran sehubungan adanya reorganisasi pada objek penelitian menggunakan data terkait kinerja anggaran yang berupa data numerik atau data kuantitatif serta data kualitatif berupa hasil wawancara dengan salah satu staff perencanaan dan anggaran. Pada penelitian ini, peneliti akan melakukan perhitungan terhadap data-data tersebut dengan menggunakan formula atau rumus yang tercantum pada PMK No 22 tahun 2021, menyusun transkrip hasil wawancara, melakukan analisis terhadap hasil perhitungan yang diperoleh serta informasi yang relevan dari proses wawancara, serta mendeskripsikan hasil analisis perhitungan evaluasi kinerja anggaran berdasarkan aspek implementasi pada Lembaga ABC setelah reorganisasi.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini merupakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui proses wawancara dengan salah satu staff anggaran dan perencanaan, sedangkan data sekunder diperoleh dari Laporan Kinerja Lembaga ABC. Penelitian dilakukan dengan melakukan pengumpulan data terlebih dahulu dengan menggunakan teknik dokumentasi terhadap dokumen-dokumen yang menjadi data pendukung kinerja anggaran Lembaga ABC, yang kemudian dilanjutkan dengan pengukuran kinerja anggaran atas aspek implementasi dengan berpedoman pada PMK Nomor 22 tahun 2021. Selain itu, peneliti juga melakukan pengumpulan data dengan melakukan wawancara dengan salah satu staff di bidang perencanaan dan anggaran Balai Pelestarian Kebudayaan XIX untuk menggali lebih jauh terkait kinerja anggaran Lembaga ABC setelah reorganisasi.

Metode Analisis

Data terkait kinerja anggaran yang dikumpulkan melalui dokumen Laporan Kinerja tahun 2023 kemudian diolah dengan menggunakan *Microsoft excel* untuk kemudian dilakukan perhitungan terkait variabel-variabel yang membentuk hasil evaluasi kinerja anggaran atas aspek implementasi, yakni capaian *output*, penyerapan anggaran, efisiensi anggaran, penyerapan anggaran, serta konsistensi penyerapan anggaran. Setelah keempat variabel tersebut dihitung, kemudian akan diperoleh nilai kinerja anggaran atas aspek implementasi. Setelah itu, peneliti juga melakukan analisis terhadap hasil wawancara untuk menggali lebih jauh terkait fenomena reorganisasi pada Lembaga ABC. Hasil analisis tersebut nantinya akan dievaluasi dan dikorelasikan dengan reorganisasi yang terjadi pada objek penelitian untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi dampak yang ditimbulkan oleh reorganisasi terhadap kinerja anggaran objek penelitian. Dari hasil evaluasi tersebut kemudian dirumuskan beberapa rekomendasi yang diharapkan dapat menjadi acuan dalam melakukan proses reorganisasi yang lebih baik lagi bagi organisasi sektor publik di masa depan serta untuk meminimalisir dampak negatif yang mungkin timbul akibat ketidaksiapan suatu organisasi dalam melakukan reorganisasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian tinjauan pustaka telah dijelaskan bahwa evaluasi kinerja anggaran berdasarkan aspek implementasi terdiri dari perhitungan beberapa variabel yakni capaian *output*, penyerapan anggaran, efisiensi, dan konsistensi penyerapan anggaran. Perhitungan variabel-variabel tersebut kemudian akan menghasilkan nilai kinerja atas aspek implementasi yang kemudian diinterpretasikan sebagai bahan evaluasi kinerja anggaran atas aspek implementasi.

Oleh karena itu, pada bab ini peneliti akan menjabarkan perhitungan variabel-variabel tersebut serta menghitung nilai kinerja anggaran atas aspek implementasi dengan menggunakan

data-data yang terdapat pada Laporan Kinerja Lembaga ABC tahun 2023, dimana pada tahun 2023 telah dilakukan reorganisasi. Hasil perhitungan tersebut kemudian akan diinterpretasikan untuk menjawab pertanyaan penelitian pada penelitian ini yakni terkait kinerja anggaran setelah reorganisasi pada Lembaga ABC serta evaluasi dan rekomendasi terkait kinerja anggaran tersebut. Berikut pejabaran perhitungan masing-masing variabel serta perhitungan nilai kinerja berdasarkan aspek implementasi

Pengukuran Kinerja Anggaran Lembaga ABC Berdasarkan Aspek Implementasi

a. Capaian output

Pengukuran capaian *output* dilakukan dengan membandingkan realisasi indikator keluaran (*output*) program/kegiatan dengan target indikator keluaran (*output*) program/kegiatan pada Lembaga ABC tahun 2023 dan 2024. Berikut perhitungan terkait capaian output pada Lembaga ABC pada tahun 2023 dan 2024:

