

Antara Efisiensi Dan Resiliensi: Kinerja Anggaran Pelatihan Menghadapi Dinamika Kebijakan

Between Efficiency And Resilience: Training Budget Performance In The Face Of Policy Dynamics

Intan Puspitasari

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Pekerjaan Umum
intanpuspitasari@pu.go.id

Abstract

*This study analyzes the performance of the Civil Service (ASN) training budget at the Public Works Competency Development Center (PU) Region III Jakarta in facing policy dynamics for the 2021-2025 period. The objectives of the study were to analyze budget performance in terms of planning efficiency and accuracy, identify factors influencing budget fluctuations, evaluate implementation challenges, and formulate policy recommendations. The study used a descriptive-analytical approach with a case study design, processing primary data from the *iemon.pu.go.id* system and secondary data from performance reports and supporting documents through gap analysis and content analysis. The results showed that the average budget realization reached 96.51% with a significant increase in cost-effectiveness, but faced allocation instability (the ceiling decreased by 89% in three years), a persistent budget surplus of an average of IDR 326.6 million per year, and a disconnected efficiency phenomenon where output increases did not correlate with budget realization due to the contribution of collaborative training. The dynamics of policy refocusing, sudden changes in learning methods, and changes in organizational nomenclature were the main factors in the fluctuations. The study concluded that budget performance was administratively good but faced fundamental challenges in planning accuracy and policy adaptation. The recommendations are formulated around three pillars: stabilization and accuracy of planning through performance-based budgeting, increased responsiveness and impact evaluation, and strategic adaptation following changes in organizational nomenclature to contribute to strengthening the governance of civil servant competency development in support of achieving the national infrastructure development target towards Golden Indonesia 2045.*

Keywords: Budget Performance, Civil Servant Training, Competency Development, Public Works, Budget Efficiency.

Abstrak

Penelitian ini menganalisis kinerja anggaran pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Balai Pengembangan Kompetensi PU Wilayah III Jakarta dalam menghadapi dinamika kebijakan periode 2021-2025. Tujuan penelitian adalah menganalisis kinerja anggaran dari aspek efisiensi dan akurasi perencanaan, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi fluktuasi anggaran, mengevaluasi tantangan implementasi, serta merumuskan rekomendasi kebijakan. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif-analitis dengan desain studi kasus, mengolah data primer dari sistem *iemon.pu.go.id* dan data sekunder dari laporan kinerja serta dokumen pendukung melalui analisis selisih dan analisis isi. Hasil penelitian menunjukkan rata-rata realisasi anggaran mencapai 96,51% dengan peningkatan efektivitas biaya signifikan, namun dihadapkan pada instabilitas alokasi (pagu turun 89% dalam tiga tahun), sisa anggaran persisten rata-rata Rp326,6 juta per tahun, dan fenomena *disconnected efficiency* di mana peningkatan *output* tidak berkorelasi dengan realisasi anggaran akibat kontribusi pelatihan kerjasama. Dinamika kebijakan *refocusing*, perubahan metode pembelajaran mendadak, dan perubahan nomenklatur organisasi menjadi faktor utama fluktuasi. Penelitian menyimpulkan bahwa kinerja anggaran secara administratif telah baik namun menghadapi tantangan fundamental dalam akurasi perencanaan dan adaptasi kebijakan. Rekomendasi dirumuskan dalam tiga pilar: stabilisasi dan akurasi perencanaan melalui *performance-based budgeting*, peningkatan responsivitas dan evaluasi berdampak, serta adaptasi strategis pasca perubahan nomenklatur organisasi sebagai kontribusi bagi penguatan tata kelola pengembangan kompetensi ASN dalam mendukung pencapaian target pembangunan infrastruktur nasional menuju Indonesia Emas 2045.

Kata Kunci: Kinerja Anggaran, Pelatihan ASN, Pengembangan Kompetensi, Pekerjaan Umum, Efisiensi Anggaran.

1. Pendahuluan

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan amanat strategis yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam konteks pembangunan nasional, pengembangan kompetensi ASN tidak hanya dipandang sebagai kewajiban administratif, tetapi lebih jauh sebagai investasi strategis untuk mencetak ASN yang adaptif, profesional, dan berdaya saing dalam menghadapi tantangan pembangunan yang semakin kompleks. ASN yang kompeten menjadi prasyarat fundamental untuk mewujudkan birokrasi kelas dunia yang mampu mendukung pencapaian visi Indonesia Emas 2045.

Pengembangan kompetensi ASN tidak dapat dipisahkan dari agenda pembangunan nasional jangka panjang. Dalam kerangka Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045, pembangunan infrastruktur yang berkelanjutan, berketahanan iklim, dan inklusif menjadi salah satu pilar utama untuk mencapai visi Indonesia Emas. Kementerian Pekerjaan Umum (PU) sebagai *leading sector* infrastruktur nasional memiliki tanggung jawab strategis untuk memastikan setiap proyek infrastruktur tidak hanya selesai tepat waktu dan tepat anggaran, tetapi juga mampu menjawab tantangan perubahan iklim, percepatan transformasi digital, dan kebutuhan dasar masyarakat yang terus berkembang. ASN PU yang kompeten menjadi prasyarat mutlak untuk mewujudkan infrastruktur berkelas dunia tersebut. Dengan demikian, investasi pada pengembangan kompetensi ASN PU merupakan investasi pada masa depan pembangunan Indonesia.

Dalam konteks Asta Cita Presiden RI, pembangunan infrastruktur yang berkualitas dan berkeadilan menjadi salah satu fokus utama. Efektivitas pelaksanaan program infrastruktur sangat bergantung pada kapasitas ASN yang merencanakan, mengawasi, dan melaksanakan pembangunan. Oleh karena itu, setiap rupiah yang dialokasikan untuk pelatihan ASN PU harus dikelola secara optimal, tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan internal organisasi, tetapi juga untuk mendukung pencapaian target-target pembangunan nasional yang telah ditetapkan bersama.

Kementerian Pekerjaan Umum (PU) sebagai pengemban mandat penyelenggaraan infrastruktur pekerjaan umum, memiliki ketergantungan yang tinggi pada kapasitas dan kompetensi sumber daya manusianya. Peran ASN PU sebagai perencana, pengawas, dan pelaksana pembangunan infrastruktur menuntut penguasaan kompetensi teknis, manajerial, dan sosio-kultural yang memadai dan mutakhir. Pengembangan kompetensi yang kurang efektif dapat berimplikasi pada penurunan kualitas infrastruktur, serta ketidaktercapaian target pembangunan nasional. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi yang tepat sasaran, berkelanjutan, dan didanai secara optimal bukan hanya sekedar kebutuhan administratif, melainkan fondasi yang sangat penting untuk menjamin kualitas, keandalan dan ketepatan waktu penyelenggaraan infrastruktur PU.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) PU, beserta sembilan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Balai Pengembangan Kompetensi (Bapekom) PU Wilayah I – IX yang tersebar di seluruh Indonesia, memegang peran kunci dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN PU. Sesuai Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 1 Tahun 2025, salah satu UPT BPSDM PU adalah Balai Pengembangan Kompetensi PU Wilayah III Jakarta (Bapekom III Jakarta), yang

memiliki wilayah kerja mencakup Prov. DKI Jakarta, Kota Bogor, Kota Depok, Kota Bekasi, Kota Tangerang, Kabupaten Tangerang, dan Kota Tangerang Selatan. Sebagai UPT yang berada di pusat gravitasi pembangunan nasional, kinerja Bapekom III Jakarta menjadi barometer bagi UPT lainnya. Pemilihan Bapekom III Jakarta sebagai lokus penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Bapekom ini tidak hanya memiliki wilayah kerja di pusat gravitasi pembangunan nasional, tetapi juga menunjukkan dinamika anggaran yang kompleks, serta menjadi pelopor berbagai inovasi penyelenggaraan pelatihan dan optimalisasi kemitraan strategis.

