

TESIS

Implementasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja
di Komisi Yudisial

Disusun Oleh:

NAMA : ENDAH RATNANINGRUM
NPM : 1863001097
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P.)



PROGRAM MAGISTER TERAPAN ADMINISTRASI PEMBAGUNAN NEGARA

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

2020

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Endah Ratnaningrum
Nomor Pokok Mahasiswa : 1863001097
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tugas Akhir/Tesis : Implementasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja di Komisi Yudisial

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis



(Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, MPA)

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama	:	Endah Ratnaningrum
Nomor Pokok Mahasiswa	:	1863001097
Program Studi	:	Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	:	Manajemen Keuangan Negara
Judul Tugas Akhir/Tesis	:	Implementasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja di Komisi Yudisial

Telah mempertahankan Tugas Akhir ini di hadapan Tim Penguji
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara
Politeknik STIA LAN Jakarta

Hari	:	Selasa
Tanggal	:	1 Desember 2020
Pukul	:	14.00-15.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.

Sekretaris : Dr. R. Luki Karunia, MA.

Anggota : Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc.

Pembimbing Tesis : Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, MPA.



Endah
Karunia
Afsdy
Aziz Sanapiah

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Endah Ratnaningrum

Nomor Pokok Mahasiswa : 1863001097

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul Implementasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja di Komisi Yudisial merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap hasil karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Desember 2020



Endah Ratnaningrum

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas berkat rahmat dan Ridha-Nya serta dukungan kedua orang tua, suami, dan putri tercinta, alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Implementasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja di Komisi Yudisial”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat akademis guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Selama menempuh Pendidikan dan menyelesaikan tesis ini, penulis banyak memperoleh dukungan baik secara moril maupun materiil dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan ini dengan penuh kerendahan hati penulis ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. A. Aziz Sanapiah, MPA selaku dosen pembimbing yang dengan kesabarannya beliau membimbing dan mengarahkan serta memberi petunjuk dan saran yang sangat berharga bagi penulisan tesis ini;
2. Tim Penguji Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA selaku ketua, Bapak Dr. R. Luki Karunia, MA. Selaku sekretaris ketua dan Bapak Dr. R.N. Afsdy Saksono, M.Sc. selaku anggota dan pembahas;
3. Para Dosen pengajar pada konsentrasi Manajemen Keuangan Negara, dan staf sekretariat Politeknik STIA LAN Jakarta;

4. Sekretaris Jenderal Komisi Yudisial dan Pimpinan Biro Umum yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti jenjang Pendidikan Strata 2 dan memberikan ijin serta bantuan informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan penulis;
5. Rekan-rekan kerja yang telah memberikan semangat dan toleransi tinggi kepada penulis selama mengikuti dan menyelesaikan studi di Politeknik STIA LAN Jakarta;
6. Teman-teman Politeknik MKN Angkatan 2018 yang selalu kompak dan saling menyemangati.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan berkat dan anugerah yang berlimpah bagi beliau-beliau sebagaimana tersebut di atas.

Jakarta, Desember 2020

Penulis,

Endah Ratnaningrum

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

ABSTRAK

Endah Ratnaningrum, 2020

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA DI
KOMISI YUDISIAL**

132 Halaman, 5 Bab, 19 tabel, 8 lampiran

Daftar Pustaka: 18 Buku, 1 Undang-Undang, 7 Peraturan, 2 Laporan, 3 Dokumen

Reformasi birokrasi yang bertujuan mewujudkan tata pemerintahan yang baik, salah satu upayanya dengan melakukan proses penyusunan anggaran berbasis kinerja. Jika dilihat dari capaian indikator kinerja dan hasil evaluasi kinerja yang merupakan instrumen dari penganggaran berbasis kinerja Komisi Yudisial masih belum optimal hal ini terlihat dari beberapa indikator kinerja yang belum mencapai target yang telah ditetapkan dan nilai RB yang masih rendah.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat penerapan instrumen penganggaran berbasis kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakannya di Komisi Yudisial. Menggunakan metode kualitatif bersifat deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara dan telaah dokumen, serta analisis data yang digunakan reduksi data, *display* data, verifikasi dan pengambilan kesimpulan. Instrumen penganggaran berbasis kinerja di Komisi Yudisial yaitu indikator kinerja adanya kendala penetapan target dan penyusunan indikator kinerja yang terbatas seharusnya dapat melibatkan seluruh pegawai sedangkan evaluasi kinerja hanya berupa laporan periodik dan rutinitas mulai melakukan evaluasi bersama dengan unit terkait agar ada *feedback* dan solusi.