1. Capaian output tahun 2023

Tabel 1. Capaian Kinerja tahun 2023

VOLUME				
Output	Rincian Output	Target (TVRO)	Realisasi (RVRO)	RVRO/ TVRO
Meningkatnya jumlah Cagar Budaya dan Warisan Budaya Takbenda yang dilindungi	Naskah Pelestarian Warisan Budaya	9	16	178%
	Data dan Informasi Warisan Budaya	58	71	122%
	Cagar Budaya, ODCB dan OPK yang dilestarikan	61	81	133%
Meningkatnya jumlah event kebudayaan daerah	Giat Warisan Budaya	5	6	120%
Meningkatnya jumlah fasilitasi bidang kebudayaan yang dikelola	Fasilitasi dan Kemitraan Warisan Budaya	18	18	100%
Meningkatnya tata kelola Lembaga ABC Kota Makassar	Layanan Umum	1	1	100%
	Layanan Perkantoran	1	1	100%
	Layanan Sarana dan Prasarana Internal	196	235	120%

Sumber : Laporan Kinerja Lembaga ABC, 2023

Capaian *output* tahun 2023 :

$$\begin{aligned} CRO &= \left(\prod_{i=1}^m \frac{RVRO_i}{TVRO_i} \right)^{\frac{1}{m}} \times 100\% \\ &= (178\% + 122\% + 133\% + 120\% + 100\% + 100\% + 100\% + 120\%)^{\frac{1}{8}} \\ &= 132,88\% \end{aligned}$$

2. Capaian Output tahun 2024

Tabel 2. Capaian Kinerja tahun 2024

VOLUME				
Output	Rincian Output	Target (TVRO)	Realisasi (RVRO)	RVRO/ TVRO
Meningkatnya jumlah Cagar Budaya dan Warisan Budaya Takbenda yang dilindungi	Naskah Pelestarian Warisan Budaya	18	18	100%
	Data dan Informasi Warisan Budaya	53%	102%	192%
	Cagar Budaya, ODCB dan OPK yang dilestarikan	36%	49%	136%
Meningkatnya jumlah event kebudayaan daerah	Jumlah event kebudayaan daerah	20	30	150%
Meningkatnya jumlah fasilitasi bidang kebudayaan yang dikelola	Jumlah fasilitasi bidang kebudayaan yang dikelola	33	66	200%
Meningkatnya tata kelola Lembaga ABC Kota Makassar	Layanan Umum	1	1	100%
	Layanan Perkantoran	1	1	100%
	Layanan Sarana dan Prasarana Internal	4	4	100%
	Layanan BMN	1	2	200%

Sumber : Laporan Kinerja Lembaga ABC, 2024

Capaian *output* tahun 2024 :

$$\begin{aligned} CRO &= \left(\prod_{i=1}^m \frac{RVRO_i}{TVRO_i} \right)^{\frac{1}{m}} \times 100\% \\ &= (100\% + 192\% + 136\% + 150\% + 200\% + 100\% + 100\% + 100\% + 100\%)^{\frac{1}{9}} \\ &= 132,72\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan capaian *output* pada laporan kinerja Lembaga ABC tahun 2023 dan 2024, diketahui bahwa nilai capaian *output* program secara keseluruhan adalah 132,88% untuk tahun 2023 dan 132,72% untuk tahun 2024. Kedua angka capaian *output* ini mengindikasikan bahwa *output* yang dihasilkan setelah proses reorganisasi dilakukan, menunjukkan hasil yang baik dan melebihi target yang telah ditetapkan. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel 1 dan 2, dimana tidak terdapat satupun indikator kinerja yang tidak mencapai target, bahkan hampir seluruh indikator kinerja melebihi target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dari segi capaian *output*, dapat disimpulkan bahwa kinerja Lembaga ABC setelah diadakannya reorganisasi masih sangat baik dikarenakan berhasil

mencapai dan bahkan melebihi target keluaran yang ditetapkan. Terkait dengan hal ini, Narasumber #1 juga menyebutkan bahwa meskipun telah terjadi reorganisasi, namun Lembaga ABC tidak menemui hambatan berarti dalam pencapaian target keluaran program. Hal tersebut salah satunya disebabkan adanya peningkatan jumlah SDM setelah reorganisasi sehingga lebih mudah bagi organisasi dalam memenuhi target capaian *output* pada tahun tersebut.

b. Penyerapan Anggaran

Pengukuran penyerapan anggaran dilakukan dengan membandingkan realisasi anggaran dengan pagu anggaran Lembaga ABC tahun 2023 dan 2024. Berikut perhitungan penyerapan Lembaga ABC untuk tahun 2023 dan 2024:

