Website : http://um-tapsel.ac.id email : justitia@um-tapsel.ac.id
JURNAL JUSTITIA
Jurnal Ilmu Hukum dan Humaniora
P- ISSN: 2356 - 9033
E -ISSN: 2579 - 9398
Fakultas Hukum

EFEKTIVITAS PERENCANAAN ANGGARAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI PADA BALAI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SATUAN POLISI PAMONG PRAJA DAN PEMADAM KEBAKARAN

Cut Yasinta,[1)] Dafyar Eliadi,[2)] Edi Muliadi[3)]

Program Studi Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana,
Universitas Islam Syekh Yusuf, Tangerang, Indonesia

2407010077@students.unis.ac.id
Dafyar711@*students.unis.ac.id*
Edi.muliadi@students.unis.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas perencanaan anggaran dalam meningkatkan kinerja organisasi pada Balai Pengembangan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi, dengan analisis data meliputi reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran secara umum telah mendukung pelaksanaan tugas organisasi, khususnya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kompetensi aparatur. Tujuan dan sasaran dinilai cukup jelas karena disusun berdasarkan kebutuhan riil daerah melalui identifikasi kebutuhan, masukan peserta, dan koordinasi lintas unit, namun capaian outcome belum optimal akibat perubahan kebijakan, keterbatasan waktu, dan penyesuaian kebutuhan peserta.

Kata kunci: Administrasi; Anggaran Kinerja Organisasi; Perencanaan; Publik; Sektor

ABSTRACT

This study aims to analyze the effectiveness of budget planning in improving organizational performance at the Civil Service Police and Fire Department Competency Development Center. A qualitative descriptive approach was used through in-depth interviews, documentation studies, and observations, with data analysis encompassing data reduction, presentation, and conclusion drawing. The results indicate that budget planning has generally supported the implementation of organizational tasks, particularly in the provision of education and training and the development of civil servant competencies. Goals and targets are considered quite clear because they are formulated based on real regional needs through needs identification, participant input, and cross-unit coordination. However, outcomes have not been optimal due to policy changes, time constraints, and adjustments to participant needs.

Keywords: *Administration; Organizational Performance Budget; Planning; Public*

PENDAHULUAN

Salah satu tujuan nasional bangsa dan negara Indonesia yang tercantum dalam pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 alinea keempat adalah memajukan kesejahteraan umum. Sebagai upaya untuk mempercepat peningkatan kesejahteraan rakyat dalam rangka mewujudkan tujuan nasional tersebut, Pemerintah pusat melakukan kebijakan desentralisasi dimana sebagian wewenangnya diserahkan kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintah memerlukan pendanaan

memadai yang dianggarkan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah (APBN/APBD) dan pada saatnya harus dikeluarkan melalui Kas Negara/Kas Daerah.

Balai Pengembangan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 84 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Badan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri. Balai ini memiliki tugas utama dalam melaksanakan dan memfasilitasi penyelenggaraan pelatihan, uji kompetensi, kerja sama, pemantauan, evaluasi, serta pelaporan pengembangan kompetensi aparatur Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran. Dalam pelaksanaannya, Balai ini dipimpin oleh seorang Kepala Balai yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri. Berlokasi di Kemang, Bogor, Balai ini memiliki wilayah kerja yang mencakup seluruh provinsi dan kabupaten/kota di Indonesia.

Kedudukan Balai ini berada di bawah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri dengan peran strategis di bidang pengembangan SDM aparatur. Fungsi-fungsi yang dijalankan antara lain meliputi penyusunan program dan anggaran, pelaksanaan koordinasi serta fasilitasi uji kompetensi, pengembangan kompetensi, kerja sama antar instansi, serta pengelolaan urusan administrasi internal seperti keuangan, kepegawaian, dan sarana prasarana. Selain itu, Balai ini juga bertugas melakukan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan kegiatan pengembangan kompetensi serta melaksanakan tugas tambahan sesuai arahan Menteri Dalam Negeri atau Kepala Badan. Keseluruhan fungsi tersebut menjadikan Balai ini sebagai ujung tombak dalam peningkatan kapasitas dan profesionalitas aparatur Satpol PP dan Pemadam Kebakaran di Indonesia.

Setiap organisasi baik perusahaan maupun instansi atau lembaga sektor publik dalam menjalankan kegiatannya membutuhkan perencanaan (Bastian, 2006). Perencanaan akan tercermin dari anggaran yang telah dirancang suatu organisasi, baik organisasi swasta atau sektor publik. Anggaran sektor publik adalah suatu rencana kegiatan yang dipresentasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja dalam satuan moneter. Pelaksanaan anggaran merupakan bagian dari siklus anggaran pendapatan dan belanja Negara (APBN) maupun anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Salah satu indikator penting untuk mengetahui kinerja APBD adalah dengan mengukur tingkat penyerapan anggaran dalam pelaksanaan anggaran. Pada dasarnya harapan penyerapan anggaran yang maksimal tanpa dibarengi dengan perencanaan anggaran yang baik dapat dikatakan sebagai suatu hal yang hampir mustahil akan terwujud (Yunus & Abidin, 2023). Perencanaan anggaran yang buruk sering menimbulkan hambatan dalam pelaksanaannya, sehingga harus direvisi atau bahkan tidak dapat direalisasikan sama sekali.