Selain dilihat dari instrumen yang digunakan dinamika internal turut mempengaruhi implementasi kebijakan penganggaran berbasis kinerja, dijelaskan dengan mengadopsi teori dari George C Edwards III yaitu faktor komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Pada implementasi kebijakan penganggaran berbasis kinerja di Komisi Yudisial komunikasi belum berjalan dengan baik masih berjenjang hal ini dapat dipangkas dengan komunikasi langsung atau rapat unit kecil untuk berdiskusi dua arah. Sumber daya baik SDM, informasi dan anggaran yang ada masih sangat terbatas peningkatan SDM dapat disiasati dengan pelatihan, diklat dan untuk peningkatan anggaran dengan mengakomodir ide-ide pegawai dalam menciptakan program *New inisiatif*. Disposisi lebih cenderung memunculkan ego sektoral dikurangi dengan menanamkan kerja sama dan saling menghargai melalui program *capacity building* serta struktur birokrasi yang ada memberikan batasan jelas namun untuk *Standard operating procedures* (SOP) sebagian sudah tidak mengakomodir kebutuhan lembaga, SOP perlu dievaluasi Kembali disesuaikan dengan peraturan dan kebutuhan lembaga.

Kata kunci: Penganggaran berbasis kinerja, Implementasi kebijakan

**APPLIED MASTER PROGRAM
PUBLIC DEVELOPMENT ADMINISTRATION
NIPA SCHOOL OF ADMINISTRATION JAKARTA**

ABSTRACT

Endah Ratnaningrum, 2020

**IMPLEMENTATION OF A PERFORMANCE-BASED BUDGETING POLICY IN
THE JUDICIAL COMMISSION**

132 pages, 5 chapters, 19 tables, 8 attachments

Bibliography: 18 Book, 1 Constitution, 7 Regulation, 2 Report, 3 Document

Bureaucratic reform aimed at realizing good governance, one of the efforts is by carrying out a performance-based budgeting process. When viewed from the achievement of performance indicators and performance evaluation results which are instruments of the Judicial Commission's performance-based budgeting, this is still not optimal, this can be seen from several performance indicators that have not reached the set targets and the RB value is still low.

The purpose of this research is to look at the implementation of performance-based budgeting instruments and the factors that influence the implementation of policies in the Judicial Commission. Using descriptive qualitative methods with data collection techniques through observation, interviews and document review, as well as data analysis used data reduction, data display, verification and conclusion. Performance-based budgeting instruments in the Judicial Commission, namely performance indicators of constraints in setting targets and the preparation of limited performance indicators should be able to involve all employees, while performance evaluation is only in the form of periodic reports and routinely starts conducting joint evaluations with related units so that there is feedback and solutions.

Apart from being seen from the instruments used, internal dynamics also influence the implementation of performance-based budgeting policies, it is explained by adopting the theory of George C Edwards III, namely the factors of communication, resources, disposition and bureaucratic structure. In the implementation of performance-based budgeting policies in the Judicial Commission, communication has not been going well, it is still tiered, this can be trimmed by direct communication or small unit meetings for two-way discussions. Human resources, information and budget are still very limited. Increasing human resources can be dealt with by training, training and for increasing the budget by accommodating employee ideas in creating New initiative programs. Dispositions are more likely to raise sectoral egos reduced by instilling cooperation and mutual respect through the capacity building program and the existing bureaucratic structure provides clear boundaries but for standard operating

Keywords: performance-based budgeting, policy implementation.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang Permasalahan	1
B. Rumusan Permasalahan.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II KERANGKA TEORI.....	10
A. Tinjauan Teori	10
1. Konsep Kebijakan.....	10
2. Konsep Anggaran	35
B. Penelitian Terdahulu.....	57

C. Konsep Kunci	59
D. Model Berpikir	61
E. Pertanyaan Penelitian	63
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	64
A. Metode Penelitian.....	64
B. Teknik Pengumpulan Data	64
C. Instrumen Penelitian.....	66
D. Teknik Pengolahan dan analisis data.....	66
BAB IV HASIL PENELITIAN	67
A. Deskripsi Lokasi dan Objek Penelitian	67
1. Deskripsi Lokasi Penelitian	67
2. Gambaran Umum.....	67
B. Penyajian data dan Pembahasan	77
1. Penerapan Instrumen Penganggaran Berbasis Kinerja di Komisi Yudisial	77
2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja di Komisi Yudisial	108
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	130
A. Kesimpulan.....	130
1. Penerapan Instrumen Penganggaran Berbasis Kinerja di Komisi Yudisial	130

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja di Komisi Yudisial	131
B. Saran	133
DAFTAR PUSTAKA	136

**POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA**

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penilaian Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Komisi Yudisial Tahun 2011 s.d 2019.....	4
Tabel 1.2	Matrik Pergeseran Anggaran Renja KY dan RKA K/L POK KY	5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	57
Tabel 4.1	Keterkaitan visi, misi dan tujuan serta sasaran strategis yang dituangkan dalam indikator kinerja KY	79
Tabel 4.2	Sasaran strategis dan indikator kinerja utama di Komisi Yudisial tahun 2015-2019.....	83
Tabel 4.3	Capaian Tersedianya Hakim Agung, Hakim <i>ad-hoc</i> di MA.....	85
Tabel 4.4	Hasil Seleksi Calon Hakim Agung 2015-2019	86
Tabel 4.5	Hasil Seleksi Calon Hakim <i>ad-hoc</i> 2017-2019	87
Tabel 4.6	Capaian Peningkatan Kompetensi Hakim yang mengikuti pelatihan dan Kesejahteraan Hakim.....	88
Tabel 4.7	Tahapan Upaya Pemenuhan Jaminan Keamanan dan Kesehatan	90
Tabel 4.8	Capaian Penyelesaian Laporan Perbuatan Merendahkan Kehormatan dan Keluhuran Martabat Hakim Sampai Dengan Pengambilan Langkah Hukum/Langkah Lain.....	91
Tabel 4.9	Capaian Peningkatan Kinerja Pengawasan Perilaku Hakim	94
Tabel 4.10	Capaian Peningkatan Pemahaman Dan Kesadaran Masyarakat Tentang Kehormatan dan Keluhuran martabat Hakim	97

Tabel 4.11	Capaian Peningkatan Kompetensi, Integritas dan Kesejahteraan Hakim.....	99
Tabel 4.12	Capaian Survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	100
Tabel 4.13	Hasil Evaluasi terhadap Akuntabilitas Kinerja Komisi Yudisial Tahun 2017 -2019	104
Tabel 4.14	Komposisi Sumber daya Manusia dan tingkat Pendidikan di lingkungan KY	113
Tabel 4.15	Matrik Pergeseran dan Realisasi Anggaran Komisi Yudisial TA. 2017, 2018,2019	119
Tabel 4.16	Pagu Anggaran Komisi Yudisial Terkait Kinerja	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses Kebijakan Publik.....	15
Gambar 2.2. Implementasi Sebagai <i>Delivery Mechanism Policy output</i>	20
Gambar 2.3. Proses Implementasi Kebijakan	21
Gambar. 2.4. Faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan menurut Edwards III.....	29
Gambar 2.5. Kerangka model berpikir penelitian	62
Gambar 4.1. Bagan Organisasi Komisi Yudisial	71
Gambar 4.2. Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial.....	72

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I. Hasil Observasi.....	138
Lampiran II Pedoman Wawancara	143
Lampiran II.1. Hasil Wawancara Informan 1	146
Lampiran II.2. Hasil Wawancara Informan 2	152
Lampiran II.3. Hasil Wawancara Informan 3	158
Lampiran II.4. Hasil Wawancara Informan 4	163
Lampiran II.5. Hasil Wawancara Informan 5	169
Lampiran II.6. Hasil Wawancara Informan 6.....	174
Lampiran II.7. Hasil Wawancara Informan 7	179
Lampiran II.8. Hasil Wawancara Informan 8	184

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Di era reformasi birokrasi yang mempunyai tujuan utama melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Dimana Pemerintahan yang baik dapat dilihat dari tata kelola dan tata laksana yang baik salah satunya dapat dilihat dari kemampuan lembaga tersebut melakukan pengelolaan keuangan negara sesuai dengan pasal 23 Undang-Undang Dasar 1945 harus diselenggarakan secara profesional, terbuka dan bertanggung jawab untuk kemakmuran rakyat. Agenda penting dalam reformasi birokrasi adalah perbaikan pemerintahan dan sistem manajemen, dimana salah satu program yang dilaksanakan adalah peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat dan penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Mengacu pada penjelasan atas Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara terkait pentingnya dalam upaya memperbaiki proses penganggaran di sektor publik adalah penerapan anggaran berbasis prestasi kerja bagi kementerian negara/lembaga/perangkat daerah. Kemudian dalam upaya merealisasikan sistem anggaran berbasis prestasi maka diterbitkanlah Peraturan Pemerintah No.90 Tahun 2010 Tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga dengan menggunakan 3 instrumen yang harus diperhatikan

di antaranya indikator kinerja, standar biaya dan evaluasi kinerja dari setiap jenis program dan kegiatan di antara beberapa upaya yang dilakukan Komisi Yudisial untuk mewujudkan hal tersebut adalah dengan:

1. Sesuai dengan Peraturan Sekretaris Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 tentang indikator kinerja utama Komisi Yudisial pasal 3 ayat 1 menjelaskan bahwa Pejabat eselon 1 Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial menetapkan target dan menyusun laporan kinerja berdasarkan indikator kinerja utama eselon I sesuai sasaran program pada rencana strategis tahun 2015-2019 yang di dalamnya tertuang komponen visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program, dan kegiatan. Rencana strategis digunakan sebagai petunjuk yang dapat digunakan organisasi dengan melihat kondisi saat ini dan menjadi basis kinerja menuju 5 tahun ke depan.
2. Standar biaya yang digunakan oleh Komisi Yudisial dalam melaksanakan program kegiatan, tiap tahunnya disusun dengan mengacu pada Standar Biaya Masukan (SBM) dan Standar Biaya Khusus (SBK).
3. Akuntabilitas kinerja publik mulai dilaksanakan sejak diterbitkannya Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang menyebutkan bahwa diperlukannya sistem pelaporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah untuk mengetahui kemampuannya dalam pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Dalam rangka mewujudkan pertanggungjawaban tersebut, diterbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas

Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2013 Tentang Perubahan Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2012 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan yang terakhir adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 Tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan peraturan pemerintah tersebut, maka Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dibuat berdasarkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

Pencapaian nilai AKIP di Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial masih tergolong rendah. Hal ini dapat digambarkan dengan hasil penilaian Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terhadap pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) oleh Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial. Melalui Penilaian AKIP tersebut dapat dilihat dari berbagai komponen nilai, di antaranya: perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, evaluasi internal dan capaian kinerja dimana beberapa komponen nilai ini dapat menjadi tolak ukur berhasil tidaknya Komisi Yudisial menerapkan reformasi birokrasi terhadap lembaganya terlebih komponen yang digunakan sebagai tolak ukur dari reformasi birokrasi ini adalah bagian dari penyusunan anggaran berbasis kinerja yang diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 90 Tahun 2010, sehingga

standar dari penganggaran berbasis kinerja sangat mempengaruhi bobot penilaian AKIP yang dituangkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.1
Penilaian Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Komisi Yudisial Tahun 2011 s.d 2019

No.	Komponen Yang Dinilai	Bobot	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1.	Perencanaan Kinerja	35	14,49	17,25	18,90	19,04	18,31	19,85	19,98	19,99	20,02
2.	Pengukuran Kinerja	20	10,93	10,37	10,76	10,59	14,21	15,85	15,83	15,94	16,09
3.	Pelaporan Kinerja	15	7,75	8,21	8,60	8,74	11,79	11,82	11,89	11,97	12,11
3.	Evaluasi Internal	10	0,50	3,55	5,52	5,88	5,97	6,44	6,42	6,53	6,65
4.	Capaian Kinerja	20	11,44	11,53	8,28	9,23	9,97	10,79	11,17	11,36	11,47
Nilai Hasil Evaluasi		100	45,11	50,91	52,06	53,48	60,07	64,76	65,29	65,79	66,34
Nilai Akuntabilitas Kinerja			C	CC	CC	CC	B	B	B	B	B

Sumber: Hasil Evaluasi atas Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) yang dilakukan oleh Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial tahun 2011 s.d tahun 2019 adalah jauh di bawah target bobot sebagaimana dituangkan dalam tabel 1.1 dimana dari bobot target yang telah ditetapkan yaitu 100 Komisi Yudisial pada tahun 2011 s.d 2014 masih di bobot 45,11 sampai dengan 53, 48 sehingga masuk dalam nilai C sampai dengan CC. Namun pada tahun 2015 Komisi Yudisial sudah mulai mengalami perbaikan dan peningkatan nilai akuntabilitas kinerja dari CC menjadi B dimana nilai evaluasi mencapai bobot 60.07, namun peningkatan ini masih memerlukan evaluasi agar pelaksanaan AKIP pada Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial dapat dicapai secara optimal. Kemudian tahun 2016 s.d 2019 nilai AKIP di Sekretariat Jenderal Komisi

Yudisial perlahan mengalami peningkatan tetapi secara garis besar peningkatannya belum signifikan hal ini terlihat dari target bobot nilai evaluasi pada tahun 2019 masih menginjak angka 66,34 walaupun dari nilai akuntabilitas kinerja sudah masuk ke dalam kategori B. Harapannya Komisi Yudisial minimal dapat menyetarakan nilai evaluasinya sejajar dengan lembaga negara lainnya seperti Mahkamah Agung, Mahkamah Konstitusi dengan nilai bobot evaluasi mencapai 80 (delapan puluh).