1. Penyerapan Anggaran tahun 2023

Tabel 3. Rincian Penyerapan Anggaran tahun 2023

Output	Alokasi (Rp)	Realisasi (Rp)	%
Naskah pelestarian warisan budaya	1.207.565.000	1.155.547.289	95.69
Data dan informasi warisan budaya	1.418.795.000	1.414.287.580	99.68
Cagar budaya, odcb dan opk yang dilestarikan	7.550.258.000	7.482.097.739	99.10
Giat warisan budaya	995.530.000	990.912.318	99.54
Fasilitasi dan kemitraan warisan budaya	664.717.000	652.555.476	98.17
Layanan umum	1.527.816.000	1.429.429.535	93.56
Layanan perkantoran	24.106.619.000	23.141.663.058	96.00
Layanan sarana dan prasarana internal	1.634.200.000	1.586.428.646	97.08
Total	39.105.500.000	37.852.921.641	96,80

Sumber : Laporan Kinerja LEMBAGA ABC, 2023 (diolah kembali)

$$\begin{aligned}\text{Penyerapan Anggaran tahun 2023} &= \frac{RA}{PA} \times 100\% \\ &= \frac{37.852.921.641}{39.105.500.000} \times 100\% \\ &= 96,80\%\end{aligned}$$

2. Penyerapan Anggaran tahun 2024

Tabel 4. Rincian Penyerapan Anggaran tahun 2024			
	Alokasi (Rp)	Realisasi (Rp)	%
Naskah pelestarian warisan budaya	2.357.272.000	2.332.125.904	98,93
Data dan informasi warisan budaya	4.582.215.000	4.565.915.043	99,64
Cagar budaya, ODCB dan OPK yang dilestarikan	11.512.207.000	11.006.191.504	95,60
Giat warisan budaya	5.610.032.000	5.561.068.243	99,13
Fasilitasi dan kemitraan warisan budaya	1.797.585.000	1.754.566.111	97,61
Layanan BMN	10.000.000	9.977.500	99,78
Layanan umum	3.055.368.000	2.380.894.713	77,92
Layanan perkantoran	26.686.561.000	26.337.703.591	98,69
Layanan sarana dan prasarana internal	750.000.000	749.000.000	99,87
Total	56.361.240.000	54.697.442.609	97,05

Sumber : Laporan Kinerja LEMBAGA ABC, 2024 (diolah kembali)

Penyerapan Anggaran tahun 2024= $\frac{RA}{PA} \times 100\%$
 $= \frac{54.697.442.609}{56.361.240.000} \times 100\%$
 $= 97,05\%$

Berdasarkan hasil perhitungan variabel penyerapan anggaran, diketahui bahwa nilai penyerapan anggaran yakni 96,80% untuk tahun 2023 dan 97,05% pada tahun 2024 atau meningkat sekitar 0,25%. Meskipun nilai peningkatannya tidak signifikan, namun kedua angka tersebut menunjukkan performa penyerapan anggaran yang cukup baik setelah dilakukannya reorganisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, tidak sempurnanya penyerapan anggaran pada Lembaga ABC setelah reorganisasi salah satunya disebabkan karena Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) baru terbit pada bulan Juni 2023, yang menyebabkan sebagian besar program kerja baru terlaksana pada triwulan keempat. Hal ini menyebabkan penyerapan anggaran menumpuk di akhir triwulan sehingga hanya terdapat sedikit kesempatan untuk mengalokasikan secara penuh seluruh anggaran yang ada. Sedangkan untuk tahun 2024, penyerapan anggaran menjadi tidak maksimal disebabkan adanya Surat Edaran Kementerian Keuangan No.S-1023/MK.02/2024 tentang Langkah-Langkah Penghematan Anggaran Belanja Perjalanan Dinas

Kementerian/Lembaga TA 2024, yang kemudian mengharuskan BPK Wilayah XIX melakukan blokir anggaran sebanyak 1,59% dari total seluruh anggaran.

c. Efisiensi Anggaran

Efisiensi anggaran pada tingkat satuan kerja diukur dengan membandingkan penjumlahan dari selisih antara perkalian pagu anggaran keluaran dengan capaian *output* dan realisasi anggaran keluaran dan penjumlahan dari perkalian pagu anggaran keluaran dengan capaian *output*. Berikut perhitungan efisiensi anggaran Lembaga ABC untuk tahun 2023 dan 2024:

1. Efisiensi Anggaran tahun 2023

Tabel 5. Capaian <i>output</i> , Pagu, dan Realisasi Anggaran tahun 2023				
KRO	RO	Capaian RO per RO	Alokasi Anggaran (AAKRO)	Realisasi Anggaran (RAKRO)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
I	Naskah pelestarian warisan budaya	178%	10.176.618.000	10.051.932.608
	Data dan informasi warisan budaya	122%		
	Cagar budaya, odcb dan opk yang dilestarikan	133%		
II	Giat warisan budaya	120%	995.530.000	990.912.318
III	Fasilitasi dan kemitraan warisan budaya	100%	664.717.000	652.555.476
	Layanan umum	100%	27.268.635.000	26.157.521.239
IV	Layanan perkantoran	100%		
	Layanan sarana dan prasarana internal	120%		
JUMLAH			39.105.500.000	37.852.921.641

