EFEKTIVITAS KEBIJAKAN PENYATUAN ANGGARAN BELANJA PEGAWAI DAN LANGGANAN DAYA DAN JASA SERTA KEBIJAKAN SEWA DI LEMBAGA ILMU PENGETAHUAN INDONESIA (LIPI)

Finik Mutia Afriana[a], Danang Heru Prasetya[b],

[a] Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, Jakarta, Indonesia Email: finikmutia@gmail.com, fini001@lipi.go.id

[b] Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, Jakarta, Indonesia Email: danz.prasetya@gmail.com

ABSTRAK

The 2019 fiscal year is a turning point for budgeting reforms at the Indonesian Institute of Sciences (LIPI), starting with unifying personnel expenditure budgets and subscribing to power and services, and understanding the policies for leasing official vehicles and printer leases in 2020. This paper aims to examine the effectiveness of policies budgeting at LIPI. Descriptive analysis and Regulatory Impact Analysis (RIA) were used as analysis tools in this paper. The results of the analysis show that the policy of unifying personnel expenditure budgets and power and service subscriptions is able to decreasing operational unit payments and power subscription payments. and services. Meanwhile, the budget lease policy does not show a significant difference compared to the purchase, but the benefits are operationally lighten the burden of LIPI, especially in terms of maintenance and ready-to-use guarantees.

Tahun anggaran 2019 merupakan titik balik reformasi penganggaran di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI). Dimulai dengan penyatuan anggaran belanja pegawai serta langganan daya dan jasa, dan dilanjutkan dengan kebijakan sewa kendaraan dinas dan sewa *printer* di tahun 2020. Makalah ini bertujuan untuk mengkaji efektifitas kebijakan penganggaran di LIPI. Analisis deskriptif dan *Regulatory Impact Analysis* (RIA) digunakan sebagai alat analisis dalam makalah ini. Hasil analisis menunjukan bahwa kebijakan penyatuan anggaran belanja pegawai serta langganan daya dan jasa mampu menjadikan adanya efisiensi pada belanja langganan daya dan jasa serta honor operasional satuan kerja, kebijakan penganggaran tersebut mampu menghemat anggaran operasional LIPI sebesar 2,2 Milyar Rupiah dari sisi penurunan pembayaran honor operasional satuan kerja dan pembayaran langganan daya dan jasa. Sedangkan kebijakan sewa secara anggaran tidak menunjukan perbedaan yang signifikan dibandingkan dengan pembelian, namun keuntungan yang didapat adalah secara operasional jauh meringankan beban LIPI, terutama dalam hal *maintenance* dan jaminan *ready to use*.

KATA KUNCI: anggaran, operasional, efektivitas, efisien, LIPI

1. PENDAHULUAN

Kementerian/Lembaga (K/L) sebagai organisasi sektor publik sering menjadi sorotan di masyarakat. Tuntutan terhadap organisasi sektor publik tersebut memang lazim terjadi. Hood (1995); Guthrie dan English (1997) dalam Wisniewski dan Olafson (2004) menyatakan bahwa organisasi sektor publik mendapatkan banyak tekanan untuk meningkatkan kinerja keseluruhan dan meningkatkan akuntabilitas. Salah satu yang sering disorot adalah terkait dengan anggaran. Hal tersebut dapat dimaklumi mengingat dalam konteks akuntansi sektor publik, anggaran dapat dijadikan sebagai sumber informasi keuangan yang sangat penting (Halim dan Kusufi 2012 dalam Pranata et al. 2018). Disi lain, anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial (Pangalila et al. 2017).

Namun, kapasitas fiskal yang terbatas menuntut Kementerian/Lembaga (K/L) harus dapat mengalokasikan anggaran yang dimilikinya dengan sangat selektif. Kementerian/Lembaga (K/L) harus dapat menentukan skala prioritas dari prioritas-prioritas yang ada. Hal tersebut perlu dilakukan karena anggaran publik merupakan alat perencanaan sekaligus alat pengendalian (Basariyah 2017). Anggaran sebagai alat perencanaan mengindikasikan target yang harus dicapai oleh pemerintah, sedangkan anggaran sebagai alat pengendalian mengindikasikan alokasi sumber dana publik yang disetujui legislatif untuk dibelanjakan (Halim *2007* dalam Basariyah 2017).