Selain itu permasalahan dalam penganggaran di Komisi Yudisial setiap tahun anggaran selalu mengalami pergeseran sebagaimana ditujukan dalam tabel berikut:

Tabel 1.2
Matriks Pergeseran Anggaran Renja KY dan RKA K/L POK KY

NO	Tahun Anggaran	Pergeseran	JENIS ANGGARAN	
			Anggaran terkait langsung dengan kinerja	Anggaran tidak terkait langsung dengan kinerja
1	2017	Jumlah Revisi	8 kali	
		Pagu Awal (Rp)	60.939.500.000	52.628.390.000
		Pagu Revisi (Rp)	63.358.449.000	56.382.533.000
		Selisih (Rp)	2.418.949.000	3.754.143.000
2	2018	Jumlah Revisi	8 kali	
		Pagu Awal (Rp)	60.152.412.000	54.708.190.000
		Pagu Revisi (Rp)	60.502.062.000	61.919.009.000
		Selisih (Rp)	349.650.000	7.210.819.000
3	2019	Jumlah Revisi	6 kali	
		Pagu Awal (Rp)	59.536.895.000	64.473.582.000
		Pagu Revisi (Rp)	60.273.665.000	65.673.384.000
		Selisih (Rp)	736.770.000	1.199.802.000

Sumber: Renja KY, RKA K/L KY tahun 2017 s.d 2019 (Kompilasi)

Pergeseran ini kerap terjadi dengan permasalahan yang sama, Penganggaran yang tidak matang pada saat penyusunan mengakibatkan Komisi Yudisial melakukan revisi anggaran yang tiap tahunnya dapat dilakukan revisi 6 (enam) sampai 8 (delapan) Kali, bahkan untuk anggaran tahun 2020 permohonan revisi anggaran dilakukan Komisi Yudisial di bulan Januari 2020 dikarenakan adanya kesalahan dalam penganggaran. Seperti kita pahami pengelolaan keuangan negara yang baik memerlukan suatu perencanaan yang baik. Perencanaan dan penganggaran merupakan dua komponen penting bagi setiap kementerian/Lembaga untuk menetapkan kegiatan yang menjadi prioritas tiap tahun anggaran. Sehingga jika melihat permasalahan yang kerap terjadi dan nilai AKIP yang belum mencapai bobot yang diharapkan Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial Perlu usaha yang lebih maksimal untuk mencapai target tersebut, walaupun berbagai upaya dalam mencapai target yang diharapkan untuk memperbaiki nilai AKIP telah dilakukan Komisi Yudisial di antaranya melakukan tindaklanjut dan perbaikan pada catatan berdasarkan hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan melakukan pemberian struktur birokrasi dengan memberlakukan regulasi yang lebih ketat di antaranya sistem absen dan kehadiran pegawai, kedisiplinan pegawai dalam berseragam dan bekerja serta upaya lain dengan melakukan pendekatan secara birokrasi kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Menurut Pedoman penerapan penganggaran berbasis kinerja Departemen Keuangan bekerja sama dengan Badan Perencanaan Pembangunan nasional

(2009:13-14) Penganggaran berbasis kinerja dimana kinerja menjadi dasar dari penentuan anggaran atau dapat dikatakan *money follow function* maka sebelum dilakukan penganggaran harus disusun dan ditetapkan alat ukur kinerja untuk mengukur capaian kinerja yang biasa disebut indikator kinerja yang di dalamnya meliputi tujuan, sasaran dan strategi organisasi dan dituangkan dalam bentuk kebijakan internal berupa Renstra dan Peraturan Sekjen. Namun sesempurna apa pun kebijakan dibuat jika dalam implementasinya dilakukan dengan tidak baik dan mengabaikan faktor-faktor yang dapat menentukan berhasil/tidaknya kebijakan tersebut maka tujuan dari penganggaran berbasis kinerja tidak dapat tercapai dengan baik. Berhasil tidaknya penganggaran berbasis kinerja tergantung pada individu sebagai pelaku yang terlibat dalam sistem. Perilaku individu sebagai aktor utama yang akan berperan untuk menunjukkan faktor-faktor yang penting dalam implementasi kebijakan bagaimana dan mengapa faktor yang berperan ini saling mempengaruhi secara berbeda sesuai dengan perannya dalam praktik penganggaran berbasis kinerja.

Komisi Yudisial sebagai lembaga negara Berdasarkan Pasal 24B UUD 1945 dan diberi kewenangan konstitusional yaitu mengusulkan pengangkatan hakim agung, dan wewenang lain dalam rangka menjaga dan menegakkan kehormatan, keluhuran martabat, serta perilaku hakim. Dan berdasarkan Pasal 11 ayat (1) UU No. 18 tahun 2011 tentang Komisi Yudisial, secara kelembagaan Komisi Yudisial dalam menjalankan kewenangannya Anggota Komisi Yudisial dibantu oleh Sekretariat Jenderal yang dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal yang diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul dari Ketua Komisi Yudisial sesuai dengan

Keputusan Presiden Republik Indonesia No.96/M Tahun 2013 tentang Pengangkatan Sekretaris Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Sekretaris Jenderal mengeluarkan kebijakan di antaranya dengan menyusun dan menetapkan berbagai produk hukum, berupa Peraturan Sekjen, Surat Keputusan Sekjen, dan SOP Unit Kerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial. Serangkaian kebijakan ini dijadikan sebagai dasar dan acuan bagi seluruh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Seharusnya seluruh pegawai Sekretariat Komisi Yudisial memahami tugas dan fungsinya dengan komitmen yang jelas sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Sekjen, Surat Keputusan Sekjen, dan SOP.