Dalam praktik pengelolaan anggaran, Balai Pengembangan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran juga tidak terlepas dari berbagai tantangan dan hambatan yang kerap kali muncul setiap tahunnya. Permasalahan umum yang dihadapi antara lain terkait ketidaktepatan perencanaan anggaran, di mana target yang ditetapkan seringkali terlalu tinggi dan tidak realistis, sehingga tidak sebanding dengan capaian aktual yang diperoleh. Ketika realisasi anggaran tidak sesuai dengan perencanaan atau bahkan mengalami penurunan, hal ini dapat mengindikasikan masih adanya kelemahan dalam efektivitas pengelolaan anggaran maupun dalam kualitas sumber daya manusia yang terlibat. Rendahnya efektivitas

pengelolaan anggaran pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan, karena perencanaan yang tidak matang akan menyulitkan pelaksanaan program, menghambat pencapaian tujuan, serta menurunkan akuntabilitas publik terhadap lembaga pemerintah. Realisasi anggaran sendiri merupakan tahap lanjutan dari siklus pengelolaan keuangan yang dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan dan pertanggungjawaban. Tingkat realisasi anggaran yang baik akan memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan pembangunan yang telah direncanakan, serta mencerminkan efektivitas pengelolaan keuangan publik di suatu lembaga pemerintahan.

Penyerapan anggaran adalah pencapain dari suatu estimasi yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dipandang pada suatu saat tertentu (realisasi dari anggaran). Secara lebih mudah, masyarakat umum menyebutnya pencairan anggaran. Faktor yang dapat mempengaruhi penyerapan anggaran adalah kompetensi SDM, di dalam organisasi sumber daya manusia merupakan kunci utama bagi pencapaian tujuan organisasi (Chartady et al., 2022). Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan sebaik mungkin agar dapat memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Kompetensi sumber daya manusia dalam hal ini pegawai negeri sipil sebagai aparat pengelola keuangan juga menjadi faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuannya. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, namun jika tanpa sumber daya manusia maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karenanya sumber daya manusia yang bekerja dengan semua kemampuan, keterampilan, pengetahuan yang dimilikinya akan efektif bagi pencapaian tujuan organisasi.

Pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masih sulit dilakukan secara objektif. Hal ini disebabkan oleh belum optimalnya penerapan sistem pengukuran kinerja yang mampu memberikan informasi secara akurat, objektif, dan terukur terhadap capaian pelaksanaan program di suatu instansi pemerintah. Upaya reformasi dalam bidang perencanaan dan penganggaran mulai diterapkan sejak tahun 2005, mengacu pada ketentuan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara serta Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Sebagai implementasi dari regulasi tersebut, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 yang menetapkan bahwa penyusunan rencana kerja dan anggaran dilaksanakan dengan menggunakan tiga pendekatan utama, yaitu: Anggaran Terpadu (unified budget); Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (Medium Term Expenditure Framework/MTEF); dan Penganggaran Berbasis Kinerja (Performance-Based Budgeting/PBB).

Untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang demokratis, transparan, akuntabel, efisien, dan efektif, diperlukan perencanaan strategis yang terstruktur melalui Rencana Strategis (Renstra) dengan memperhatikan visi, misi, tujuan, sasaran, serta program dan kegiatan yang jelas (Tukiran et al., 2025). Anggaran berperan sebagai instrumen manajemen penting untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus menjadi penghubung antara perencanaan dan pengendalian (Siagian, 2014). Sebagai mekanisme pengendalian, anggaran menyajikan rincian pendapatan dan belanja pemerintah guna memastikan setiap pengeluaran dapat dipertanggungjawabkan secara publik. Namun demikian, proses penganggaran di sektor publik bersifat

kompleks, melibatkan tahapan panjang, dan tidak terlepas dari berbagai dinamika politik yang mempengaruhinya.

Penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan mengkaji efektivitas perencanaan anggaran secara spesifik pada Balai Pengembangan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran, suatu unit teknis yang memiliki karakteristik kelembagaan berbeda dibanding instansi pemerintahan lainnya. Penelitian ini menekankan pentingnya sinkronisasi antara perencanaan dan realisasi anggaran untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi secara langsung, dengan mengangkat konteks satuan kerja berbasis pelayanan publik dan pelatihan kompetensi aparatur. Permasalahan utama dalam penelitian ini terletak pada masih adanya ketidakefektifan dalam perencanaan anggaran, yang tercermin dari penurunan persentase realisasi anggaran pada tahun 2024. Urgensi penelitian ini semakin kuat mengingat pentingnya perencanaan anggaran sebagai instrumen strategis dalam mendukung kinerja organisasi publik, khususnya dalam meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi lembaga. Penelitian ini menjadi penting dilakukan guna memberikan gambaran nyata terhadap hambatan perencanaan anggaran serta merumuskan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Ketidakefektifan perencanaan anggaran tidak hanya berdampak pada rendahnya penyerapan anggaran, tetapi juga dapat menghambat pencapaian output dan outcome program yang telah direncanakan. Ketika kegiatan yang seharusnya dilaksanakan tidak berjalan sesuai jadwal atau bahkan tertunda, maka target kinerja organisasi juga sulit tercapai secara optimal. Kondisi ini berpotensi menurunkan kualitas layanan publik yang diberikan, terutama karena Balai Pengembangan Kompetensi Satpol PP dan Damkar memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kompetensi aparatur yang dibutuhkan oleh pemerintah daerah di seluruh Indonesia. Selain itu, perencanaan anggaran yang kurang tepat dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara kebutuhan riil organisasi dengan alokasi anggaran yang ditetapkan. Dalam konteks organisasi sektor publik, perencanaan yang baik seharusnya mampu memetakan kebutuhan prioritas, memperhitungkan risiko pelaksanaan kegiatan, serta menyusun program yang realistis dan terukur. Apabila perencanaan tidak disusun berdasarkan kebutuhan aktual dan analisis yang matang, maka anggaran yang tersedia berpotensi tidak digunakan secara optimal atau justru tidak mampu mendukung pelaksanaan program yang menjadi prioritas.