Dalam melaksanakan mandatnya, Bapekom III Jakarta mengalokasikan dan menyerap anggaran yang signifikan untuk kegiatan pelatihan. Penyerapan anggaran merupakan kemampuan suatu Kementerian/Lembaga dalam memaksimalkan penggunaan sumber daya keuangan yang ada (Sulaeman dkk., 2012). Analisis kinerja anggaran menjadi penting untuk memastikan bahwa setiap rupiah yang dibelanjakan memberikan nilai tambah optimal (*value for money*) bagi peningkatan kapasitas ASN PU. Terlebih lagi, di era keterbukaan informasi publik, masyarakat memiliki tuntutan yang lebih besar terhadap transparansi dan akuntabilitas publik oleh lembaga-lembaga pemerintahan. Hal ini menuntut adanya perbaikan berkelanjutan dalam sistem akuntansi manajemen dan sistem akuntansi keuangan (Sartika dkk., 2024), termasuk dalam hal penganggaran pelatihan ASN. Pada akhirnya, penelitian ini bertujuan tidak hanya untuk menganalisis kinerja masa lalu, tetapi juga untuk merumuskan rekomendasi kebijakan yang aplikatif guna meningkatkan efektivitas penganggaran pelatihan ASN PU di tengah dinamika fiskal dan perubahan organisasi.

Beberapa isu mendasar melatarbelakangi pentingnya penelitian ini. *Pertama*, berbagai kajian telah banyak menganalisis kinerja anggaran pemerintah secara umum, namun masih terbatas studi yang mengkaji secara spesifik kinerja anggaran pelatihan ASN pada kementerian teknis, khususnya di sektor infrastruktur PU. Studi-studi sebelumnya lebih banyak berfokus pada kinerja anggaran pemerintah secara makro (Sulaeman dkk., 2012; Syamsuddin dkk., 2022), faktor-faktor penghambat penyerapan anggaran (Sawitri, 2021), atau pengembangan kompetensi ASN dari aspek kelembagaan (Mustafidah & Hendar, 2023). *Kedua*, dinamika kebijakan fiskal pascapandemi, seperti *refocusing* dan realokasi anggaran, berpotensi mempengaruhi stabilitas dan efektivitas alokasi anggaran pelatihan. *Ketiga*, perubahan nomenklatur organisasi dari Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) menjadi Kementerian Pekerjaan Umum (PU) (sesuai Peraturan Presiden Nomor 170 Tahun 2024) menuntut penyesuaian kurikulum, metode pelatihan, dan kompetensi inti yang harus dimiliki ASN PU. *Keempat*, data awal menunjukkan tren penurunan pagu anggaran pelatihan yang signifikan pada periode 2021–2024, disertai adanya sisa anggaran yang perlu dikaji lebih mendalam untuk mengidentifikasi faktor penyebab dan implikasinya terhadap konsistensi program pengembangan kompetensi.

Di tengah berbagai tekanan eksternal, pertanyaan tentang resiliensi organisasi menjadi semakin relevan. Resiliensi dalam konteks penganggaran pelatihan ini tidak hanya diartikan sebagai kemampuan Bapekom III Jakarta untuk bertahan ketika pagu anggaran menurun drastis, tetapi juga kapasitas untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan kebijakan direktif dan tetap menghasilkan *output* pelatihan yang berkualitas meskipun sumber daya terbatas. Dalam perspektif pembangunan nasional, resiliensi organisasi publik seperti Bapekom III Jakarta merupakan cerminan

dari resiliensi birokrasi secara keseluruhan, sebuah prasyarat penting untuk menjaga stabilitas pelayanan publik di tengah gejolak ekonomi, perubahan prioritas politik, dan ketidakpastian global. Resiliensi ini menjadi modal fundamental bagi Indonesia dalam menghadapi dinamika global yang semakin tidak terprediksi menuju 2045. Dengan kata lain, penelitian ini tidak hanya mengukur seberapa efisien anggaran dikelola, tetapi juga seberapa tangguh organisasi dalam merespons gejolak eksternal. Keseimbangan antara efisiensi dan resiliensi menjadi kontribusi pada penelitian ini dalam memahami kinerja anggaran pelatihan ASN PU di Bapekom III Jakarta.

Penelitian ini menggunakan kerangka logis yang mengintegrasikan konsep *value for money* (ekonomis, efisiensi, efektivitas) dan *performance-based budgeting* sebagai lensa analisis utama. Kerangka ini digunakan untuk menelusuri hubungan kausal antara alokasi *input* (pagu anggaran), proses penyerapan (realisasi), dan *output* (jumlah peserta terlatih), serta mempertimbangkan faktor kontekstual berupa dinamika kebijakan eksternal (*refocusing*, kebijakan fiskal) dan perubahan organisasi (nomenklatur). Dengan kerangka ini, kinerja anggaran tidak hanya diukur dari aspek administratif (persentase penyerapan), tetapi juga dianalisis akurasi perencanaannya (melalui analisis selisih), responsivitasnya terhadap perubahan, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis pengembangan kompetensi ASN PU. Lebih jauh, penelitian ini juga mengidentifikasi fenomena *disconnected efficiency* sebagai temuan awal yang menunjukkan perlunya indikator kinerja yang lebih komprehensif dalam menangkap beban kerja riil unit pelatihan. Kerangka logis ini menjadi panduan dalam menginterpretasi temuan, merumuskan faktor-faktor penyebab deviasi, dan menyusun rekomendasi kebijakan yang aplikatif.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis kinerja anggaran kegiatan pelatihan ASN PU di Bapekom III Jakarta periode 2021–2025 dari aspek efisiensi penyerapan dan akurasi perencanaan; (2) Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi fluktuasi alokasi pagu, realisasi anggaran pelatihan, serta capaian *output* pelatihan; (3) Mengevaluasi tantangan dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran, termasuk adaptasi terhadap kebijakan direktif dan pasca-perubahan nomenklatur organisasi; dan (4) Merumuskan rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan efektivitas penganggaran pelatihan ASN PU.

Signifikansi penelitian ini tidak hanya terletak pada kontribusi akademik dalam mengisi kajian kinerja anggaran pelatihan ASN di sektor infrastruktur, tetapi juga pada manfaat praktisnya sebagai bahan evaluasi dan masukan bagi penyempurnaan kebijakan penganggaran pengembangan kompetensi di BPSDM Kementerian PU. Di tengah tuntutan peningkatan kualitas infrastruktur dan keterbatasan fiskal, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi *input* strategis dalam penyusunan Rencana Strategis BPSDM, penyempurnaan Standar Biaya Pelatihan, serta penguatan sistem *monitoring* dan evaluasi berbasis *outcome*.

2. Metode

Penelitian menggunakan desain studi kasus dengan pendekatan deskriptif-analitis untuk mengkaji kinerja anggaran pelatihan di Bapekom III Jakarta periode 2021-2025. Pendekatan ini digunakan untuk memahami secara mendalam fenomena fluktuasi anggaran dan tantangan operasional dalam konteks spesifik organisasi publik, sebagaimana direkomendasikan dalam penelitian kualitatif sektor publik (Sugiyono, 2013). Sumber data primer diperoleh dari *sistem iemon.pu.go.id* yang

memuat data pagu dan realisasi anggaran, serta data sekunder dari Laporan Kinerja dan dokumen pendukung.

Analisis data dilakukan dalam dua tahap yaitu analisis kuantitatif deskriptif dengan teknik analisis selisih (*variance analysis*) untuk menghitung kesenjangan pagu dan realisasi, serta analisis kualitatif dengan teknik analisis isi (*content analysis*) untuk menginterpretasikan temuan dan mengidentifikasi faktor penyebab.

Validitas data kuantitatif diperkuat melalui pengecekan silang (*cross-check*) antara data dari sistem *imon.pu.go.id* dengan dokumen DIPA dan laporan realisasi anggaran resmi. Sementara itu, validitas data kualitatif diperkuat melalui triangulasi sumber dan *member checking* dengan pengelola anggaran di Bapekom III Jakarta. Kredibilitas temuan juga diperkuat melalui keterlibatan peneliti sebagai bagian dari institusi dan diskusi dengan rekan sejawat di lingkungan BPSDM (*peer debriefing*).