Sumber : Laporan Kinerja Lembaga ABC, 2023

Tabel 6. Perhitungan Efisiensi Anggaran tahun 2023

CRO per KRO	AAKRO x CRO	(AAKRO x CRO) - RAKRO
(6)	(7) = (4) x (6)	(8) = (7) - (5)
144%	14.654.329.920	4.602.397.312
120%	1.194.636.000	203.723.682
100%	664.717.000	12.161.524
107%	29.177.439.450	3.019.918.211
JUMLAH	45.691.122.370	7.838.200.729
Efisiensi RO Satker		
20,04%		
EFisiensi RO Satker=$\frac{\sum((AAKRO \times ((CRO)^{(1/n)} - RARO)) / \sum(AARO))}{= (9) = \sum (8) / \sum (4)}$		

2. Efisiensi Anggaran tahun 2024

Tabel 7. Capaian *output*, Pagu, dan Realisasi Anggaran tahun 2024

KRO	RO	Capaian RO per RO	Alokasi Anggaran (AAKRO)	Realisasi Anggaran (RAKRO)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
I	Naskah pelestarian warisan budaya	100%	18.451.694.000	17.904.232.451
	Data dan informasi warisan budaya	192%		
	Cagar budaya, odcb dan opk yang dilestarikan	136%		
II	Giat warisan budaya	150%	5.610.032.000	5.561.068.243
III	Fasilitasi dan kemitraan	200%	1.797.585.000	1.754.566.111

	warisan budaya			
IV	Layanan umum	100%		
	Layanan perkantoran	100%		
	Layanan sarana dan prasarana internal	100%	30.501.929.000	29.477.575.804
	Layanan BMN	200%		
JUMLAH			56.361.240.000	54.697.442.609

Sumber : Laporan Kinerja Lembaga ABC, 2024

Tabel 8. Perhitungan Efisiensi Anggaran tahun 2024

CRO per KRO	AAKRO x CRO	(AAKRO x CRO) - RAKRO
(6)	(7) = (4) x (6)	(8) = (7) - (5)
143%	26.385.922.420	8.481.689.969
150%	8.415.048.000	2.853.979.757
200%	3.595.170.000	1.840.603.889
125%	38.127.411.250	8.649.835.446
JUMLAH	76.523.551.670	21.826.109.061

EFisiensi RO Satker

38,72%

$$\begin{aligned} \text{EFisiensi RO Satker} &= \frac{\sum ((\text{AAKRO} \times (\frac{1}{\sum \text{CRO}})^{(1/n))} - \text{RAKRO})}{\sum \text{AAKRO}} \\ &= (9) = \frac{\sum (8)}{\sum (4)} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan efisiensi anggaran, diperoleh hasil sebesar 20,04% untuk tahun 2023 dan 38,72% untuk tahun 2024. Namun, nilai efisiensi ini diperoleh dengan asumsi bahwa nilai minimal yang dicapai Kementerian/ Lembaga dalam rumus efisiensi sebesar -20% dan nilai paling tinggi sebesar 20%. Hal tersebut menyebabkan nilai efisiensi tidak memiliki skala 0%-100% seperti variabel lainnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan transformasi skala efisiensi agar diperoleh skala nilai yang berkisar antar 0% sampai dengan 100% agar tidak terjadi bias pada saat pembobotan untuk perhitungan kinerja anggaran atas aspek implementasi dengan rumus sebagai berikut:

$$NE_{2023} = 50\% + \left(\frac{E}{20} \times 50\right)$$

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

$$= 100\%$$

$$NE_{2024} = 50\% + \left(\frac{E}{20} \times 50\right)$$

$$= 50\% + \left(\frac{38,72\%}{20} \times 50\right)$$

$$= 145\%$$

Berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh hasil bahwa setelah ditransformasikan dengan rentang nilai 0-100% nilai variabel efisiensi Lembaga ABC setelah reorganisasi adalah 100% untuk tahun 2023 dan 145% untuk tahun 2024. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pasca reorganisasi, meskipun keluaran (*output*) tercapai seluruhnya bahkan melebihi target, namun Lembaga ABC tetap mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efisien untuk menghasilkan *output* yang maksimal tersebut. Selain itu, dari hasil wawancara juga diketahui bahwa peningkatan rasio efisiensi anggaran pada tahun 2024 salah satunya disebabkan oleh blokir anggaran sebesar 1,59% yang dilakukan atas instruksi kementerian keuangan dalam rangka program penghematan anggaran.