Permasalahan penurunan realisasi anggaran juga dapat mencerminkan adanya kendala administratif maupun teknis dalam pelaksanaan kegiatan. Hambatan tersebut dapat berupa keterlambatan proses pengadaan barang dan jasa, perubahan kebijakan internal, keterbatasan koordinasi antar unit kerja, serta dinamika regulasi yang mengharuskan revisi perencanaan anggaran. Dalam banyak kasus, revisi anggaran menjadi solusi administratif, namun apabila terjadi berulang, hal ini menunjukkan adanya kelemahan dalam tahap perencanaan awal yang belum sepenuhnya mempertimbangkan kondisi lapangan dan kemampuan pelaksanaan program. Di sisi lain, efektivitas perencanaan anggaran juga erat kaitannya dengan kualitas sumber daya manusia yang mengelola proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Aparatur yang terlibat dalam penyusunan anggaran harus memiliki kompetensi teknis, pemahaman regulasi, serta kemampuan analisis yang memadai agar perencanaan yang dihasilkan tidak hanya memenuhi aspek administratif, tetapi juga mampu mendorong pencapaian kinerja organisasi. Dengan demikian, penguatan kompetensi

aparatur pengelola anggaran menjadi salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan perencanaan anggaran di lingkungan Balai.

Perencanaan anggaran yang efektif seharusnya mampu memastikan keterkaitan yang jelas antara program, kegiatan, indikator kinerja, serta alokasi sumber daya yang dibutuhkan. Hal ini menjadi bagian dari penguatan prinsip penganggaran berbasis kinerja, di mana anggaran tidak hanya berorientasi pada penyerapan, tetapi juga pada hasil yang dicapai. Dalam konteks Balai Pengembangan Kompetensi Satpol PP dan Damkar, keberhasilan perencanaan anggaran dapat terlihat dari kemampuan organisasi dalam menyelenggarakan pelatihan secara tepat waktu, memenuhi target peserta, serta menghasilkan peningkatan kompetensi aparatur yang terukur. Dengan adanya fenomena fluktuasi realisasi anggaran, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai bagaimana perencanaan anggaran disusun, bagaimana pelaksanaan dan pengendalian dilakukan, serta faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebab belum optimalnya efektivitas perencanaan anggaran. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi perbaikan yang relevan bagi Balai, sehingga perencanaan anggaran ke depan dapat lebih adaptif, realistis, serta selaras dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan kinerja publik. Melalui penelitian ini, efektivitas perencanaan anggaran akan dikaji tidak hanya dari sisi penyerapan anggaran, tetapi juga dari aspek proses perencanaan, implementasi, pelaporan, serta monitoring dan evaluasi. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi internal yang mendukung peningkatan tata kelola anggaran yang lebih baik, sekaligus memperkuat peran Balai sebagai lembaga strategis dalam pengembangan kompetensi aparatur Satpol PP dan Pemadam Kebakaran di Indonesia. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah utama dalam penelitian ini diarahkan untuk mengidentifikasi bagaimana pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, kesesuaian output dengan tujuan, tingkat realisasi anggaran terhadap target, efisiensi penggunaan anggaran, serta kualitas proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran dalam menunjang efektivitas kinerja organisasi pada Balai Pengembangan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif fenomenologis. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam mengenai efektivitas perencanaan anggaran upaya meningkatkan kinerja organisasi di Balai Pengembangan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran, dengan menelaah makna, pengalaman, dan persepsi dalam implementasi kebijakan tersebut. Sejalan dengan pendapat Creswell (2015), penelitian kualitatif bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena sosial yang kompleks dengan mengutamakan pemaknaan subjektif dari partisipan. Penelitian kualitatif mengandalkan peneliti sebagai instrumen utama yang berarti peneliti terjun langsung ke lapangan, mengamati, mewawancarai, dan berinteraksi dengan subjek penelitian untuk memahami makna dan konteks dari data yang dikumpulkan.