Berdasarkan uraian di atas penulis melihat permasalahan bukan hanya dari penganggaran berbasis kinerja di Sekretariat Komisi Yudisial saja akan tetapi pada implementasi kebijakan dimana kita melihat sebagian kebijakan yang ada belum terimplementasi dengan baik. Maka permasalahan tersebut menjadi menarik untuk diteliti lebih dalam, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **”Implementasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja di Komisi Yudisial ”** dikarenakan jika mengacu pada peraturan atau kebijakan yang ada dalam penganggaran berbasis kinerja dan kebijakan tersebut diimplementasikan dengan baik maka Komisi Yudisial akan mendapatkan nilai evaluasi AKIP yang memuaskan atau sesuai dengan nilai bobot yang telah ditetapkan dan akan terhindar dari kesalahan dalam penyusunan anggaran namun jika implementasi kebijakan penganggaran berbasis kinerja di Komisi Yudisial tidak dilaksanakan dengan baik atau mengabaikan faktor-faktor yang dapat menentukan keberhasilan dari

implementasi kebijakan itu sendiri maka target yang telah ditetapkan tetap akan sulit untuk dicapai.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penelitian ini sangat penting untuk melihat dan menganalisis Implementasi kebijakan penganggaran berbasis kinerja di Sekretariat Komisi Yudisial.

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka fokus penelitian ini adalah mengapa implementasi kebijakan penganggaran berbasis kinerja di Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial belum optimal.

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan fokus permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi kebijakan tentang penerapan penganggaran berbasis kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya di Komisi Yudisial.

D. Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ilmiah, berupa penguatan konsep terkait kebijakan publik dan penganggaran berbasis kinerja dalam ilmu manajemen keuangan negara.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan praktis berupa rekomendasi dan perbaikan terkait implementasi kebijakan dan penganggaran berbasis kinerja di lingkungan Komisi Yudisial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang masih banyak kekurangan diantaranya keterbatasan narasumber dan struktur organisasi yang masih sempit dimana fungsi inspektorat dan perencanaan serta hukum masih berada dalam satu Biro yaitu Biro Perencanaan dan Kepatuhan Internal. Berdasarkan bab sebelumnya dengan memperhatikan instrumen penganggaran berbasis kinerja di Komisi Yudisial dan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan penganggaran berbasis kinerja di Komisi Yudisial dapat disimpulkan bahwa:

1. Penerapan Instrumen Penganggaran Berbasis Kinerja di Komisi Yudisial

Dalam menyusun penganggaran berbasis kinerja Komisi Yudisial sudah mengacu pada ketentuan yang ada dengan memasukkan indikator kinerja dan evaluasi kinerja sebagai instrumen dalam proses penganggaran berbasis kinerja di Komisi Yudisial serta mengakomodir dalam bentuk peraturan Sekretaris Jenderal. Namun jika dilihat dari hasil uraian laporan capaian kinerja yang ada penerapan penganggaran berbasis kinerja di Komisi Yudisial belum maksimal karena masih ada capaian kinerja Komisi Yudisial yang belum mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini terjadi dikarenakan masih ada kendala dalam penetapan target dan penyusunan indikator kinerja atau indikator kinerja utama (IKU) yang hanya

melibatkan kalangan terbatas sehingga adanya pemahaman yang berbeda serta informasi tidak tersampaikan secara utuh. Penetapan IKU disusun berdasarkan ketersediaan anggaran yang sangat minim serta SDM yang terbatas. Sedangkan evaluasi Kinerja yang diharapkan dapat menjadi proses menemukan masalah implementasi kebijakan untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja, baik dari sisi efisiensi dan efektivitas dari suatu program/kegiatan masih terbatas pada laporan periodik dan sebatas rutinitas sehingga sampai saat ini hasil evaluasi hanya sebatas rekomendasi yang dinilai standar kurang implementatif bahkan hasil evaluasi tidak dimengerti atau tidak dipahami.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penganggaran Berbasis Kinerja di Komisi Yudisial

Kesimpulan selanjutnya terkait faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi kebijakan yang mempunyai pengaruh besar terhadap penerapan penganggaran berbasis kinerja di Komisi Yudisial, sebagaimana diuraikan dalam kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor Komunikasi

Komunikasi berupa penyampaian informasi terkait implementasi kebijakan penganggaran berbasis kinerja di lingkungan Komisi Yudisial masih melalui transmisi yang berlapis secara berjenjang sehingga informasi yang disampaikan terdistorsi sangat besar, cenderung ada penyimpangan informasi yang menyebabkan informasi yang disampaikan tidak tepat sasaran.