d. Konsistensi Penyerapan Anggaran

Tabel 9 : Rencana Penarikan Dana dan Realisasi Anggaran per Bulan tahun 2023

Bulan	RPD	RPD Kumulatif	Realisasi Anggaran (RA)	RA Kumulatif
Januari	2.366.711.880	-	1.401.364.341	
Februari	2.390.967.180	4.757.679.060	1.797.787.465	3.199.151.806
Maret	2.429.927.730	7.187.606.790	1.786.271.048	4.985.422.854
April	2.730.727.094	9.918.333.884	3.317.461.532	8.302.884.386
Mei	2.397.204.221	12.315.538.105	1.722.862.677	10.025.747.063
Juni	2.842.659.647	15.158.197.752	3.701.193.773	13.726.940.836
Juli	3.445.111.996	18.603.309.748	3.346.920.840	17.073.861.676
Agustus	3.905.005.528	22.508.315.276	3.829.215.303	20.903.076.979

September	4.784.648.999	27.292.964.275	3.539.627.031	24.442.704.010
Oktober	3.598.691.647	30.891.655.922	3.198.756.468	27.641.460.478
November	4.106.922.039	34.998.577.961	5.105.730.582	32.747.191.060
Desember	4.106.922.039	39.105.500.000	5.105.730.581	37.852.921.641

Sumber : Laporan Kinerja LEMBAGA ABC, 2023 (diolah kembali)

Dari data di atas, nilai konsistensi penyerapan anggaran tiap bulannya dihitung dengan rumus berikut :

$$K = \left(\frac{RPDK_n - |RPDK_n - RAK_n|}{RPDK_n} \right) \times 100\%$$

Keterangan

RPDK_n = Rencana penarikan dana kumulatif bulan ke-n

RAK_n = Realisasi anggaran kumulatif bulan ke-n

Berikut hasil perhitungan konsistensi anggaran untuk setiap bulan pada Lembaga ABC tahun 2023 :

Tabel 10 : Nilai Konsistensi Anggaran per Bulan tahun 2023

Bulan	Tingkat Konsistensi per Bulan
Januari	0,00%
Februari	67,2%
Maret	69,4%
April	83,7%
Mei	81,4%
Juni	90,6%
Juli	91,8%
Agustus	92,9%
September	89,6%
Oktober	89,5%
November	93,6%
Desember	96,8%

Berdasarkan tabel di atas, rata-rata pengukuran konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan pada tahun 2023 adalah sebagai berikut:

$$K_{2023} = \frac{0,00\% + 67,2\% + 69,4\% + 83,7\% + 81,4\% + 90,6\% + 91,8\% + 92,9\% + 89,6\% + 89,5\% + 93,6\% + 96,8\%}{12}$$

$$= 78,88\%$$

Tabel 11 : Rencana Penarikan Dana dan Realisasi Anggaran per Bulan tahun 2024

Bulan	RPD	RPD Kumulatif	Realisasi Anggaran (RA)	RA Kumulatif
Januari	1.776.748.000	-	1.776.742.120	-
Februari	3.159.761.000	4.936.509.000	3.200.963.099	4.977.705.219
Maret	3.712.160.000	8.648.669.000	4.887.418.759	9.865.123.978
April	2.674.095.000	11.322.764.000	2.674.094.739	12.539.218.717
Mei	3.809.795.000	15.132.559.000	3.550.413.617	16.089.632.334
Juni	5.634.653.000	20.767.212.000	5.083.801.456	21.173.433.790
Juli	4.454.320.000	25.221.532.000	4.592.596.181	25.766.029.971
Agustus	6.957.069.000	32.178.601.000	6.702.755.501	32.468.785.472
September	5.401.255.000	37.579.856.000	4.742.338.057	37.211.123.529
Oktober	6.082.897.000	43.662.753.000	5.467.209.750	42.678.333.279
November	5.959.775.000	49.622.528.000	5.047.421.860	47.725.755.139
Desember	6.738.712.000	56.361.240.000	6.971.687.470	54.697.442.609

Sumber : Laporan Kinerja LEMBAGA ABC, 2024 (diolah kembali)

Dari data di atas, nilai konsistensi penyerapan anggaran tiap bulannya dihitung dengan rumus berikut :

$$K = \left(\frac{RPDK_n - |RPDK_n - RAK_n|}{RPDK_n} \right) \times 100\%$$

Keterangan

RPDK_n = Rencana penarikan dana kumulatif bulan ke-n

RAK_n = Realisasi anggaran kumulatif bulanke-n

Berikut hasil perhitungan konsistensi anggaran untuk setiap bulan pada Lembaga ABC tahun 2023 :

Tabel 12 : Nilai Konsistensi Anggaran per Bulan tahun 2024

Bulan	Tingkat Konsistensi per Bulan
Januari	0,00%
Februari	99%
Maret	88%
April	90%
Mei	94%
Juni	98%
Juli	98%
Agustus	99%
September	101%
Oktober	102%
November	104%
Desember	103%