3. Hasil Dan Pembahasan

Kerangka Kebijakan dan Teoritis Penganggaran Pelatihan ASN

Pengembangan kompetensi ASN diatur dalam kerangka hukum yang komprehensif. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menegaskan kewajiban pemerintah untuk menyelenggarakan dan membiayai pengembangan kompetensi ASN. Pada tingkat kementerian, Peraturan Menteri PU Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian PU, serta Peraturan Menteri PU Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja UPT di Kementerian PU, menjadi dasar operasional penyelenggaraan pelatihan oleh BPSDM PU dan UPT-nya.

Komitmen terhadap pengelolaan anggaran pengembangan kompetensi di BPSDM PU yang lebih tertib telah diwujudkan melalui surat Sekretariat BPSDM Nomor KU 02-Ms/1693 (2024) tentang Penyeragaman Komponen Biaya Pengembangan Kompetensi, yang kemudian diperkuat dengan Keputusan Kepala BPSDM Nomor 15/KPTS/KM/2026 tentang Standar Komponen Kegiatan dan Harga Satuan Biaya Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi di BPSDM (2026). Kebijakan ini menginstruksikan seluruh unit pelaksana di BPSDM PU untuk menyeragamkan komponen biaya dalam penyusunan NSPK/kurikulum, kerjasama pendidikan (seperti program Magister Super Spesialis), dan berbagai metode pelatihan (klasikal, *blended learning*, *distance learning*, hingga *full e-learning*) guna membangun *evidence-based budgeting* dan mengatasi masalah disparitas biaya antar unit.

Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dengan uang publik. Anggaran mencakup aspek perencanaan, pengendalian, dan akuntabilitas publik (Sartika dkk., 2024). Dalam konteks pelatihan ASN, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan kebutuhan kompetensi, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian agar program berjalan sesuai target dan sebagai wujud pertanggungjawaban kepada publik atas penggunaan dana negara.

Konsep *Value for Money* (VFM) yang terdiri dari ekonomis, efisiensi, dan efektivitas menjadi landasan utama analisis ini. Hiola dan Mahmud (2024) menjelaskan bahwa ketiga indikator tersebut berfungsi untuk menilai apakah dana publik benar-benar menghasilkan nilai tertentu bagi masyarakat, dengan melihat hubungan antara *input*, *output*, dan *outcome*. Ekonomis berarti pemerolehan *input* dengan kualitas dan harga terbaik (hemat); efisiensi berarti pencapaian *output* maksimal dengan *input* tertentu (berdaya guna); dan efektivitas berarti tingkat pencapaian hasil/*outcome* program (berhasil guna) (Sartika dkk., 2024). Ketiga hal

tersebut merupakan kesatuan yang tidak terpisahkan, namun dapat saling bertentangan. Upaya mengejar ekonomis (menghemat biaya) dapat mengurangi efektivitas jika pemotongan biaya dilakukan pada komponen vital pelatihan. Demikian pula, efisiensi tinggi (banyak peserta dengan biaya kecil) belum tentu efektif jika kompetensi tidak terserap dengan baik. Oleh karena itu, pengelolaan anggaran pelatihan harus menyeimbangkan ketiganya secara optimal, bukan sekadar mengejar satu indikator.

Performance Based Budgeting (PBB) atau penganggaran berbasis kinerja merupakan pendekatan penyusunan anggaran yang mengaitkan alokasi dana secara langsung dengan hasil yang ingin dicapai (Sahadi dkk., 2024). Berbeda dengan anggaran tradisional yang bersifat *line-item* (berdasarkan pos belanja), PBB menekankan pada keterkaitan antara *input*, *output*, dan *outcome*. PBB sejalan dengan konsep VfM karena mendorong tiga hal: (1) transparansi dengan menunjukkan hubungan belanja dan kinerja, (2) akuntabilitas karena kinerja diukur dan dievaluasi, dan (3) efektivitas karena alokasi anggaran didasarkan pada prioritas strategis (Fadillah, 2024). Di lingkungan BPSDM PU, implementasi PBB pada penganggaran pelatihan ASN telah diwujudkan melalui standar biaya untuk setiap metode pelatihan yang memungkinkan penyusunan RKA-KL lebih akurat sekaligus memudahkan evaluasi kinerja.

Efisiensi anggaran yang sering diukur melalui rasio realisasi terhadap pagu, mengindikasikan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya untuk menghasilkan *output* tertentu. Rasio di bawah 100% dapat diinterpretasikan sebagai indikasi efisiensi (Syamsuddin dkk., 2022). Namun, interpretasi ini perlu dicermati karena selisih (*varians*) antara realisasi dan pagu anggaran dapat mengindikasikan dua hal, pertama, kurang tepatnya perencanaan anggaran; kedua tidak terlaksananya program/kegiatan yang telah direncanakan (Syamsuddin dkk., 2022). Interpretasi ini penting untuk menganalisis sisa anggaran yang terjadi di Bapekom III Jakarta.

Pelajaran berharga dapat diambil dari praktik penganggaran pelatihan ASN di negara lain. Di Korea Selatan, *Civil Service Commission* menerapkan sistem *performance-based budgeting* yang mengaitkan alokasi dana pelatihan dengan evaluasi dampak jangka panjang, termasuk peningkatan produktivitas dan kepuasan publik (Kim & Park, 2022). Di Singapura, *Civil Service College* menerapkan sistem *e-learning* terintegrasi yang tidak hanya menghemat biaya tetapi juga memungkinkan pelacakan kemajuan pembelajaran secara *real-time*. Sementara itu, di Australia, *Public Service Commission* menggunakan model *activity-based costing* yang memungkinkan simulasi biaya berbagai metode pelatihan sebelum alokasi anggaran ditetapkan. Model serupa telah mulai diadopsi BPSDM PU melalui Surat Sekretaris BPSDM No. KU 02-Ms/1693, yang implementasinya telah dimulai tahun 2025, dan diperkuat dengan Keputusan Kepala BPSDM Nomor 15/KPTS/KM/2026 tentang Standar Komponen Kegiatan dan Harga Satuan Biaya Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi di BPSDM (2026). Namun, ketentuannya masih terbatas dan memerlukan penajaman kembali karena terdapat Standar Biaya Keluaran Umum (SBKU) lainnya yang ditetapkan Kementerian Keuangan sebagai acuan biaya *output*/keluaran anggaran pemerintah. BPSDM PU dapat mengadaptasi praktik-praktik terbaik dengan mempertimbangkan konteks lokal dan kapasitas yang ada.

Penelitian ini menemukan sebuah fenomena yang belum banyak dibahas dalam literatur penganggaran pelatihan ASN, yang penulis sebut sebagai *disconnected efficiency*. Istilah ini digunakan untuk menggambarkan situasi di mana capaian *output*

yang tinggi tidak berkorelasi dengan realisasi anggaran unit pelaksana, karena sebagian *output* bersumber dari pelatihan kerjasama yang dibiayai pihak lain. Fenomena ini penting untuk dipahami karena berdampak pada pengukuran produktivitas unit dan perencanaan sumber daya.

Profil dan Konteks Operasional Bapekom III Jakarta

Bapekom III Jakarta merupakan salah satu dari sembilan UPT di bawah BPSDM PU yang bertugas menyelenggarakan pengembangan kompetensi bidang pekerjaan umum. Wilayah kerjanya mencakup wilayah jabodetabek, yang merupakan pusat gravitasi pembangunan infrastruktur nasional. Sebagai UPT yang berada di ibukota, Bapekom III Jakarta menghadapi tantangan khusus dalam melayani ASN PU dari kantor pusat Kementerian PU maupun pemerintah daerah setempat, termasuk tingginya dinamika kebijakan dan ekspektasi pemangku kepentingan.

Dinamika kebijakan yang dimaksud mencakup frekuensi perubahan regulasi dan arahan yang tinggi dalam waktu relatif singkat, yang secara langsung mempengaruhi stabilitas perencanaan dan pelaksanaan pelatihan. Sepanjang periode 2021-2025, Bapekom III Jakarta harus beradaptasi dengan berbagai perubahan kebijakan seperti *refocusing* anggaran nasional akibat pandemi, kebijakan penghematan belanja perjalanan dinas, hingga pelarangan optimalisasi sisa anggaran di akhir tahun. Ditambah lagi, perubahan nomenklatur dari Kementerian PUPR menjadi Kementerian PU pada pertengahan 2024 mendesak Bapekom III Jakarta untuk menyesuaikan pelatihan. Setiap perubahan kebijakan berpotensi menciptakan sisa anggaran dan menuntut penyesuaian administrasi yang tidak sedikit.