Jenis penelitian deskriptif fenomenologis digunakan untuk menggambarkan bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan, faktor-faktor apa saja yang mendukung maupun menghambat pelaksanaannya, serta bagaimana pengalaman para penerima manfaat dan pelaksana kebijakan dalam menjalankan program. Menurut

Sugiyono (2021), fenomenologi berusaha memahami pengalaman subjektif individu terhadap suatu fenomena secara apa adanya, sehingga peneliti dapat mengungkap dinamika sosial yang berlangsung secara alami. Penelitian ini menggunakan informan kunci yang dipilih secara purposive (purposive sampling), yaitu individu yang memiliki ketergantungan langsung dan relevansi terhadap efektivitas perencanaan anggaran dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi di Balai Pengembangan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran. Pemilihan dilakukan berdasarkan pertimbangan kemampuan informan dalam memberikan data yang relevan sesuai fokus penelitian. Sumber data utama dalam penelitian ini berasal dari wawancara mendalam (in-depth interview), yang menjadi karakteristik penelitian kualitatif. Adapun jenis sumber data yang digunakan meliputi sumber data primer yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan informan yang memiliki keterlibatan dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran di Balai tersebut, serta sumber data sekunder yang diperoleh dari berbagai dokumen pendukung seperti buku, jurnal ilmiah, laporan keuangan, dokumen perencanaan, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam berupa wawancara semi-terstruktur, observasi secara langsung, studi dokumentasi, dan triangulasi teknik pengumpulan data. Analisis data dilakukan secara mengalir melalui tahapan reduksi data, penyajian data dalam bentuk teks naratif, dan penarikan kesimpulan untuk menjawab tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Balai Pengembangan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kementerian Dalam Negeri (BPK Satpol PP & Damkar Kemendagri) merupakan unit pelatihan pemerintah yang bertugas meningkatkan kapasitas aparatur dalam bidang ketertiban umum, perlindungan masyarakat, serta penanggulangan kebakaran. Berdasarkan regulasi nasional dan kebutuhan strategis penyelenggaraan pemerintahan, balai ini menyusun dan melaksanakan berbagai program pendidikan dan pelatihan (diklat) mulai dari tingkat dasar, teknis, hingga fungsional bagi ASN dari seluruh wilayah Indonesia. Sebagai pusat pengembangan kompetensi, lembaga ini menghadirkan pelatihan yang sistematis, tersertifikasi, dan berorientasi pada peningkatan profesionalitas aparat. Setiap program disusun untuk memenuhi standar Kemendagri, mendukung pengembangan karier ASN, serta membentuk sumber daya manusia yang sigap, disiplin, dan mampu menjalankan tugas operasional dengan efektif serta penuh tanggung jawab. Balai memiliki visi mewujudkan terciptanya aparatur pemerintahan dalam negeri yang kompeten dan profesional dengan menjalankan fungsi utama penyusunan program dan anggaran, koordinasi dan fasilitasi uji kompetensi, penyelenggaraan kegiatan pengembangan kompetensi, serta pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan penyusunan laporan terkait pengembangan kompetensi aparatur.

Pencapaian Tujuan dan Sasaran Organisasi Melalui Pelaksanaan Perencanaan Anggaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran pada Balai Pengembangan Kompetensi Satpol PP dan Pemadam Kebakaran telah disusun dengan tujuan dan sasaran yang relatif jelas serta memiliki keterkaitan langsung dengan kebutuhan riil daerah. Proses penyusunan program tidak dilakukan secara

administratif semata, tetapi melalui tahapan identifikasi kebutuhan yang bersumber dari laporan operasional, data kasus di daerah, serta masukan dari peserta dan instruktur pelatihan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran telah berfungsi sebagai instrumen strategis dalam menentukan arah program pendidikan dan pelatihan aparatur, bukan sekadar rutinitas tahunan. Selain itu, keterkaitan antara anggaran dan program terlihat dari upaya organisasi memastikan bahwa setiap kegiatan memiliki tujuan spesifik, target capaian, serta relevansi terhadap peningkatan kapasitas aparatur. Meskipun demikian, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa pencapaian tujuan organisasi belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat beberapa kegiatan yang tidak terealisasi sesuai rencana akibat perubahan kebijakan, keterbatasan waktu pelaksanaan, serta dinamika kebutuhan peserta. Hal ini menandakan bahwa efektivitas perencanaan anggaran tidak hanya ditentukan oleh kualitas dokumen perencanaan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menjaga konsistensi pelaksanaan program agar outcome yang diharapkan dapat tercapai secara nyata.

Lebih lanjut, hasil penelitian mengindikasikan bahwa orientasi perencanaan anggaran di Balai telah mengarah pada prinsip anggaran berbasis kinerja. Hal ini terlihat dari adanya upaya mengaitkan setiap kegiatan dengan tujuan organisasi dan target yang hendak dicapai, sehingga anggaran tidak disusun secara terpisah dari rencana strategis. Perencanaan dilakukan dengan mempertimbangkan prioritas kebutuhan kompetensi aparatur, sehingga program yang dipilih merupakan program yang dianggap paling relevan dengan tantangan operasional di daerah. Dengan demikian, perencanaan anggaran telah menunjukkan adanya keselarasan antara visi organisasi, kebutuhan lapangan, dan alokasi sumber daya yang tersedia. Proses perencanaan juga melibatkan koordinasi lintas unit, mulai dari pimpinan, perencana, bagian tata usaha, hingga bagian keuangan. Keterlibatan berbagai unit tersebut memperlihatkan adanya upaya integratif dalam menyusun anggaran agar setiap kegiatan memiliki dukungan administratif dan teknis yang memadai. Koordinasi ini menjadi penting karena perencanaan anggaran pada lembaga diklat tidak hanya menyangkut pembiayaan kegiatan, tetapi juga berkaitan dengan penjadwalan, penyediaan instruktur, sarana prasarana, serta kebutuhan peserta. Dengan adanya koordinasi tersebut, risiko tumpang tindih kegiatan dan ketidaktepatan alokasi dana dapat diminimalkan.