Berdasarkan tabel di atas, rata-rata pengukuran konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan pada tahun 2023 adalah sebagai berikut:

$$K_{2024} = \frac{0,00\%+99\%+88\%+90\%+94\%+98\%+98\%+99\%+101\%+102\%+104\%+103\%}{12}$$

$$= 98\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai konsistensi penyerapan anggaran sebesar 78,88% untuk tahun 2023, dan 98% untuk tahun 2024. Nilai ini mengindikasikan bahwa terdapat peningkatan yang cukup signifikan terkait konsistensi penyerapan anggaran setelah reorganisasi. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari narasumber #1, diketahui bahwa pada tahun 2023 tepatnya pada lima bulan pertama pasca reorganisasi, Lembaga ABC baru melakukan pengorganisasian SDM serta penyusunan anggaran dimana hal tersebut disiapkan sebelum reorganisasi resmi dilakukan. Hal tersebut membuat waktu pelaksanaan anggaran menjadi sangat sedikit, dan penyerapan anggaran baru banyak terjadi pada bulan Juni-Desember 2023. Di tahun 2024, hal tersebut telah dapat diantisipasi dengan baik dan berhasil membawa perubahan yang cukup signifikan pada indikator konsistensi penyerapan anggaran.

e. Nilai Kinerja Anggaran atas Aspek Implementasi

Setelah dilakukan perhitungan terhadap keempat variabel evaluasi nilai kinerja berdasarkan aspek implementasi, berikut perbandingan nilai keempat variabel tersebut pada tahun 2023 dan 2024:

Tabel 13. Perbandingan Hasil Pengukuran Variabel Nilai Kinerja Anggaran

Variabel	2023	2024
Capaian output	132,88%	132,72%
Penyerapan anggaran	96,8%	97,05%
Efisiensi anggaran	100%	145%
Konsistensi penyerapan anggaran	78,88%	98%

Sumber : Laporan Kinerja LEMBAGA ABC, 2023 dan 2024 (diolah kembali)

Selanjutnya keempat nilai variabel tersebut dikalikan dengan bobot masing-masing variabel lalu dikalkulasikan seperti berikut :

$$NKI_{2023} = (P \times W_P) + (K \times W_K) + (CKP \times W_{CKP}) + (NE \times W_E)$$

$$= (96,8\% \times 9,7\%) + (78,88\% \times 18,2\%) + (132,88\% \times 43,5\%) + (100\% \times 28,6\%)$$

$$= 9,39\% + 14,36\% + 57,80\% + 28,6\%$$

$$= 110,15\%$$

$$NKI_{2024} = (P \times W_P) + (K \times W_K) + (CKP \times W_{CKP}) + (NE \times W_E)$$

$$= (97,05\% \times 9,7\%) + (98\% \times 18,2\%) + (132,72\% \times 43,5\%) + (145\% \times 28,6\%)$$

$$= 9,41\% + 17,84\% + 57,80\% + 41,47\%$$

$$= 126,45\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan nilai kinerja anggaran atas aspek implementasi secara keseluruhan, diperoleh nilai total 110,15% untuk tahun 2023 dan 126,45% untuk tahun 2024 atau meningkat sebanyak 16,3%. Berdasarkan PMK No.22 tahun 2021, kinerja Lembaga ABC setelah reorganisasi masih tergolong sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa setelah dilakukan reorganisasi, Lembaga ABC masih tetap dapat melakukan pelaksanaan anggaran secara efektif dan efisien. Seluruh hasil perhitungan indikator kinerja anggaran berdasarkan aspek implementasi juga menunjukkan hasil yang baik, kecuali untuk aspek penyerapan anggaran dan

konsistensi penyerapan anggaran yang nilainya masih dapat lebih dimaksimalkan dan masih perlu dilakukan evaluasi kembali.

Evaluasi terhadap kinerja anggaran Lembaga ABC Pasca Reorganisasi

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja anggaran berdasarkan aspek implementasi pada Lembaga ABC tahun 2023, diperoleh hasil bahwa secara keseluruhan nilai akhir kinerja anggaran atas aspek implementasi masih sangat baik dengan capaian skor sebesar 102,16%. Hal tersebut menunjukkan bahwa reorganisasi tidak memberikan dampak signifikan terhadap efektifitas pelaksanaan anggaran pada Lembaga ABC.

Namun, jika dilihat kembali satu persatu variabel yang membentuk nilai akhir kinerja anggaran atas aspek implementasi yakni capaian *output*, penyerapan anggaran, efisiensi, serta konsistensi penyerapan anggaran, terdapat dua variabel yang tidak mencapai nilai maksimal dan perlu dievaluasi kembali pencapaiannya. Variabel tersebut adalah penyerapan anggaran serta konsistensi penyerapan anggaran. Penyerapan anggaran Lembaga ABC tahun 2023 memiliki skor sebesar 96,8%, sedangkan untuk variabel konsistensi penyerapan anggaran memiliki skor sebesar 78,88%. Berdasarkan informasi yang peneliti peroleh dari proses wawancara diketahui bahwa tidak maksimalnya penyerapan anggaran serta konsistensi penyerapan anggaran disebabkan oleh ketidaksiapan internal dalam menghadapi reorganisasi. Namun pada saat penetapan reorganisasi tersebut dilakukan, Lembaga ABC sebagai lembaga hasil reorganisasi sama sekali belum memiliki persiapan sama sekali terkait pengorganisasian SDM hingga perencanaan anggaran.