Sementara itu, ekspektasi pemangku kepentingan yang harus dipenuhi Bapekom III Jakarta juga semakin kompleks dan beragam. Di tingkat vertikal, Bapekom III Jakarta harus merespons arahan strategis Kementerian PU, memenuhi target realisasi anggaran dari BPSDM, dan patuh pada aturan teknis Kementerian Keuangan. Di tingkat horizontal, Bapekom III Jakarta melayani unit-unit pengirim peserta (eselon I/II) yang menginginkan pelatihan berkualitas tinggi namun dengan durasi singkat agar tidak mengganggu tugas pokok. Para peserta sendiri mengharapkan pelatihan yang aplikatif dan fasilitas memadai, sementara mitra kerjasama baik yang berasal dari unit internal Kementerian PU maupun unit eksternal, menuntut profesionalisme penyelenggaraan dengan biaya kompetitif. Tak kalah penting, publik sebagai pemilik mandat mengharapkan transparansi dan akuntabilitas penggunaan anggaran pelatihan yang pada akhirnya harus berdampak pada peningkatan kualitas infrastruktur.

Keberagaman ekspektasi ini menempatkan Bapekom III Jakarta pada posisi yang menantang yakni harus memuaskan banyak pihak dengan sumber daya terbatas, di tengah lingkungan kebijakan yang terus berubah. Kondisi ini memperkuat argumentasi bahwa pengelolaan anggaran pelatihan tidak cukup hanya mengandalkan akurasi perencanaan internal, tetapi juga membutuhkan fleksibilitas dan kelincahan dalam merespons dinamika eksternal.

Dalam perjalanan operasionalnya, Bapekom III Jakarta mengalami transformasi signifikan seiring perubahan nomenklatur organisasi. Sejak 2015 hingga 2024, Bapekom III Jakarta menangani pelatihan ASN bidang Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) meliputi bidang Sumber Daya Air; bidang Jalan dan Jembatan; bidang Permukiman; bidang Perumahan; bidang Pengembangan

Infrastruktur Wilayah; bidang Pembiayaan Infrastruktur PUPR; bidang Manajemen Konstruksi; dan bidang Manajemen Umum.

Mulai 2025, terjadi penyesuaian bidang menjadi pengembangan kompetensi ASN bidang pekerjaan umum (PU) meliputi bidang Sumber Daya Air; bidang Cipta Karya; bidang Bina Marga; bidang Prasarana Strategis; bidang Pembiayaan Infrastruktur PU; bidang Pengembangan Infrastruktur Wilayah; bidang Manajemen Umum dan Konstruksi; dan bidang Kepemimpinan dan Fungsional, sesuai dengan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 1 Tahun 2024. Bidang kompetensi yang hilang yaitu bidang Perumahan dan bidang Permukiman karena sudah ditangani oleh Kementerian Perumahan dan Kawasan Permukiman sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 191 Tahun 2024. Perubahan ini bukan hanya administrasi, tetapi menuntut reorientasi kurikulum, pengembangan materi ajar baru, dan peningkatan kapasitas tenaga pengajar.

Selain itu, Bapekom III Jakarta telah menunjukkan kapasitas adaptasi dan inovasi yang tinggi. Pada tahun 2022-2025, tidak hanya menyelenggarakan pelatihan yang bersumber dari DIPA, tetapi Bapekom III Jakarta juga menyelenggarakan pelatihan kerjasama dengan *stakeholder* seperti dengan Kemitraan Indonesia Australia untuk Infrastruktur (KIAT), dan pemerintah daerah. Fleksibilitas dan kemitraan strategis ini menjadi modal penting dalam menghadapi dinamika kebijakan dan membangun resiliensi organisasi.

Kemampuan Bapekom III Jakarta untuk tetap produktif di tengah pemotongan anggaran dan perubahan kebijakan yang cepat merupakan contoh nyata dari bentuk resiliensi organisasi (*organizational resilience*) yaitu kapasitas organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan pulih ketika menghadapi gangguan atau tekanan (Malik & Barkah, 2025). Resiliensi ini tercermin dari inovasi metode pelatihan dari klasikal ke *distance learning* atau *blended learning* atau *full elearning* saat anggaran terbatas; optimalisasi kerjasama dengan mitra agar tetap produktif di tengah keterbatasan anggaran DIPA. Memahami resiliensi sebagai kapasitas yang perlu dibangun dan dipelihara menjadi penting agar kebijakan ke depan tidak hanya fokus pada efisiensi jangka pendek, tetapi juga pada penguatan fondasi organisasi untuk menghadapi ketidakpastian di masa mendatang.

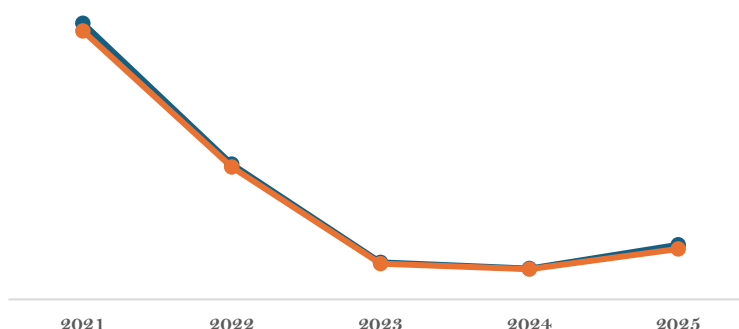
Analisis Kinerja Anggaran: Temuan dan Interpretasi

1. Tren dan Fluktuasi Alokasi Pagu Anggaran

Total pagu anggaran pelatihan ASN PU di Bapekom III Jakarta periode 2021–2025 adalah sebesar Rp53,44 miliar dengan realisasi Rp51,79 miliar (rata-rata 96,51%). Namun, pagu mengalami penurunan drastis dari Rp27,65 miliar (2021) menjadi Rp3,08 miliar (2024) atau turun 89%, sebelum naik kembali 79% menjadi Rp5,48 miliar di tahun 2025. Fluktuasi ekstrem ini menunjukkan ketidakstabilan alokasi anggaran yang beresiko mengganggu perencanaan jangka menengah.

Dinamika tahunan menunjukkan kompleksitas yang dihadapi. Tahun 2021 diwarnai *refocusing* pandemi dan konversi ke metode *online* yang menyisakan sisa anggaran Rp766,9 juta. Tahun 2022 mengalami *automatic adjustment* dan penambahan pagu akhir tahun. Tahun 2023 menjadi tahun paling stabil dengan sisa minimal. Tahun 2024 mencatat realisasi tertinggi (98,19%) namun disebabkan pergeseran anggaran antar satuan kerja, bukan efisiensi operasional. Tahun 2025 menjadi paling kompleks dengan pemblokiran awal tahun, penambahan kegiatan

direktif, dan pelarangan optimalisasi sisa anggaran di akhir tahun (Surat Menteri Keuangan S-666/MK.03/2025).



Gambar 1. Fluktuasi Pagu Anggaran Pelatihan ASN PU Bapekom III Jakarta 2021-2025

Sumber: *iemon.pu.go.id*

Tabel 1. Kinerja Anggaran Pelatihan ASN PU Bapekom III Jakarta Periode 2021-2025

Tahun	Pagu Anggaran (Rp Juta)	Realisasi Anggaran (Rp Juta)	Selisih Anggaran (Rp Juta)	% Realisasi
2021	27.650,8	26.883,9	766,9	97,23%
2022	13.543,6	13.244,4	299,2	97,79%
2023	3.696,6	3.587,6	109,0	97,05%
2024	3.081,8	3.026,1	55,7	98,19%
2025	5.476,3	5.054,0	422,3	92,29%
Σ	53.449	51.796	1.653	96,51%

Sumber: Data *iemon.pu.go.id* Periode 2021-2025 diolah

2. Fenomena *Disconnected Efficiency*

Sebagian capaian *output*/realisasi pelatihan diperoleh dari pelatihan kerjasama yang sepenuhnya dibiayai oleh unit pengutus (di luar DIPA Bapekom III Jakarta), di mana Bapekom III Jakarta hanya berperan sebagai penyelenggara. Hal ini menciptakan fenomena yang penulis sebut sebagai *disconnected efficiency*.