Namun demikian, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa aspek pengukuran outcome masih memerlukan penguatan. Selama ini, indikator keberhasilan lebih banyak terfokus pada aspek output, seperti jumlah pelatihan yang terlaksana atau jumlah peserta yang mengikuti kegiatan. Sementara itu, pengukuran terhadap perubahan kompetensi aparatur setelah mengikuti pelatihan belum sepenuhnya terdokumentasi secara sistematis. Kondisi ini menyebabkan kontribusi langsung anggaran terhadap peningkatan kinerja organisasi belum sepenuhnya terukur secara menyeluruh. Dinamika kebijakan dan perubahan regulasi turut memengaruhi realisasi program yang telah direncanakan. Beberapa kegiatan perlu disesuaikan atau ditunda karena adanya kebijakan baru maupun perubahan prioritas di tingkat pusat maupun daerah. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berada dalam lingkungan yang dinamis dan tidak sepenuhnya dapat diprediksi sejak awal. Oleh karena itu, fleksibilitas dan kemampuan adaptasi organisasi menjadi faktor penting dalam menjaga kesonistensian antara perencanaan dan pelaksanaan. Selain faktor eksternal, keterbatasan waktu pelaksanaan juga menjadi kendala yang memengaruhi capaian tujuan. Jadwal pelatihan yang padat, keterbatasan durasi kegiatan, serta penyesuaian

dengan agenda daerah menyebabkan beberapa program tidak dapat dilaksanakan secara maksimal. Hal ini berdampak pada tertundanya sebagian target kegiatan, meskipun secara substansi perencanaan telah disusun dengan baik. Dengan demikian, efektivitas perencanaan anggaran tidak hanya bergantung pada tahap penyusunan, tetapi juga pada pengelolaan waktu dan pengendalian pelaksanaan.

Secara teoretis, efektivitas perencanaan anggaran tidak dapat dilepaskan dari peran administrasi publik dalam mengelola sumber daya organisasi secara rasional, sistematis, dan akuntabel. Pasolong (2019) menjelaskan bahwa administrasi publik berfungsi sebagai mekanisme pengaturan kerja organisasi agar tujuan dapat dicapai melalui proses yang terstruktur, terencana, dan bertanggung jawab. Dalam konteks penganggaran sektor publik, Mardiasmo (2018) menegaskan bahwa efektivitas organisasi diukur dari kemampuan program menghasilkan outcome sesuai tujuan yang telah ditetapkan, bukan semata-mata dari tingkat serapan anggaran atau kepatuhan administratif. Siagian (2014) juga menekankan bahwa penganggaran berbasis kinerja menuntut adanya keterkaitan yang kuat antara tujuan, indikator kinerja, serta pelaksanaan program, sehingga anggaran tidak hanya menjadi daftar pengeluaran, tetapi menjadi alat pengendalian kinerja organisasi. Sementara itu, Bastian (2006) memandang anggaran publik sebagai bentuk komitmen manajemen dalam mencapai sasaran organisasi, yang harus diimplementasikan secara konsisten melalui koordinasi lintas unit, pengendalian pelaksanaan, dan evaluasi berkelanjutan. Dengan demikian, secara konseptual, keberhasilan perencanaan anggaran sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan secara terpadu.

Kesesuaian Output dengan Tujuan Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian output dengan tujuan organisasi di Balai Pengembangan Kompetensi Satpol PP dan Pemadam Kebakaran pada umumnya sudah berjalan cukup baik. Output program tidak dipahami sekadar kegiatan terlaksana, melainkan diarahkan pada keluaran langsung yang relevan, seperti terselenggaranya diklat atau bimbingan teknis, tersusunnya modul atau materi ajar, terlaksananya praktik lapangan, serta meningkatnya keterampilan teknis peserta yang bisa dibawa kembali ke daerah. Pola ini tampak dari cara Balai menautkan program dengan kebutuhan riil aparatur di lapangan, misalnya kebutuhan kemampuan teknis, penguatan prosedur kerja, dan penyesuaian materi terhadap jenis kasus yang sering muncul. Dengan cara ini, keluaran kegiatan memiliki hubungan yang lebih dekat dengan mandat organisasi, bukan hanya memenuhi kewajiban administrasi tahunan.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa pengendalian kesesuaian output sudah dilakukan sejak tahap perencanaan. Program yang diusulkan cenderung diseleksi berdasarkan relevansi kompetensi yang dibutuhkan aparatur, sehingga kegiatan yang bersifat insidental atau tidak terkait langsung dengan tujuan utama relatif tidak diprioritaskan. Di tahap pelaksanaan, keluaran kegiatan (output) diarahkan supaya bisa ditunjukkan secara jelas melalui dokumen pelaksanaan, daftar hadir, laporan kegiatan, materi pelatihan, hingga bentuk evaluasi peserta. Dengan kata lain, output bukan sekadar klaim naratif, tetapi memiliki bukti administratif yang menunjukkan bahwa program betul-betul menghasilkan keluaran tertentu. Namun, hasil penelitian juga menemukan adanya deviasi antara output yang direncanakan dengan output yang terealisasi pada sebagian kegiatan. Deviasi ini terutama dipicu oleh penyesuaian anggaran, perubahan prioritas, keterbatasan waktu pelaksanaan, serta dinamika

kebutuhan peserta. Dampaknya, terjadi perubahan pada skala kegiatan, jadwal, metode, atau bentuk pelaksanaan, meskipun arah tujuan besarnya tetap dipertahankan. Kondisi ini penting dicatat karena ketidakkonsistenan output dapat mengurangi kekuatan hubungan antara rencana program dan kinerja keluaran yang ingin ditunjukkan organisasi.