Pengalokasian anggaran dengan selektif juga perlu dilakukan untuk memastikan alokasi sumber daya digunakan dengan tepat. Salah satu fungsi penganggaran di ruang publik pada bidang ekonomi pada hakikatnya dapat bertindak sebagai instrumen administratif, karena penganggaran memiliki tujuan untuk memastikan bahwa Negara mengalokasikan sumber daya yang tersedia dengan baik untuk kepentingan masyarakat luas dengan menambah pendapatan dan pengeluaran (Aisah et al. 2019; Arief et al. 2017; Nurulita et al. 2018; Veiga dan Kurian 2015 dalam Rafi et al. 2020).

Oleh karena itu dalam konteks anggaran, tidak dapat hanya melihat dari sisi kuantitas atau jumlah semata, namun juga harus dilihat dari sisi kualitas. Rafi et al. (2020) menyebutkan bahwa salah satu cara untuk mencapai peningkatan kualitas anggaran dan pengeluaran adalah dengan mencapai peningkatan pengeluaran anggaran sesuai dengan prinsip efektivitas dan efisiensi. Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai (Ihyaul 2009 dalam Julita 2015). Sedangkan efisiensi adalah hubungan antara barang dan jasa yang dihasilkan sebuah kegiatan atau aktifitas dengan sumber daya yang digunakan (Dedi dan Ayuningtyas 2010 dalam Julita 2015).

Disi lain juga muncul tuntutan agar Kementerian/Lembaga (K/L) memperhatikan *value for money (VFM)* dalam menjalankan aktifitasnya. V*alue for money (VFM)* yang dituntut disini meliputi ekonomis dalam pengadaan dan pengalokasian sumber daya, serta efisien (berdaya guna) dalam penggunaan sumber daya dalam arti penggunaannya diminimalkan dan hasilnya dimaksimalkan (*maximizing benefits and minimizing costs*) (Basariyah 2017). Ardila dan Putri (2015) mendefinisikan *Value for money (VFM)* sebagai suatu konsep untuk menilai kinerja suatu organisasi sektor publik yang tidak hanya ditinjau dari aspek keuangan saja, tetapi menggunakan aspek non keuangan untuk menilai tingkat keberhasilan suatu program kerja sektor publik. Konsep *value for money (VFM)* merupakan konsep untuk mengukur ekonomi, efektivitas dan efesiensi kinerja program, kegiatan dan organisasi. Konsep *value for money (VFM)* adalah konsep yang penting dalam organisasi sektor publik sehingga sering kali disebut dengan inti dari pengukuran kinerja sektor publik. Mahmudi (2007) dalam Halim dan Kusufi (2013) menilai bahwa *value for money (VFM)* juga mengandung arti sebagai penghargaan terhadap nilai uang. Hal ini berarti setiap rupiah harus dihargai secara layak dan digunakan sebagaimana mestinya (Ardila dan Putri 2015).

Menurut Mardiasmo (2002), *value for money (VFM)* merupakan konsep pengelolaan yang mendasarkan pada tiga elemen utama, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Ekonomi adalah pemerolehan *input* dengan kualitas dan kuantitas tertentu pada harga yang terendah. Ekonomi terkait dengan sejauh mana organisasi sektor publik dapat meminimalisir *input resources* yang digunakan dengan menghindari pengeluaran yang boros. Efisiensi merupakan pencapaian *output* yang

maksimum dengan *input* tertentu atau penggunaan *input* yang terendah untuk mencapai *output* tertentu. Efektivitas adalah tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan. Ketiga hal tersebut merupakan elemen pokok *value for money (VFM)* yang saling terkait.

Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa, organisasi sektor publik harus mampu melakukan proses penganggaran yang ekonomis, efektif, dan efisien, sehingga selain dapat memenuhi prinsip *value for money (VFM)* juga dapat meningkatkan kualitas penganggaran yang lebih baik. Karena semakin baik kualitas penganggaran, akan membuat pelaksanaan kegiatan menjadi lebih mudah dan terarah. Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) sebagai sebuah organisasi sektor publik mencoba untuk melakukan proses penganggaran secara selektif, efisien, dan efektif sehingga dapat memaksimalkan manfaat dan meminimalkan biaya seperti tuntutan *value for money*.

Sebagai gambaran, proses penganggaran di LIPI selama ini masih memakai proses bisnis dimana setiap satuan kerja mendapatkan alokasi pembiayaan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang dituangkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) masing-masing satuan kerja. Proses bisnis tersebut berakibat bahwa pengalokasian anggaran cenderung tidak maksimal dikarenakan anggaran tersebar, tidak fokus, dan kurang efisien. Tahun anggaran 2018 berdasarkan data *Online Monitoring* Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OM SPAN), LIPI telah melakukan revisi anggaran sebanyak 200 kali, 448 kesalahan Surat Perintah Membayar (SPM) dari 14.006 transaksi dan 31 retur Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) dari 13.170 transaksi. Selain itu, dalam implementasi pembayaran belanja pegawai, dalam hal ini pembayaran tunjangan kinerja, terjadi perbedaan tanggal pembayaran yang dikarenakan perbedaaan kecepatan pemrosesan dari masing-masing Petugas Pengelola Administrasi Belanja Pegawai (PPABP) dan tim pembayaran belanja pegawai di masing-masing satuan kerja sehingga pembayaran tunjangan kinerja di LIPI menjadi tidak seragam antar satuan kerja. Permasalahan lainnya adalah tidak ada standarisasi belanja modal kendaraan bermotor roda 4 (empat) baik yang diperuntukan untuk kendaraan dinas maupun kendaraan operasional sehingga setiap satuan kerja melakukan pembelian berdasarkan kecukupan pagu masing-masing satuan kerja, dimana seringkali beberapa satuan kerja dengan pagu besar saja yang mampu mengganti kendaraan dinas maupun kendaraan operasionalnya. Untuk menjawab dinamika permasalahan pelaksanaan anggaran tersebut membuat LIPI melakukan reformasi penganggaran dengan mengeluarkan beberapa aturan internal.

Surat Kepala Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) Nomor B-11716/K/UM.1/X/2018 menjadi titik balik reformasi kebijakan penganggaran dan pengelolaan belanja pegawai dan belanja operasional di lingkungan LIPI. Dalam surat Kepala LIPI tersebut disebutkan bahwa belanja pegawai serta belanja langganan daya dan jasa yang sebelumnya dialokasikan di masing-masing satuan kerja di lingkungan LIPI, dikelola oleh Sekretariat Utama (Settama). Implikasi dari kebijakan tersebut adalah mulai tahun anggaran 2019, satuan kerja tidak lagi mengelola belanja pegawai dan belanja langganan daya dan jasa. Pengelolaan belanja pegawai dan belanja langganan daya dan jasa praktis menjadi tanggung jawab Sekretariat Utama (Settama), walaupun memang secara penganggaran di tahun 2019 terdapat alokasi belanja pegawai dan belanja langganan daya dan jasa di Pusat Data dan Dokumentasi Ilmiah (PDDI) terkait dengan postur anggaran per program LIPI tahun 2019.

Reformasi kebijakan penganggaran di LIPI tidak hanya berhenti pada pengelolaan belanja pegawai dan langganan daya dan jasa, penegasan secara regulasi diperkuat dengan terbitnya Peraturan Kepala LIPI Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) dimana terjadi penataan organisasi dan tata kerja LIPI. Penataan organisasi tersebut berimplikasi terhadap kebijakan penganggaran yang dituangkan dalam penyusunan anggaran 2020.