Oleh karena itu enam bulan pertama setelah reorganisasi, Lembaga ABC belum menjalankan program atau kegiatan apapun dan hanya menggunakan anggaran yang ada untuk membiayai operasional kantor. Di enam bulan pertama tersebut, Lembaga ABC baru melakukan pengorganisasian SDM yang tentunya jumlahnya bertambah dua kali lipat dari sebelumnya akibat penggabungan dua lembaga serta melakukan penyusunan DIPA. Berbagai program kerja/kegiatan akhirnya baru terlaksana setelah DIPA disetujui pada bulan Mei tahun 2023. Hal tersebut menjadi faktor utama penyerapan anggaran serta konsistensi penyerapan anggaran tidak maksimal dikarenakan pelaksanaan program/kegiatan baru dilaksanakan di pertengahan tahun 2023 sehingga waktu pelaksanaan anggaran sangat terbatas. Akhirnya anggaran yang telah disusun tidak dapat terserap sepenuhnya karena keterbatasan waktu. Selain itu terdapat perbedaan signifikan pada penyerapan anggaran tiap bulan di awal tahun 2023 dengan di akhir tahun 2023, karena penyerapan anggaran meningkat signifikan di 6 bulan terakhir di tahun 2023. Sebelum DIPA disetujui, penyerapan anggaran hanya dilakukan untuk membiayai operasional kantor.

Kasus ini kembali menegaskan bahwa kesiapan suatu organisasi beserta seluruh perangkat di dalamnya perlu dipertimbangkan dengan matang sebelum reorganisasi dilakukan. Reorganisasi tentunya akan membawa perubahan pada banyak aspek di dalam suatu organisasi, dan hal itu mutlak terjadi. Hal yang dapat dilakukan adalah mengantisipasi segala perubahan yang mungkin terjadi dengan melakukan persiapan yang matang, terutama terkait dengan kesiapan SDM dan keuangan organisasi. Kesiapan dalam melakukan reorganisasi merupakan kunci utama keberhasilan suatu reorganisasi. Jika organisasi tidak siap namun tetap memaksakan reorganisasi, maka dikhawatirkan reorganisasi bukannya akan menyelesaikan masalah, namun malah menjadi boomerang bagi organisasi itu sendiri.

PENUTUP

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja berdasarkan aspek implementasi diketahui bahwa kinerja anggaran Lembaga ABC masih dapat dikategorikan berjalan efektif dan efisien. Namun jika dilihat per variabel, variabel penyerapan anggaran dan konsistensi penyerapan anggaran

masih perlu dievaluasi dan ditingkatkan kembali. Tidak maksimalnya kedua indikator tersebut disebabkan oleh ketidaksiapan manajemen organisasi dalam melakukan reorganisasi sehingga waktu pelaksanaan anggaran makin sempit dan berujung penyerapan anggaran “membengkak” di akhir tahun. Oleh karena itu, penting bagi pemangku kepentingan (*stakeholder*) organisasi untuk mengevaluasi kembali kesiapan organisasi sebelum benar-benar memutuskan untuk melakukan reorganisasi.

Berikut rekomendasi yang dapat disarankan oleh peneliti untuk perbaikan proses reorganisasi di masa mendatang :

1. Menetapkan tujuan dan latar belakang reorganisasi

Sebelum melakukan reorganisasi sebaiknya dilakukan pengkajian secara komprehensif terlebih dahulu terkait dengan tujuan dan latar belakang diadakannya reorganisasi. Hal tersebut penting dilakukan untuk menyamakan persepsi dan visi misi terkait reorganisasi yang akan dilakukan sehingga tujuan yang ditetapkan akan lebih mudah tercapai

2. Perencanaan

Ketika rencana untuk melakukan reorganisasi telah ditetapkan, sebaiknya dibentuk tim untuk melakukan persiapan khusus terkait reorganisasi. Tim tersebut diharapkan dapat bertanggung jawab dalam melakukan analisis serta evaluasi terhadap struktur organisasi yang ada saat ini, membuat desain reorganisasi yang akan dilakukan, hal-hal apa saja yang perlu disiapkan sebelum melakukan reorganisasi, melakukan sosialisasi pada seluruh karyawan terkait proses reorganisasi yang akan dilakukan, mengidentifikasi masalah-masalah yang mungkin muncul dalam proses reorganisasi, serta memantau dan mengkoordinasi proses reorganisasi agar berjalan sesuai rencana.