2. Faktor Sumber daya

Dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan Komisi Yudisial memberdayakan sumber daya yang terbatas di antaranya SDM, informasi, wewenang dan anggaran serta fasilitas perkantoran. Dimana kemampuan SDM belum maksimal dan masih terbatas dalam bidang penganggaran, informasi yang didapat terkait penganggaran juga sangat terbatas hanya pada tingkatan structural dan kewenangan sepenuhnya da ditangan structural juga. Untuk anggaran sangat terbatas, sehingga program kegiatan disesuaikan dengan anggaran yang tertuang dalam RPJM sdangkan untuk fasilitas perkantoran sejauh ini sudah cukup memadai dan mudah dalam pemenuhannya.

3. Faktor Disposisi

Komisi Yudisial mengimplementasikan kebijakan yang ada dilihat dari aspek sikap/kecenderungan (disposisi) dalam bentuk komitmen dan integritas. Masih ada sebagian dari *implementor* mengalami penurunan integritas terutama pada proses pembagian nilai pagu pada penganggaran dengan munculnya ego sektoral dari sebagian *implementor* dimana adanya keyakinan bahwa program kegiatannya lebih prioritas dibandingkan yang lain bahkan masih adanya penolakan dari sebagian *implementor* terhadap komitmen yang ada disebabkan oleh pro kontra yang terjadi karena perbedaan persepsi yang diekspresikan dengan tindakan mengacuhkan dan asal-asalan terhadap komitmen yang telah disepakati. Adapun tingkat demokrasi dari awal Komisi Yudisial berdiri sudah dibangun budaya demokratis dan egaliter dimana semua pegawai dapat menyampaikan saran dan kritiknya walaupun hanya kelompok tertentu saja yang didengar.

4. Faktor Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi terkait implementasi kebijakan penganggaran berbasis kinerja Komisi Yudisial dilihat dari karakter SOP dan Fragmentasi. Masih ada sebagian *implementor* yang masih bersikap birokratis dan kaku, rentang kendali yang panjang sehingga tidak efektif. Tidak semua pegawai menjadikan SOP acuan dalam melaksanakan kinerja. Secara garis besar SOP yang ada sudah tidak dapat mengakomodir proses kerja perlu dievaluasi dan disesuaikan dengan kebijakan baru maupun perkembangan lembaga. sedangkan fragmentasi sebagian implementator menganggapnya sebagai motivasi selama tidak bertentangan dengan visi, misi dan tujuan Lembaga.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian, berikut disampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat membantu dan memberikan perbaikan bagi Komisi Yudisial di antaranya:

1. Terkait penerapan penganggaran berbasis kinerja di Komisi Yudisial:
 - a. Upaya dalam mencapai target IKU Biro Perencanaan sebagai *leading sector* seharusnya dapat melibatkan seluruh pegawai dalam memutuskan hasil rapat kerja bukan hanya terbatas pada struktural saja, sehingga dapat memberikan ruang diskusi, *sharing of knowledge* untuk menyeragamkan pemahaman dan persepsi bagi seluruh pegawai sehingga adanya langkah dan komitmen bersama untuk mencapai sasaran kinerja yang telah ditentukan bahkan dengan melibatkan seluruh pegawai dapat menjadi

alternatif dalam meningkatkan anggaran yang minim dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengalii ide-ide dan potensinya dalam memberikan masukan terhadap program *new inisiatif*. Biro perencanaan membangun konsep penganggaran yang bersifat integratif dan komprehensif dengan memberikan kesempatan pengelolaan/manajemen kepada unit kerja.

- b. Evaluasi dilakukan oleh sub bagian monitoring dan evaluasi bukan hanya sebatas laporan rutin, tetapi bagaimana mengelola laporan tersebut agar dapat menjadi solusi dalam menyelesaikan hambatan atau kendala program kegiatan. Misalnya sub. Bagian monev melakukan forum diskusi dengan tiap unit kerja terkait dalam melakukan evaluasi yang membahas capaian dari program-program yang telah dilaksanakan apakah sudah mencapai *outcome* atau hanya sebatas *output* saja.
2. Terkait implementasi kebijakan penganggaran berbasis kinerja di Komisi Yudisial
 - a. Komunikasi yang berjenjang berisiko terdistorsi bisa dipotong dengan memberikan arahan langsung dari Pimpinan langsung ke pegawai tidak harus selalu secara birokrasi, Komunikasi dapat dilakukan dua arah dengan memberikan kesempatan bertanya dan berdiskusi pada staff agar ada kesepahaman bersama dan informasi yang disampaikan tepat sasaran.
 - b. Optimalkan sumber daya, dilakukan dengan meningkatkan kualitas SDM melalui diklat atau pelatihan yang diberikan secara merata dan bergantian

pada seluruh pegawai sehingga seluruh pegawai mempunyai kemampuan pengelolaan/manajemen di unit kerjanya.