Pada proses penyusunan anggaran tahun 2020, diberlakukan penyatuan penganggaran dari yang pada tahun 2019 terdapat 39 (tiga puluh sembilan) satuan kerja anggaran menjadi hanya 12 (dua belas) satuan kerja anggaran. Penyatuan ini dituangkan dalam Keputusan Kepala LIPI Nomor 206/F/2019 tentang Penetapan Satuan Kerja Anggaran Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia Tahun Anggaran 2020, sehingga dokumen Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) di lingkungan LIPI di tahun anggaran 2020 menjadi 12 (dua belas) DIPA dari sebelumnya 39 (tiga puluh Sembilan) DIPA. Selain itu, pada tahun anggaran 2020 juga terjadi penyatuan pengelolaan untuk pemeliharaan gedung dan bangunan serta pemeliharaan peralatan dan mesin selain peralatan laboratorium, yang sebelumnya dialokasikan dan dilaksanakan di masing-masing satuan kerja, menjadi tanggung jawab Settama. Implikasi dari kebijakan tersebut adalah penataan ulang postur anggaran di komponen operasional yg terdiri dari unsur operasional perkantoran, langganan daya dan jasa, pemeliharaan dan perjalanan disetiap Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) satuan kerja di lingkungan LIPI.

Reformasi kebijakan penganggaran di LIPI yang lain adalah diberlakukan mekanisme kerjasama dalam pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) LIPI untuk kebun raya, sehingga Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) kebun raya dikelola oleh Mitra Instansi Pengelola Penerimaan Negara Bukan Pajak (MIP PNBP) yang bertujuan untuk perbaikan pengelolaan dan pelayanan serta optimalisasi penerimaan dari PNBP. Selain itu juga diberlakukan kebijakan penyatuan penyelenggaraan pelatihan di Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan (Pusbindiklat), penyatuan penerimaan dan pengelolaan PNBP dari layanan jasa analisa, identifikasi, eduwisata, dan pemanfaatan sarana prasarana sesuai dengan tugas dan fungsi yang dikelola oleh Pusat Pemanfaatan dan Inovasi Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (PPII), serta pemeliharaan laboratorium dilaksanakan bertahap melalui satu pintu di Pusat Pemanfaatan dan Inovasi Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (PPII). Kebijakan-kebijakan tersebut dilakukan agar satuan kerja teknis fokus pada kegiatan penelitian.

Dalam rangka efisiensi dan standarisasi kendaraan dinas dan operasional serta alat perkantoran, LIPI juga mengambil kebijakan sewa kendaraan dan sewa *printer*. Pada tahun anggaran 2020, sewa kendaraan berlaku untuk seluruh satuan kerja di LIPI, sedangkan kebijakan sewa *printer* diinisiasi terlebih dahulu untuk 8 (delapan) satuan kerja layanan dengan tujuan efisiensi anggaran pemeliharaan *printer* dan pembelian tinta.

Dengan berbagai kebijakan penganggaran diatas, perlu dilakukan sebuah kajian untuk mengetahui dampak kebijakan penyatuan belanja pegawai dan langganan daya dan jasa serta kebijakan sewa kendaraan dan sewa *printer* terhadap efisiensi dan efektifitas pelaksanaan anggaran di LIPI. Kajian ini juga diharapkan dapat menjadi masukan untuk evaluasi dari kebijakan yang telah dilaksanakan di LIPI. Oleh karena itu, makalah ini berfokus pada kebijakan penyatuan belanja pegawai dan langganan daya dan jasa serta kebijakan sewa kendaraan dan sewa *printer* yang dilaksanakan di LIPI. Pemilihan LIPI sebagai objek kajian dikarenakan LIPI sebagai Lembaga

Pemerintah Non Kementerian (LPNK) Riset yang melakukan reformasi penganggaran pertama kali dan dijadikan acuan oleh LPNK riset lainnya.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Data dalam makalah ini didapatkan dari data anggaran baik pagu maupun realisasi di LIPI. Data pagu anggaran diperoleh dari dokumen Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) dan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/ Lembaga (K/L) (RKA-K/L). Sedangkan data realisasi diperoleh melalui aplikasi *Online Monitoring* Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OM SPAN).