Fenomena *disconnected efficiency* dalam penelitian ini merujuk pada situasi di mana peningkatan *output* pelatihan tidak tercermin dalam peningkatan realisasi anggaran unit pelaksana, karena sebagian *output* dihasilkan melalui pelatihan kerjasama yang dibiayai unit lain di luar DIPA Bapekom III Jakarta. Berbeda dengan konsep efisiensi konvensional yang mengukur rasio *output* terhadap *input* DIPA, *disconnected efficiency* menyoroti adanya beban kerja tak terlihat (*hidden workload*) yang tidak tercermin dalam indikator kinerja anggaran standar.

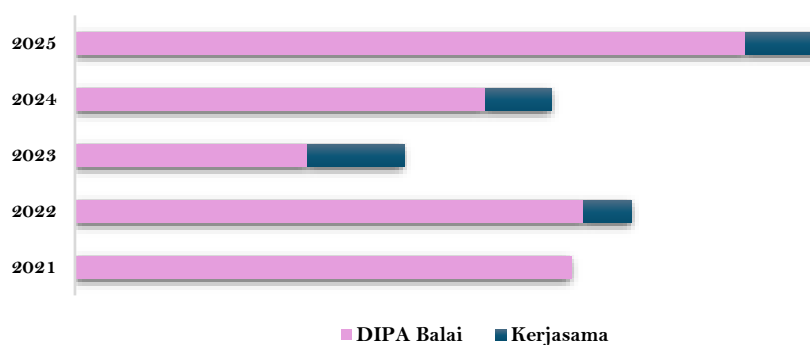
Implikasi lain dari fenomena *disconnected efficiency* adalah distorsi dalam pengukuran utilisasi kapasitas Bapekom III Jakarta. Utilisasi kapasitas mengukur sejauh mana sumber daya yang dimiliki organisasi (ruang kelas, tenaga pengajar, tenaga administrasi) dimanfaatkan untuk menghasilkan *output*. Dalam konteks Bapekom III Jakarta, utilisasi riil ditentukan oleh total peserta yang dilatih, baik yang

dibiayai DIPA maupun kerjasama. Namun, karena sistem pelaporan dan indikator kinerja hanya mengacu pada realisasi anggaran DIPA, utilisasi riil ini menjadi tidak terlihat. Akibatnya, beberapa risiko muncul. *Pertama*, ketika kerjasama tinggi, Bapekom III Jakarta bisa mengalami kelebihan beban (*over-utilization*) tanpa ada tambahan sumber daya atau pengakuan kinerja. *Kedua*, ketika kerjasama turun, Bapekom III Jakarta bisa mengalami *under-utilization* yang tidak terdeteksi karena indikator formal masih menunjukkan realisasi DIPA yang normal. Oleh karena itu, pengelolaan Bapekom ke depan membutuhkan indikator utilisasi kapasitas yang terintegrasi yang mampu menangkap seluruh beban kerja riil tanpa terdistorsi oleh sumber pendanaan.

Tabel 2. Kinerja Capaian Output Pelatihan ASN PU Bapekom III Jakarta Periode 2021–2025

Tahun	Target Output dalam DIPA (Orang)	Output/Realisasi Peserta (Orang)					
		Dibiayai DIPA Bapekom III Jakarta	Dibiaya Unit Lain/ Kerjasama		Total		
(1)	(2)	(3)	(4) = (3)/(7)x100%	(5)	(6)=(5)/(7)x100%	(7)= (3)+(5)	(8) = (7)/(2)x100%
2021	2.070	1.764	100,00%	Tidak Ada		1.764	85,22%
2022	1.610	1.808	91,36%	171	8,64%	1.979	122,92%
2023	700	825	70,51%	345	29,49%	1.170	167,14%
2024	950	1.458	86,07%	236	13,93%	1.694	178,32%
2025	1.767	2.384	89,79%	271	10,21%	2.655	150,25%
Σ	7.097	8.239	87,55%	1.023	15,57%	9.262	130,49%

Sumber: Laporan Kinerja Bapekom III Jakarta Periode 2021-2025



Gambar 2. Komposisi Output DIPA vs Kerjasama

Sumber: Laporan Kinerja Bapekom III Jakarta Periode 2021-2025

3. Efisiensi Penyerapan dan Sisa Anggaran

Meskipun secara konsisten menunjukkan realisasi anggaran dibawah 100% (indikasi efisien secara administratif), keberadaan sisa anggaran setiap tahun perlu dicermati secara kritis. Sisa anggaran tertinggi terjadi di tahun 2021 (Rp766,9 juta), selanjutnya 2025 (422,3 juta), 2022 (299,2 juta), 2023 (109 juta), serta terendah di tahun 2024 (Rp35,7 juta). Realisasi anggaran juga berfluktuasi, dengan titik tertinggi 98,84% (2024) dan terendah 92,29% (2025).

Pada tahun 2021, sisa anggaran paling tinggi disebabkan oleh *refocusing* anggaran untuk penanganan *Covid-19* dan adanya pembatasan kegiatan tatap muka

yang mendesak untuk mengkonversi pelatihan ke metode *online*. Hal tersebut menunjukkan bahwa sisa atau rendahnya penyerapan anggaran tertentu bukan semata-mata indikasi inefisiensi internal, melainkan disebabkan oleh perubahan kebijakan eksternal dan perubahan metode di tengah pelaksanaan yang berada di luar kendali Bapekom III Jakarta. Pergantian dari pelatihan tatap muka (klasikal) menjadi *distance learning* menyebabkan sejumlah pos belanja tidak terserap optimal, meski realisasi fisik tercapai.

Di tahun 2022, meskipun realisasi keuangan mencapai 97,79% terdapat sisa anggaran pelatihan Rp299,2 juta yang rata-rata merupakan sisa anggaran dari setiap penyelenggaraan pelatihan. Selanjutnya, tahun 2023 menjadi tahun paling stabil dalam periode analisis dengan minimnya intervensi kebijakan terkait anggaran. Namun, masih terdapat sisa sebesar Rp109 juta yang merupakan total dari seluruh sisa anggaran pelatihan pada tahun tersebut. Pada tahun 2022-2023, terdapat indikasi adanya upaya efisiensi dengan penghematan yang dilakukan dari sejumlah pos belanja, dan hal lainnya mengindikasikan adanya ketidakakuratan dalam perencanaan anggaran dimana terdapat pos belanja yang disediakan tetapi tidak diserap.

Persentase realisasi tertinggi terjadi pada tahun 2024 sebesar 98,19%. Namun, tingginya realisasi bukan karena efisiensi operasional, tetapi karena adanya kebijakan redistribusi anggaran (revisi antar satuan kerja) untuk memenuhi belanja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa tingginya realisasi tidak selalu mencerminkan efektivitas program, melainkan dapat merupakan mekanisme *survival* anggaran di tingkat unit. Disamping itu, terdapat kebijakan penghematan anggaran belanja perjalanan dinas Kementerian/Lembaga melalui Surat Menteri Keuangan No.S-1023/MK.02/2024, sehingga terdapat penghematan sisa pagu belanja perjalanan dinas kegiatan pelatihan yang terblokir dan tidak dapat terserap.

Sementara itu, pada laporan kinerja Bapekom III Jakarta 2025 secara eksplisit telah menguraikan sisa anggaran pelatihan di tahun 2025 (Rp422,3 juta) bersumber dari pelatihan bela negara CPNS, akibat dari perubahan teknis pelaksanaan yang mendadak dimana terdapat perubahan lokasi dan komposisi peserta. Perubahan di tengah pelaksanaan ini berada di luar kendali perencana awal, sehingga berdampak langsung pada perubahan kebutuhan dan penyerapan anggaran. Terlebih lagi, terbitnya kebijakan pembatasan optimalisasi anggaran akhir tahun melalui Surat Menteri Keuangan Nomor S-666/MK.03/2025 yang secara tegas melarang pemanfaatan sisa anggaran kontraktual atau swakelola di akhir tahun, semakin menghilangkan fleksibilitas unit pelaksana untuk menyerap sisa dana yang ada. Kasus tahun 2025 ini semakin mengkonfirmasi bahwa masalah kinerja anggaran tidak hanya pada tingkat perencanaan internal Bapekom III Jakarta, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dinamika kebijakan di tingkat Kementerian Keuangan dan prioritas nasional.