- c. Dalam disposisi pentingnya suatu integritas, dengan komitmen dan menjaga kejujuran baik dari tingkat structural mauapun staff. Seluruh pegawai membangun nilai-nilai kebersamaan, menanamkan pola pikir bahwa kita bekerja untuk Komisi Yudisial bukan untuk biro atau unit-unit tertentu, menghilangkan ego sektoral karena masing-masing unit sama pentingnya karena merupakan kesatuan System, hal ini dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan *capacity building*.
- d. Walaupun Komisi Yudisial dunia birokrasi, dalam struktur birokrasi diharapkan adanya kelonggaran dengan menjaga budaya egaliter yang ada, memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk memberikan masukan, ide-ide, kritik dan saran untuk Lembaga Komisi Yudisial yang lebih baik serta melakukan evaluasi terhadap SOP yang sudah tidak mengakomodir proses kerja di lingkungan Komisi Yudisial, memperbaharui SOP dan menyesuaikannya dengan kebijakan dan kebutuhan Lembaga serta pelayanan masyarakat. Mengimbau dan memerintahkan semua pegawai baik melalui nota dinas, surat edaaran dan peraturan sekjen agar seluruh pegawai dalam melakukan proses kerja mengacu pada SOP sebagai pedoman kerja, dasar hukum, dan tolak ukur ketepatan.

DAFTAR PUSTAKA

Agustino Leo, (2016) Dasar-dasar Kebijakan Publik, Bandung, CV. Alfabeta.

Daftar Urut Kepegawaian Komisi Yudisial (2019)

Departemen Keuangan, (2008) Modul perencanaan dan penganggaran final Departemen Keuangan Republik Indonesia edisi ke-2 tahun, Jakarta.

Departemen Keuangan bekerja sama dengan Badan Perencanaan Pembangunan nasional, (2009) Pedoman Penerapan Penganggaran berbasis kinerja, Jakarta.

Departemen Keuangan bekerja sama dengan Badan Perencanaan Pembangunan nasional, (2009) Buku ke 2 Pedoman Penerapan Penganggaran berbasis kinerja, Jakarta.

Edwards III, George C, (1980) Implementing Public Policy, Washington D.C, Congressional Quarterly Inc.

Indiahono Dwiyanto, (2016) Kebijakan Publik Berbasis Dynamic Policy Analysis, Yogyakarta, Gava Media.

Kiprah 14 Tahun Komisi Yudisial (2019) Menuju Komisi Yudisial kredibel dan Unggul

Laporan Akuntabilitas Kinerja Komisi Yudisial Tahun 2017-2019

Laporan Tahunan Komisi Yudisial Tahun 2017-2019

Lembaga Administrasi Negara, (2012) Pedoman Penulisan Tesis, Jakarta.

Mahmudi, (2010) Manajemen Kinerja Sektor Publik, Yogyakarta, UPP STIM YKPN.

Mahsun Mohamad, (2006) Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Yogyakarta, Fakultas Ekonomi UGM.

Mardiasmo, (2002) Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: ANDI.

Mauro, Cinquini and Cinervo, (2018) Actors' dynamics towards performance-based budgeting: A mix of change and stability?, *Emerald Insight Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.

Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/ Lembaga.

Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2013 tentang Perubahan Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2012 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Peraturan Sekretaris Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dilingkungan Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial.

Peraturan Sekretaris Jenderal Komisi Yudisial Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 tentang Indikator Kinerja Utama Komisi Yudisial.

Purwanto Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti, (2012) Implementasi Kebijakan Publik, Yogyakarta, Gava Media.

Rencana Kerja dan Anggaran (RKA K/L) Komisi Yudisial Tahun 2017-2019

Rencana Strategis Komisi Yudisial Tahun 2015-2019

Subarsono, AG, (2005) Analisis Kebijakan Publik, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

Sugiyono, (2017) Memahami Penelitian Kualitatif, Bandung, CV Alfabeta.

Suharyanto Hendriyanus, (2005) Anggaran Berbasis Kinerja Konsep dan Aplikasinya: Konsep Anggaran, Yogyakarta, Magister Administrasi Publik UGM.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Wibowo, (2007) Manajemen Kinerja, Jakarta, PT. Rajagrafindo Persada.

Widayati Wiwik, (2017) Ekonomi Pemerintahan: Dimensi Penyusunan Anggaran dan Proses Penganggaran, Tangerang, Universitas Terbuka.

Winarno, Budi, (2012) Kebijakan Publik: Teori, Proses dan Studi Kasus, Yogyakarta, *Centre of Academic Publishing Service*.