Makalah ini menggunakan *descriptive statistic* dan *Regulatory Impact Analysis* (RIA) sebagai alat analisisnya. *Descriptive statistic* atau statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya (Sugiyono 2001). *Regulatory Impact Analysis* (RIA) merupakan alat kebijakan sistematis yang digunakan untuk memeriksa dan mengukur kemungkinan manfaat, biaya dan efek baik peraturan baru atau yang sudah ada (OECD 2008).

OECD mempunyai sepuluh pertanyaan yang digunakan dalam membantu menganalisis dengan metode RIA, yaitu:

1. Apakah masalah didefinisikan dengan benar?
   Masalah yang harus dipecahkan harus dinyatakan secara tepat, dengan memberikan bukti.
2. Apakah tindakan pemerintah sudah tepat?
   Intervensi pemerintah harus didasarkan pada bukti mengingat sifat masalahnya, kemungkinan manfaatnya dan biayanya.
3. Apakah regulasi merupakan bentuk tindakan terbaik untuk pemerintah?
   Regulator harus melakukan perbandingan berbagai instrumen kebijakan regulasi dan non-regulasi.
4. Apakah ada dasar hukum untuk regulasi?
   Proses regulasi harus terstruktur sehingga semua keputusan regulasi menghormati aturan hukum.
5. Berapa tingkatan birokrasi pemerintah yang dilibatkan untuk regulasi ini?
   Regulator harus memilih tingkat pemerintahan yang paling tepat.
6. Apakah regulasi yang ada bermanfaat, dibanding biayanya?
   Regulator harus memperkirakan total biaya dan manfaat yang diharapkan dari masing-masing alternatif yang layak.
7. Apakah distribusi akan dampaknya transparan di masyarakat?
   Regulator harus membuat transparansi akan dampak dari regulasi tersebut.
8. Apakah peraturannya jelas, konsisten, dapat dipahami, dan dapat diakses oleh pengguna?
   Regulator harus menilai apakah aturan akan dipahami oleh pengguna.
9. Apakah semua pihak yang berkepentingan memiliki kesempatan untuk mempresentasikan pandangan mereka?
   Peraturan harus dikembangkan secara terbuka dan transparan.
10. Bagaimana kepatuhan akan regulasi itu dapat dicapai?
    Regulator harus merancang implementasi dan strategi agar regulasi tersebut dapat dipatuhi .

Sedangkan tahapan RIA sesuai OECD adalah:

1. Mendefinisikan kebijakan dan tujuan.

2. Mengidentifikasi dan mendefinisikan semua opsi peraturan dan kebijakan lain untuk mencapai tujuan.
3. Mengidentifikasi dan mengkuantifisir dampak dari opsi yang dipertimbangkan, termasuk efek biaya, manfaat dan pendistribusian.
4. Membangun strategi penegakan hukum dan kepatuhan.
5. Membangun mekanisme monitoring untuk mengevaluasi keberhasilan kebijakan.
6. Konsultasi publik untuk memberi kesempatan kepada semua pemangku kepentingan untuk berpartisipasi dalam proses penyusunan peraturan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Pengaruh Kebijakan Penyatuan Anggaran Belanja Pegawai dan Langganan Daya dan Jasa terhadap Honor Operasional Satuan Kerja LIPI

Honor operasional satuan kerja diberikan kepada pengelola anggaran satuan kerja berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) tentang Standar Biaya Masukan (SBM) yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan setiap tahun. Honor tersebut diberikan berdasarkan *range* jumlah pagu anggaran yang dikelola oleh masing-masing satuan kerja. Karena diberikan dalam bentuk *range* bisa terjadi satuan kerja dengan perbedaan pagu, namun mempunyai honor yang sama, selama masih berada dalam *range* tersebut.