Selain itu, hasil penelitian mengindikasikan bahwa ukuran keberhasilan yang paling mudah terlihat masih cenderung berhenti pada output kuantitatif, seperti jumlah kegiatan terlaksana, jumlah peserta, atau tersedianya materi dan modul. Sementara itu, bukti bahwa output tersebut benar-benar dipakai dan membantu tugas operasional di daerah masih perlu diperkuat. Akibatnya, kesesuaian output terhadap tujuan memang tampak, tetapi kualitas pembuktian masih lebih kuat di sisi administrasi keluaran daripada di sisi keterpakaian output di lapangan. Secara konseptual, kesesuaian output dengan tujuan organisasi merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas perencanaan anggaran karena output menjadi penghubung langsung antara pelaksanaan program dan capaian kinerja organisasi. Dalam perspektif administrasi publik, organisasi dibentuk untuk menghasilkan keluaran tertentu melalui pembagian kerja yang terstruktur dan terkoordinasi. Roes (2022) menjelaskan bahwa organisasi publik berfungsi menghasilkan output yang relevan dengan mandat kelembagaan, sehingga setiap kegiatan harus dapat ditelusuri kontribusinya terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kerangka kinerja organisasi, output merupakan bagian penting dari indikator kinerja karena kinerja dipahami sebagai hasil dari proses kerja yang memanfaatkan berbagai input organisasi. Sobandi (2006) menegaskan bahwa kinerja organisasi dapat diukur dari sejauh mana proses yang dilakukan mampu menghasilkan output yang mendukung pencapaian tujuan. Dengan demikian, kesesuaian output terhadap tujuan menjadi indikator awal apakah pelaksanaan program bergerak pada arah yang benar.

Tingkat Realisasi Anggaran terhadap Target dalam Mendukung Peningkatan Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat realisasi anggaran terhadap target pada Balai Pengembangan Kompetensi Satpol PP dan Pemadam Kebakaran cenderung fluktuatif dari tahun ke tahun. Pada beberapa periode, realisasi dapat mendekati target sehingga memberi sinyal bahwa rencana kerja mampu diterjemahkan menjadi kegiatan nyata. Namun, pada tahun-tahun terakhir tampak adanya penurunan realisasi, yang mengindikasikan bahwa pelaksanaan program belum sepenuhnya stabil. Temuan ini memperlihatkan bahwa efektivitas perencanaan anggaran tidak cukup dinilai dari kualitas dokumen perencanaan, tetapi juga dari kemampuan organisasi menjaga kesinambungan pelaksanaan program agar belanja yang direncanakan benar-benar menjadi layanan dan aktivitas yang terlaksana.

Secara empiris, fluktuasi realisasi tersebut berkaitan erat dengan dinamika pelaksanaan kegiatan, terutama pada organisasi yang basis utamanya adalah layanan pelatihan dan pengembangan kompetensi. Realisasi anggaran sangat dipengaruhi oleh ketepatan jadwal diklat, kesiapan administrasi pelaksanaan, kesiapan instruktur dan sarana, serta kesiapan peserta dari daerah. Ketika jadwal pelatihan bergeser, proses administrasi tertunda, atau koordinasi peserta mengalami kendala, belanja yang seharusnya terealisasi di awal atau pertengahan tahun dapat ikut tertunda. Akibatnya, realisasi tidak merata, bahkan berisiko menumpuk di akhir tahun anggaran. Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa deviasi realisasi bukan semata soal anggaran

tidak terserap, tetapi sering kali mencerminkan adanya gap antara asumsi perencanaan dan kondisi implementasi. Dalam perencanaan, jadwal, kebutuhan peserta, dan mekanisme pelaksanaan bisa saja disusun relatif ideal. Namun, pada tahap pelaksanaan, organisasi menghadapi faktor yang lebih dinamis: perubahan kebijakan, perubahan kebutuhan kompetensi daerah, keterbatasan waktu pelaksanaan, hingga penyesuaian teknis yang muncul setelah rencana ditetapkan. Kondisi ini membuat realisasi tidak sepenuhnya mengikuti target awal, dan dampaknya dapat merembet pada pengurangan skala layanan atau penundaan output program.

Temuan penelitian juga mengisyaratkan bahwa realisasi anggaran yang menurun dapat berimplikasi pada cakupan layanan. Ketika realisasi tidak mendekati target, yang paling terasa bukan hanya di angka keuangan, tetapi pada pelaksanaan kegiatan: jumlah pelatihan yang terlaksana, jumlah peserta yang terlayani, intensitas bimbingan teknis, serta kegiatan praktik lapangan. Pada organisasi yang mandatnya peningkatan kompetensi aparatur, penurunan realisasi berpotensi mempersempit akses aparatur daerah terhadap pelatihan yang dibutuhkan. Artinya, ada risiko bahwa sebagian kebutuhan kompetensi tidak terjawab sesuai rencana, sehingga kontribusi anggaran terhadap peningkatan kinerja organisasi menjadi kurang optimal. Secara konseptual, para ahli menempatkan realisasi anggaran terhadap target sebagai salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas penganggaran, terutama dalam konteks sektor publik. Mardiasmo (2018) menekankan bahwa anggaran bukan sekadar daftar belanja, melainkan instrumen manajemen yang menghubungkan tujuan organisasi, program atau kegiatan, dan pencapaian kinerja. Karena itu, perbandingan antara rencana (target) dan realisasi menjadi basis evaluasi apakah organisasi mampu mengeksekusi rencana secara konsisten. Dalam logika ini, deviasi realisasi bukan hanya persoalan administratif, tetapi juga sinyal adanya masalah dalam implementasi program yang dapat mengganggu pencapaian output dan outcome.