Di satu sisi, rasio realisasi di bawah 100% menunjukkan kinerja yang baik dari sisi pengendalian anggaran. Namun di sisi lain, sisa anggaran yang persisten (terjadi setiap tahun) dapat mengindikasikan beberapa masalah: (1) akurasi perencanaan yang kurang tepat, (2) kapasitas penyerapan yang terbatas, (3) responsivitas terhadap perubahan kondisi yang lambat, atau (4) adanya kendala teknis-administratif dalam pelaksanaan kegiatan. Temuan sisa anggaran di Bapekom III Jakarta selaras dengan faktor-faktor penghambat penyerapan anggaran yang diidentifikasi oleh Sawitri (2021), diantaranya lemahnya perencanaan, proses birokrasi yang panjang, dan keterlambatan petunjuk teknis atau perubahan kebijakan. Penelitian Sulaeman dkk (2012) mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi belum optimalnya

penyerapan anggaran di satuan kerja di lingkungan Kementerian Keuangan yaitu perencanaan yang tidak matang; pelaksanaan yang tidak sesuai jadwal; prosedur pelaksanaan yang menghambat; dan kurangnya koordinasi antar instansi terkait. Selain itu, penelitian Mustafidah dan Hendar (2023) di lingkup pemerintah daerah Kabupaten Pati juga mengkonfirmasi temuan ini, di mana optimalisasi anggaran dan peningkatan sistem pelaporan menjadi isu krusial dalam pengembangan kompetensi ASN. Hal tersebut menunjukkan bahwa permasalahan penyerapan anggaran di Bapekom III Jakarta merupakan masalah klasik yang kerap ditemukan di instansi pemerintah lainnya.

Upaya untuk mengatasi akar permasalahan ketidakakuratan perencanaan ini telah dimulai oleh BPSDM. Melalui Surat Sekretaris BPSDM Nomor KU 02-Ms/1693 (2024), kebijakan penyeragaman komponen biaya pelatihan mulai diterapkan, yang kemudian diperkuat secara formal melalui Keputusan Kepala BPSDM Nomor 15/KPTS/KM/2026 tentang Standar Komponen Kegiatan dan Harga Satuan Biaya Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi (2026). Kebijakan ini secara langsung merespons temuan di lapangan, seperti yang terjadi di Bapekom III Jakarta, di mana perubahan mendadak dari metode klasikal ke *distance learning* menyebabkan sisa anggaran. Dengan adanya standar biaya yang terdefinisi dengan baik untuk setiap metode pelatihan (klasikal, *blended*, *distance learning*, *full e-learning*), diharapkan perencanaan anggaran ke depan akan lebih adaptif dan akurat, serta meminimalisir potensi sisa anggaran yang tidak terencana.

Untuk meningkatkan efektivitas penganggaran pelatihan, maka alokasi anggaran harus dikaitkan secara eksplisit dengan target pengembangan kompetensi strategis Kementerian PU. Pendekatan ini dikenal sebagai penganggaran berbasis kinerja, mengaitkan alokasi anggaran secara langsung dengan capaian *output* dan *outcome* strategis organisasi, melalui tiga pilar yaitu penetapan indikator kinerja yang jelas, analisis standar biaya, dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan (Sawitri, 2021). Penelitian Sulaeman dkk (2012) secara empiris membuktikan bahwa perencanaan adalah faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap serapan anggaran, sehingga akurasi perencanaan adalah fondasi utama kinerja anggaran yang baik.

Dampak Perubahan Kebijakan dan Nomenklatur

Perubahan nomenklatur dari Kementerian PUPR menjadi Kementerian Pekerjaan Umum (PU) merupakan faktor yang perlu mendapatkan perhatian. Perubahan ini mendesak organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan fundamental dalam waktu relatif singkat. Potensi dampaknya meliputi:

- a. Kesenjangan Kurikulum: Terdapat potensi *gap* yang signifikan antara kurikulum yang ada (berbasis PUPR) dengan kebutuhan kompetensi teknis terbaru yang selaras dengan tupoksi Kementerian PU yang baru dan lebih spesifik. Bidang Perumahan dan Permukiman harus dikeluarkan, sementara bidang Prasarana Strategis dan Cipta Karya memerlukan penguatan materi dari kurikulum.
- b. Kesenjangan Kompetensi Pengajar: Perubahan fokus bidang teknis menuntut penyesuaian terhadap profil dan kualifikasi pengajar/widyaiswara.
- c. Gangguan Operasional: Proses transisi, termasuk pembagian aset, sumber daya manusia, dan dokumen, membutuhkan banyak penyesuaian yang tidak sedikit guna kelancaran operasional pelatihan sehari-hari.

Kebijakan efisiensi anggaran nasional sepanjang 2021-2025 membentuk pola intervensi yang konsisten. Pada tahun 2021, Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2020 tentang *Refocusing* Kegiatan dan Realokasi Anggaran menjadi dasar pemotongan dan pergeseran anggaran secara masif. Tahun 2022-2023, kebijakan *automatic adjustment* (PMK Nomor 62/PMK.02/2022) menciptakan mekanisme pemotongan otomatis yang tidak dapat diintervensi oleh unit. Tahun 2024, Surat Menteri Keuangan Nomor S-1023/MK.02/2024 membatasi belanja perjalanan dinas, pos yang selama ini menjadi komponen utama pelatihan klasikal, sehingga harus mengkonversi metode pelatihan ke *distance learning* atau *e-learning*. Tahun 2025, Surat Menteri Keuangan Nomor S-666/MK.03/2025 melarang optimalisasi sisa anggaran, sehingga menghilangkan ruang fleksibilitas untuk menyerap sisa dana di akhir tahun.

Interaksi antara perubahan nomenklatur dan kebijakan fiskal direktif menciptakan dampak beban adaptasi organisasi. Di saat Bapekom harus menyesuaikan kurikulum, metode, dan kompetensi pengajar akibat perubahan nomenklatur, pada saat yang sama juga harus berhadapan dengan ketatnya aturan fiskal yang mengurangi ruang gerak. Resiliensi organisasi diuji dari sisi substantif (perubahan tugas dan fungsi) dan sisi prosedural (kekakuan aturan penganggaran).

Identifikasi Permasalahan Strategis

Berdasarkan analisis di atas, dapat diidentifikasi empat permasalahan strategis yang saling terkait:

1. Instabilitas dan ketidakpastian alokasi anggaran: Fluktuasi pagu anggaran yang ekstrem dalam kurun waktu singkat (turun 89% dalam 3 tahun) menciptakan lingkungan perencanaan yang tidak pasti. Hal ini secara fundamental mengganggu *sustainability* perencanaan program pengembangan kompetensi jangka menengah.
2. Ketidakakuratan perencanaan: Keberadaan sisa anggaran yang persisten dan cukup besar setiap tahun, meskipun *output* sering terlampaui, mengindikasikan adanya masalah dalam akurasi perencanaan.
3. Disparitas indikator kinerja: Sistem pemantauan dan evaluasi yang ada di Bapekom saat ini masih sangat terfokus pada penyerapan anggaran (*input*) dan jumlah peserta (*output*). Belum terdapat indikator yang secara komprehensif mengukur efisiensi riil (dengan mempertimbangkan beban kerja kerjasama), efektivitas (*outcome*), dan dampak (*impact*) kontribusi pelatihan terhadap kinerja pembangunan infrastruktur pasca pelatihan.
4. Tantangan adaptasi pasca-perubahan kebijakan dan nomenklatur: Perubahan nomenklatur (PUPR ke PU) dan kebijakan fiskal baru menuntut adaptasi cepat dan terintegrasi dalam perencanaan, kurikulum, tenaga pengajar, dan eksekusi pelatihan.