3. Antisipasi dan Adaptasi Terhadap Perubahan

Reorganisasi tentunya akan menyebabkan banyak perubahan dalam berbagai aspek dalam organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan respon yang cepat dan tepat agar reorganisasi justru tidak menjadi boomerang bagi organisasi. Terkait dengan anggaran, sebaiknya organisasi mulai merumuskan serta melakukan aktivitas penganggaran sebelum reorganisasi dilakukan, sehingga ketika telah terjadi reorganisasi, anggaran yang baru sudah dapat langsung digunakan sehingga tidak menyebabkan penumpukan penyerapan anggaran di akhir periode

4. Menyiapkan Sumber Daya Manusia

Salah satu faktor penentu keberhasilan dari reorganisasi adalah sumber daya manusianya. Jika SDM telah dibekali dengan persiapan menghadapi berbagai dinamika pada proses transisi pasca reorganisasi, tentunya organisasi akan menjadi lebih stabil dan tidak begitu terdampak dengan berbagai perubahan yang terjadi selama proses reorganisasi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Andhika, L. R. (2018). Dari struktur birokrasi tradisional ke model adhocracy (struktur organisasi inovatif). *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 3(1), 25-32.
2. Biswan, A. T., & Grafitanti, I. D. (2021). Memaknai kembali penganggaran berbasis kinerja berdasarkan studi implementasi penganggaran sektor publik. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 2(1), 35-56.
3. Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2024, 15 Agustus). *Capaian output, definisi, dan urgensi pelaporannya*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/tapaktuan/id/data-publikasi/berita-terbaru/2829-capaian-output,-definisi-dan-urgensi-pelaporannya.html>

4. DJPb. (2024, 31 Agustus). *Bahas sedikit mengenai monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran belanja K/L*. Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/tarakan/id/data-publikasi/berita-terbaru/2836-bahas-sedikit-mengenai-monitoring-dan-evaluasi-pelaksanaan-anggaran-belanja-k-l>
5. GovExec. (2019, 11 Januari). *Ten things to know about government reorganizations*. <https://www.govexec.com/management/2019/01/ten-things-know-about-government-reorganizations/154088/>
6. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 22/PMK.02/2021 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga*. <https://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/202103/PMK%20Nomor%2022%20Tahun%202021.pdf>
7. Lasupu, E. Z., Kalangi, L., & Mawikere, L. M. (2021). Analisis efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran belanja pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Tojo Una-Una. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1433-1441.
8. Lillis, A. M. (2002). Managing multiple dimensions of manufacturing performance—an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 27(6), 497-529.
9. Mardiasmo, M. B. A. (2021). *Akuntansi sektor publik-edisi terbaru*. Penerbit Andi.
10. Neely, A. (Ed.). (2002). *Business performance measurement: Theory and practice*. Cambridge University Press.
11. Nurdyanto, S. D. (2022). Pengaruh kepatuhan dan pemahaman peraturan terhadap kualitas kinerja dan pelaksanaan anggaran APBN satker mitra kerja KPPN Mamuju. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 323-332.
12. Phusavat, K., Anussornnitarn, P., Helo, P., & Dwight, R. (2009). Performance measurement: Roles and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 109(5), 646-664.
13. Rahmat, B. (2022). Pembaharuan organisasi sektor publik dalam perspektif pemerintahan daerah. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(5), 8390-8395.
14. Robinson, M., & Brumby, J. (2005). Does performance budgeting work? An analytical review of the empirical literature, 5, 210-215.
15. Roosinda, F. W., Lestari, N. S., Utama, A. G. S., Anisah, H. U., Siahaan, A. L. S., Islamiati, S. H. D., ... & Fasa, M. I. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Zahir Publishing.
16. Saleh, R., & Andriana, N. (2021). Efektivitas dan efisiensi belanja berdasarkan anggaran berbasis kinerja pada KPP Pratama Bulukumba. *Info Artha*, 5(2), 130-139.
17. Salwah, A. (2019). Pengaruh perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran terhadap serapan anggaran satuan kerja perangkat daerah (SKPD) pada Pemerintah Kota Banda Aceh. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 9(2), 164-182.
18. Sulaeman, A. S., Hamzah, A. P., & Priyanto, R. (2012). Penyerapan anggaran di Kementerian Keuangan Republik Indonesia dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. *Jurnal BPPK: Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan*, 4, 18-37.
19. Syaifanur, F., & Saleh, M. (2022). Analisis laporan realisasi anggaran untuk menilai tingkat ekonomi, efektivitas, dan efisiensi kinerja keuangan BLUD. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 7(2), 252-258.
20. Waoma, S., Winanto, A., Bonara, R. S. F., Seran, A. M., Dawu, L. M. T., Moi, M. O., & Silviana, S. (2023). *Akuntansi sektor publik: Prinsip, praktik, dan kasus*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.