Efisiensi Penggunaan Anggaran (input terhadap Output)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Balai telah berupaya menerapkan efisiensi penggunaan anggaran melalui pola alokasi berbasis prioritas dan kebutuhan riil organisasi. Fokus belanja diarahkan terutama pada kegiatan inti—pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kompetensi aparatur—sehingga input berupa anggaran, waktu, sumber daya manusia, dan fasilitas lebih banyak dimanfaatkan untuk mendukung aktivitas yang memiliki keterkaitan langsung dengan mandat kelembagaan. Pola ini menunjukkan bahwa perencanaan tidak hanya berorientasi pada realisasi anggaran, tetapi pada bagaimana anggaran tersebut mampu menghasilkan output yang relevan bagi peningkatan kapasitas aparatur. Praktik efisiensi juga terlihat pada cara Balai menata pelaksanaan kegiatan: durasi pelatihan disesuaikan agar waktu dipakai untuk materi inti, jumlah peserta dijaga proporsional dengan kapasitas kelas, instruktur dipilih sesuai kebutuhan, serta fasilitas dioptimalkan agar belanja sarana tidak berulang dan tidak boros. Pola ini menegaskan bahwa efisiensi tidak hanya hadir saat menyusun anggaran, tetapi juga saat mengeksekusi program.

Namun demikian, efisiensi yang dicapai masih cenderung cukup dan belum sepenuhnya optimal. Temuan menunjukkan adanya keterbatasan kompetensi teknis SDM pengelola anggaran dan program yang dapat memunculkan friksi administrasi, ketidaktepatan estimasi kebutuhan biaya, atau pengendalian pelaksanaan yang belum konsisten. Pada kondisi tertentu, input yang tersedia belum sepenuhnya terkonversi menjadi output secara maksimal, terutama saat terjadi perubahan jadwal, penyesuaian

kebutuhan peserta atau daerah, atau dinamika implementasi lainnya. Dengan kata lain, efisiensi di Balai sudah bergerak ke arah benar, tetapi kestabilannya masih rentan dipengaruhi kapasitas teknis pelaksana dan konsistensi tata kelola eksekusi. Secara teoretis, efisiensi penggunaan anggaran dalam sektor publik dipahami sebagai kemampuan organisasi menghasilkan output optimal dengan penggunaan input yang proporsional dan terkendali. Mardiasmo (2018) menjelaskan bahwa efisiensi merupakan bagian dari konsep value for money yang menekankan keterkaitan antara sumber daya yang digunakan dengan hasil yang dicapai. Efisiensi tidak hanya diukur dari besarnya serapan anggaran, tetapi dari seberapa rasional penggunaan input tersebut dalam menghasilkan output yang bernilai bagi organisasi.

Kualitas Perencanaan dan Pelaksanaan Anggaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran pada Balai Pengembangan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran telah dijalankan melalui tahapan yang jelas dan berurutan, sesuai ketentuan yang berlaku. Penyusunan anggaran tidak dilakukan secara spontan, tetapi mengikuti alur kerja formal mulai dari identifikasi kebutuhan program, penyusunan usulan kegiatan, pembahasan internal, hingga penetapan rencana anggaran sebagai pedoman pelaksanaan. Setiap tahapan tersebut memperlihatkan adanya upaya menjaga keteraturan proses, sehingga anggaran yang disusun memiliki dasar perencanaan yang dapat dipertanggungjawabkan. Penelitian juga menemukan bahwa unit-unit terkait dilibatkan dalam penyusunan program dan kegiatan, baik dari sisi teknis pelatihan maupun sisi administrasi dan keuangan. Keterlibatan ini membuat perencanaan tidak bertumpu pada satu bagian saja, melainkan memadukan sudut pandang lintas fungsi agar usulan kegiatan lebih realistis dan sesuai kebutuhan operasional. Dengan pola tersebut, kebutuhan antarbagian dapat dikompilasi sejak awal, sehingga potensi perbedaan interpretasi mengenai prioritas kegiatan bisa ditekan.