Rekomendasi Kebijakan

Berdasarkan analisis mendalam terhadap kinerja anggaran pelatihan ASN PU di Bapekom III Jakarta periode 2021-2025, penelitian ini merumuskan rekomendasi kebijakan dalam tiga pilar strategis yang saling terkait dan memperkuat satu sama lain, yaitu (1) Stabilisasi dan Akurasi, (2) Responsivitas dan Evaluasi, serta (3) Adaptasi Strategis.

Pilar 1: Stabilisasi dan Akurasi Perencanaan Anggaran

Temuan penelitian menunjukkan bahwa instabilitas pagu dan ketidakakuratan perencanaan menjadi akar masalah utama kinerja anggaran pelatihan. Fluktuasi ekstrem yang mencapai penurunan 89% dalam tiga tahun serta sisa anggaran persisten rata-rata Rp326,6 juta per tahun mengindikasikan perlunya fondasi perencanaan yang lebih kokoh. Oleh karena itu, rekomendasi pertama pada pilar ini adalah menerapkan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) melalui penyusunan *roadmap* pengembangan kompetensi atau *Human Capital Development Plan* (HCDP) yang terintegrasi dengan Rencana Strategis Kementerian PU dan *Training Need Assessment* (TNA) berbasis data. Langkah ini perlu didukung dengan pengusulan *baseline* anggaran pelatihan multi-tahun (*multi-year budgeting*) kepada Bappenas dan Kementerian Keuangan dengan justifikasi berbasis analisis kesenjangan kompetensi (*gap analysis*). Rekomendasi kedua adalah meningkatkan akurasi perencanaan melalui *activity-based budgeting* dengan mengimplementasikan secara konsisten ketentuan standar biaya untuk semua metode pelatihan dalam penyusunan RKA-KL, sebagaimana telah diatur melalui Surat Sekretaris BPSDM Nomor KU 02-Ms/1693 tahun 2024, yang telah diperkuat secara formal melalui Keputusan Kepala BPSDM Nomor 15/KPTS/KM/2026 tentang Standar Komponen Kegiatan dan Harga Satuan Biaya Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi (2026). Rekomendasi ketiga adalah penguatan kapasitas sumber daya manusia pengelola anggaran melalui penyelenggaraan pelatihan teknis secara berkala bagi para perencana, Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), dan bendahara mengenai *activity-based budgeting*, manajemen risiko anggaran, dan optimalisasi belanja, dengan target minimal satu kali pelatihan per tahun untuk setiap fungsi serta sertifikasi atau *post-test* untuk mengukur peningkatan kompetensi. Rekomendasi dalam pilar ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap rupiah yang dianggarkan memiliki justifikasi yang kuat, berbasis data kebutuhan kompetensi riil, serta mampu mengantisipasi dinamika kebijakan yang mungkin terjadi sepanjang tahun anggaran. Dengan fondasi perencanaan yang stabil dan akurat, Bapekom tidak hanya akan mencapai efisiensi administratif, tetapi juga memiliki ruang untuk merespons perubahan tanpa kehilangan arah strategis.

Pilar 2: Peningkatan Responsivitas dan Evaluasi Berdampak

Efisiensi anggaran tidak hanya berhenti pada tingkat penyerapan, tetapi harus menjangkau hingga dampak pelatihan terhadap peningkatan kompetensi ASN dan kinerja pembangunan infrastruktur. Fenomena *disconnected efficiency* dalam penelitian ini membuktikan bahwa indikator konvensional (realisasi anggaran) tidak cukup untuk menangkap beban kerja riil dan produktivitas unit. Rekomendasi pertama pada pilar ini adalah memperkuat sistem evaluasi dampak (*impact evaluation*) dengan mengembangkan dan mengimplementasikan instrumen evaluasi pasca pelatihan jangka menengah (3-6 bulan) secara konsisten untuk mengukur *outcome* seperti peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan inovasi melalui metode yang lebih terstruktur, misalnya *Action Plan Evaluation* yang mengharuskan setiap peserta menyusun rencana aksi penerapan materi pelatihan yang dievaluasi oleh atasan langsung setelah 3 bulan. Selain itu, perlu dilakukan *tracer study* secara berkala terhadap alumni pelatihan untuk melihat korelasi antara pelatihan dengan jenjang karir dan kontribusi pada proyek strategis nasional, dengan target instrumen evaluasi termutakhirkan dan diimplementasikan minimal untuk 50% pelatihan prioritas serta

laporan *tracer study* diterbitkan secara berkala sebagai bahan evaluasi kebijakan. Rekomendasi kedua adalah mengembangkan indikator kinerja yang lebih komprehensif dengan merumuskan indikator baru yang dapat mengukur produktivitas dan beban kerja riil, seperti rasio *output* per satuan biaya total atau indeks utilisasi kapasitas penyelenggaraan, yang kemudian diintegrasikan ke dalam Perjanjian Kinerja (PK). Dengan sistem evaluasi yang kuat, Bapekom dapat mendeteksi dini potensi deviasi, mengukur efektivitas pelatihan secara substantif, dan pada akhirnya membangun budaya belajar berkelanjutan (*learning organization*) yang menjadi fondasi resiliensi organisasi. Rekomendasi dalam pilar ini tidak hanya menjawab kebutuhan akuntabilitas, tetapi juga memastikan bahwa setiap investasi pelatihan memberikan nilai tambah optimal bagi organisasi.

Pilar 3: Adaptasi Strategis Pasca Perubahan Nomenklatur

Perubahan nomenklatur dari Kementerian PUPR menjadi Kementerian Pekerjaan Umum (PU) merupakan disrupsi yang tidak dapat dihindari, yang dampaknya tidak hanya pada struktur kurikulum dan kompetensi pengajar, tetapi juga pada psikologis organisasi dan tata kelola operasional. Dalam situasi transisi ini, adaptasi strategis menjadi jalan untuk bertahan dan tetap relevan. Rekomendasi pertama pada pilar ini adalah reorientasi dan modernisasi kurikulum melalui pelaksanaan *Training Need Assessment* (TNA) ulang secara menyeluruh untuk memetakan kebutuhan kompetensi teknis terkini sesuai tugas dan fungsi Kementerian PU yang baru, disertai penyesuaian kurikulum inti dan akreditasi ulang program pelatihan yang relevan, serta penyelenggaraan *Training of Trainers* (ToT) secara berkala bagi pengajar untuk bidang teknis baru yang mengalami perubahan, dengan target laporan TNA termutakhir, kurikulum program prioritas telah disesuaikan, dan sekurang-kurangnya dua kali penyelenggaraan ToT dalam setahun. Rekomendasi kedua adalah mendorong kemitraan strategis dan pemanfaatan teknologi melalui perumusan skema kemitraan strategis (*public private partnership*) dengan industri jasa konstruksi, asosiasi profesi, dan perguruan tinggi untuk penyelenggaraan pelatihan teknis *high-tech* bersertifikasi. Rekomendasi ketiga adalah pengoptimalan sistem E-HRD BPSDM PU sebagai *big data* kompetensi ASN PU yang terintegrasi dengan manajemen talenta dan promosi jabatan, serta optimalisasi sistem manajemen pengetahuan KLOP (*e-knowledge by PU*) yang mendokumentasikan berbagai pengalaman adaptasi dan inovasi sebagai pembelajaran organisasi untuk menghadapi ketidakpastian di masa depan. Target keberhasilan dari pilar ini adalah terdapatnya MoU kemitraan yang aktif, pemanfaatan E-HRD yang optimal, dan sistem manajemen pengetahuan KLOP yang terdokumentasi dengan baik. Lebih dari sekadar respons terhadap perubahan, pilar ini bertujuan membangun fondasi jangka panjang untuk menghadapi ketidakpastian kebijakan di masa depan. Pada akhirnya, dengan kurikulum yang relevan, pengajar yang kompeten, dan jejaring kemitraan yang kuat, Bapekom tidak hanya akan bertahan, tetapi juga unggul dalam ekosistem pengembangan kompetensi ASN yang terus berubah.

Ketiga pilar rekomendasi di atas dirancang sebagai satu kesatuan yang saling memperkuat. Stabilisasi perencanaan menjadi fondasi; responsivitas dan evaluasi menjadi mekanisme kendali mutu; dan adaptasi strategis menjadi orientasi jangka panjang. Implementasi yang konsisten dan terkoordinasi dari ketiga pilar ini diharapkan mampu mewujudkan keseimbangan antara efisiensi teknis dan resiliensi organisasi. Pada akhirnya, pengelolaan anggaran pelatihan ASN PU tidak lagi sekadar

mengejar realisasi penyerapan, tetapi benar-benar menjadi instrumen strategis untuk mencetak ASN yang kompeten, adaptif, dan berdaya saing dalam mewujudkan infrastruktur berkelas dunia. Keberhasilan implementasi rekomendasi ini sangat bergantung pada komitmen pimpinan, koordinasi lintas unit di lingkungan BPSDM dan Kementerian PU, serta dukungan kebijakan dari Kementerian Keuangan dan Kementerian PANRB untuk memberikan fleksibilitas yang diperlukan dalam pengelolaan anggaran pelatihan di tengah dinamika kebijakan yang terus berubah.

4. Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja anggaran pelatihan ASN PU di Bapekom III Jakarta periode 2021-2025 secara administratif telah baik dengan rata-rata realisasi 96,51% dan peningkatan efektivitas biaya, namun menghadapi tantangan fundamental berupa instabilitas alokasi (pagu turun 89% dalam tiga tahun), rendahnya akurasi perencanaan (sisa anggaran rata-rata Rp326,6 juta per tahun), serta tekanan adaptasi terhadap kebijakan direktif dan perubahan nomenklatur. Faktor eksternal berupa kebijakan *refocusing*, *automatic adjustment*, dan pembatasan anggaran akhir tahun, serta faktor internal berupa perubahan metode pembelajaran mendadak dan kebijakan direktif dengan waktu persiapan singkat, menjadi penyebab utama fluktuasi dan deviasi. Temuan fenomena *disconnected efficiency* menunjukkan bahwa pengukuran kinerja konvensional belum menangkap beban kerja riil unit pelatihan, sehingga diperlukan indikator yang lebih komprehensif. Di tengah tantangan, Bapekom III Jakarta telah menunjukkan resiliensi melalui inovasi metode, optimalisasi kemitraan, dan peningkatan *cost-effectiveness*, yang menjadi modal penting dalam menghadapi ketidakpastian. Rekomendasi kebijakan dirumuskan dalam tiga pilar: (1) stabilisasi dan akurasi perencanaan melalui *performance-based budgeting* dengan standar biaya adaptif; (2) peningkatan responsivitas dan evaluasi berdampak melalui sistem evaluasi *outcome* dan *impact*; (3) adaptasi strategis pasca perubahan nomenklatur melalui penyesuaian kurikulum, pengembangan pengajar, dan fleksibilitas kebijakan fiskal. Dengan demikian, pengelolaan anggaran pelatihan tidak cukup hanya mengejar efisiensi teknis, tetapi juga memerlukan resiliensi organisasi yang memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan kebijakan, sehingga pengembangan kompetensi ASN PU tetap berkontribusi optimal terhadap pencapaian target pembangunan infrastruktur nasional menuju Indonesia Emas 2045.

5. Daftar Pustaka

- Balai Pengembangan Kompetensi Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Wilayah III Jakarta. (2021). *Laporan Kinerja Tahun 2021*. Jakarta.
- Balai Pengembangan Kompetensi Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Wilayah III Jakarta. (2022). *Laporan Kinerja Tahun 2022*. Jakarta.
- Balai Pengembangan Kompetensi Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Wilayah III Jakarta. (2023). *Laporan Kinerja Tahun 2023*. Jakarta.
- Balai Pengembangan Kompetensi Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Wilayah III Jakarta. (2024). *Laporan Kinerja Tahun 2024*. Jakarta.
- Balai Pengembangan Kompetensi Pekerjaan Umum Wilayah III Jakarta. (2025). *Laporan Kinerja Tahun 2025*. Jakarta.
- Fadillah, M. F. (2024). *Systematic Literatur Review: Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja, Transparansi dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Pegawai SKPK*. *Jurnal*

- Ekonomi Al-Khitmah*, 6(2), 35-45.
- Hiola, Y., & Mahmud, A. D. (2024). Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Instansi Pemerintah Dinas Sosial Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 7(1): 498-507.
- Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 2020 tentang *Refocusing* Kegiatan, Realokasi Anggaran, serta Pengadaan Barang dan Jasa dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19). (2020). Jakarta: Sekretariat Kabinet.
- Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pekerjaan Umum. (2026). Keputusan Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Nomor 15/KPTS/KM/2026 tentang Standar Komponen Kegiatan dan Harga Satuan Biaya Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). Surat Menteri Keuangan Nomor S-37/MK.02/2021 tentang Penyesuaian Pagu Anggaran Kementerian/Lembaga Tahun Anggaran 2021. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). Surat Menteri Keuangan Nomor S-264/MK.02/2022 tentang *Automatic Adjustment* Anggaran Kementerian/Lembaga Tahun Anggaran 2022. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). Surat Menteri Keuangan Nomor S-1023/MK.02/2024 tentang Langkah-Langkah Penghematan Anggaran Belanja Perjalanan Dinas Kementerian/Lembaga Tahun Anggaran 2024. Jakarta.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2025). Surat Menteri Keuangan Nomor S-666/MK.03/2025 tentang Langkah Strategis Belanja Kementerian/Lembaga pada Akhir Tahun Anggaran 2025. Jakarta.
- Kementerian Pekerjaan Umum. (2025). *Integrated Electronic Monitoring* (iemon.pu.go.id). data diakses pada 2-27 Februari 2026.
- Kim, J., & Park, S. (2022). Performance-based budgeting in Korean public sector: Lessons for developing countries. *Asian Journal of Public Administration*, 44(2), 112-128.
- LAN RI. (2025). *Bedah Buku ROI: Pelatihan ASN Harus Jadi Investasi, Bukan Formalitas*. Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Kinerja (Pusjar SKMK). Tersedia di: <https://aceh.lan.go.id/2025/09/29/bedah-buku-roi-pelatihan-asn-harus-jadi-investasi-bukan-formalitas/>
- Malik, K. J., & Barkah, A. R. (2025). Membangun Ketahanan Pelayanan Publik Melalui Penerapan Manajemen Keberlangsungan Bisnis: Studi Kesiapan dan Kesadaran BCM di Kementerian Keuangan. *Jurnal Administrasi Publik*, LAN RI.
- Mustafidah, N. Z., & Hendar. (2023). Evaluasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Pati. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 11(1).
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62/PMK.02/2022 tentang Mekanisme *Automatic Adjustment* Anggaran Belanja Kementerian/Lembaga. (2022). Berita Negara Tahun 2022 Nomor 1234.
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum. (2024). Berita Negara Tahun 2024 Nomor 955.
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Kementerian Pekerjaan Umum. (2025).

- Berita Negara Tahun 2025 Nomor 252.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 170 Tahun 2024 tentang Kementerian Pekerjaan Umum. (2024). Berita Negara Tahun 2024 Nomor 366. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara RI Tahun 2023 Nomor 141. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Sahadi, I., Robinson, & Aprila, N. (2024). *Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja, Kejelasan Sasaran Anggaran, Sistem Pelaporan, dan Ketaatan Peraturan Perundang-Undangan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Tesis, Universitas Bengkulu.
- Sartika, D., dkk. (2024). *Akuntansi Sektor Publik*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Sawitri, R. A. (2021). Analisis Rendahnya Penyerapan Anggaran Kementerian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah. *JURNALIS (Jurnal Akuntansi dan Ilmu Bisnis)*, 3(2).
- Sekretariat Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia. (2024). *Surat Edaran Nomor KU 02-Ms/1693 tentang Penyeragaman Komponen Kegiatan Dalam Rangka Penyusunan Harga Satuan Biaya Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi*. Jakarta: BPSDM Kementerian PUPR. (Tidak dipublikasikan).
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaeman, A. S., Hamzah, A. P., & Priyanto, R. (2012). Penyerapan Anggaran di Kementerian Keuangan Republik Indonesia dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi. *Jurnal BPPK*, 4.
- Syamsuddin, I., Muhammad, P. N., & Karim, A. (2022). Analisis Kinerja Anggaran Belanja pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2018-2020. *YUME: Journal of Management*, 5(2), 170-177.