Pola kerja ini menggambarkan bahwa perencanaan tidak dilakukan secara parsial, melainkan melalui mekanisme kerja yang terstruktur dan terkoordinasi. Koordinasi internal berperan sebagai ruang penyelarasan agar program yang direncanakan berada dalam satu kerangka tujuan organisasi yang sama. Melalui koordinasi, organisasi dapat menyamakan pemahaman terkait target kegiatan, jadwal pelaksanaan, kebutuhan sumber daya, dan indikator kinerja yang ingin dicapai. Proses ini penting karena Balai memiliki karakter program yang berbasis layanan pelatihan, sehingga keberhasilan pelaksanaan sangat ditentukan oleh kesiapan lintas unit, mulai dari perencanaan kelas pelatihan, kesiapan instruktur, fasilitas, hingga dukungan administrasi. Namun demikian, penelitian juga menunjukkan bahwa kualitas proses masih memerlukan penguatan, khususnya pada aspek koordinasi antarbagian, sinkronisasi antara perencanaan dan pelaksanaan, serta pemanfaatan evaluasi sebagai dasar perbaikan perencanaan. Pada beberapa kondisi, rencana yang telah disusun belum sepenuhnya dapat diterjemahkan secara stabil dalam pelaksanaan kegiatan akibat dinamika kebutuhan, perubahan teknis, maupun keterbatasan waktu. Hal ini mengindikasikan bahwa kesinambungan siklus manajemen anggaran—dari perencanaan, implementasi, hingga evaluasi—belum sepenuhnya berjalan optimal secara menyeluruh.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, perencanaan anggaran pada Balai Pengembangan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran secara umum telah berjalan cukup baik dan mendukung pelaksanaan tugas organisasi, khususnya dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kompetensi aparatur. Tujuan dan sasaran perencanaan anggaran relatif jelas dan disusun berdasarkan kebutuhan riil daerah melalui identifikasi kebutuhan, masukan peserta, serta koordinasi lintas unit. Namun, pencapaian outcome belum optimal karena sebagian target tidak terealisasi sesuai rencana akibat perubahan kebijakan, keterbatasan waktu, dan penyesuaian kebutuhan peserta. Output kegiatan pada umumnya selaras dengan tujuan organisasi dan relevan dengan kebutuhan lapangan, meskipun pada beberapa kegiatan terjadi perbedaan antara rencana dan realisasi akibat penyesuaian anggaran serta perubahan prioritas. Realisasi anggaran terhadap target bersifat fluktuatif dan menurun pada tahun-tahun terakhir, dipengaruhi keterlambatan kegiatan dan revisi anggaran. Dari sisi efisiensi, Balai telah mengalokasikan anggaran berdasarkan skala prioritas dan kebutuhan riil, namun belum optimal karena keterbatasan kompetensi teknis SDM. Pada aspek proses, kualitas perencanaan dan pelaksanaan telah berjalan secara terstruktur sesuai ketentuan, namun koordinasi, sinkronisasi, dan pemanfaatan evaluasi sebagai dasar perbaikan masih perlu ditingkatkan agar efektivitas perencanaan anggaran lebih konsisten dalam menunjang kinerja organisasi.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, saran yang diajukan adalah sebagai berikut. Pertama, bagi Balai Pengembangan Kompetensi Satpol PP dan Pemadam Kebakaran, perlu memperkuat konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran melalui perencanaan yang lebih adaptif terhadap perubahan kebijakan dan kebutuhan daerah, peningkatan koordinasi antarbagian, serta osptimalisasi evaluasi sebagai dasar perbaikan perencanaan periode berikutnya. Kedua, bagi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri, perlu memperkuat pembinaan dan peningkatan kapasitas teknis aparatur dalam perencanaan dan pengelolaan anggaran berbasis kinerja, serta mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang lebih terstruktur agar pelaksanaan anggaran lebih terarah. Ketiga, bagi peneliti selanjutnya, disarankan memperluas kajian dengan menambahkan variabel seperti pengendalian internal, kepemimpinan, budaya organisasi, dan dukungan teknologi informasi, serta menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods agar menghasilkan pengukuran yang lebih kuat.

DAFTAR PUSTAKA

Asman, H. N. (2022). Anggaran perusahaan. Penerbit Adab.

Bastian, I. (2006). Akuntansi sektor publik: Suatu pengantar. Erlangga.

Chartady, R., Meifari, V., Wulandari, T., & Utami, R. (2022). Analisis kinerja belanja dalam laporan realisasi anggaran (LRA). Media Bina Ilmiah, 17(1), 93–100.

Creswell, J. W. (2015). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Pearson.

Dhamara, R., & Fauzi, A. (2023). Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Kementerian Lembaga. Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis, 3(1), 104–110.

Fadhilatunnisa, A., Suwondo, S., & Novianty, I. (2021). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Penyerapan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah: Survei Di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Bandung. Indonesian Accounting Research Journal, 1(3), 577–586.

Handayaningrat, S. (2002). Pengantar suatu Ilmu administrasi dan Manajemen. Gunung Agung.

Mardiasmo, D. (2018). Akuntansi Sektor Publik. Andi.

Munandar, M. (2000). Budgeting: perencanaan kerja, pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja.

Pasolong, H. (2019). Teori administrasi publik. Penerbit Alfabeta.

Roes, R. (2022). PERENCANAAN DAN EVALUASI ANGGARAN SERTA STANDAR BIAYA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN INDRAGIRI HILIR. MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik), 5(4), 376–383.

Siagian, A. (2014). Perencanaan anggaran berbasis kinerja dalam upaya meningkatkan capaian kinerja. Jurnal Jejaring Administrasi Publik, 4(2), 488–495.

Sobandi, B. (2006). Desentralisasi dan tuntutan penataan kelembagaan daerah. Humaniora.

Sugiyono, P. D. (2021). Metode Penelitian Pendidikan (Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&d dan Penelitian Pendidikan). Alfabeta.

Tukiran, M., Sari, N. P., & Dwibala, G. E. (2025). Perencanaan Strategis Organisasi Pemerintah. PT Kanisius.