Potret honor operasional satuan kerja untuk seluruh satuan kerja di LIPI pada tahun anggaran 2018 dimana belanja pegawai dan langganan daya dan jasa masih dikelola oleh masing-masing satuan kerja, dibandingkan dengan tahun anggaran 2019 setelah adanya intervensi kebijakan penyatuan belanja pegawai dan langganan daya dan jasa adalah seperti tertuang dalam Tabel 1.

Tabel 1 Perbandingan Honor Operasional Satuan Kerja LIPI Tahun 2018 dan 2019
Sumber: *Online Monitoring* Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OM SPAN) (diolah)

Honor Operasional Tahun 2018 (Rp)	Honor Operasional Tahun 2019 (Rp)	Selisih (Rp)
7.388.682.000	6.039.623.500	- 1.349.058.500

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa terdapat penurunan honor operasional satuan kerja di LIPI pada tahun 2019 dibandingkan dengan tahun 2018 sebesar Rp 1.349.058.500 atau sebesar 18,2 persen. Artinya bahwa kebijakan penyatuan anggaran belanja pegawai dan langganan daya dan jasa mampu menurunkan belanja untuk honor operasional satuan kerja.

3.2. Pengaruh Kebijakan Penyatuan Anggaran Belanja Pegawai dan Langganan Daya dan Jasa terhadap Belanja Langganan Daya dan Jasa LIPI

Berdasarkan data realisasi pembayaran langganan daya dan jasa LIPI dalam 2 (dua) tahun terakhir yaitu tahun 2018 sebelum adanya kebijakan penyatuan anggaran belanja pegawai dan langganan daya dan jasa serta tahun 2019 setelah adanya intervensi kebijakan penyatuan anggaran belanja pegawai dan langganan daya dan jasa, terjadi efisiensi belanja langganan daya dan jasa LIPI pada tahun 2019

setelah adanya kebijakan penyatuan anggaran belanja pegawai dan langganan daya dan jasa, sebagaimana ditunjukan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Perbandingan Realisasi Langganan Daya dan Jasa LIPI
Tahun 2018 dan 2019
Sumber: *Online Monitoring* Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara
(OM SPAN) (diolah)

No	Uraian	Realisasi Tahun 2018 (Rp)	Realisasi Tahun 2019 (Rp)	Selisih (Rp)
1	Belanja Langganan Listrik	23.671.726.672	23.401.651.458	-270.075.214
2	Belanja Langganan Telepon	954.392.697	713.137.166	-241.255.531
3	Belanja Langganan Air	1.506.401.759	1.536.205.995	29.804.236
4	Belanja Langganan Daya dan Jasa Lainnya	931.877.767	539.857.868	-392.019.899
	Total	27.064.398.895	26.190.852.487	-873.546.408

Data dalam Tabel 2 tersebut menunjukan bahwa dengan adanya penggabungan pembayaran daya dan jasa terlihat adanya efisiensi anggaran sebesar Rp 873.546. 408 dikarenakan dengan sistem pembayaran terpusat juga didorong dengan adanya kebijakan efisiensi penggunaan daya dan jasa oleh satuan kerja di LIPI.

3.3. Pengaruh Kebijakan Penyatuan Anggaran Belanja Pegawai dan Langganan Daya dan Jasa terhadap Rasio Belanja Operasional LIPI

Kebijakan Penyatuan Anggaran Belanja Pegawai dan Langganan Daya dan Jasa didasari oleh Surat Kepala LIPI Nomor B-11716/K/UM.1/X/2018. Pada dasarnya kebijakan tersebut bertujuan agar adanya efisiensi belanja di lingkungan LIPI dan juga efektivitas dalam pengelolaan anggaran LIPI yang dapat dilakukan secara korporasi. Kebijakan tersebut berdampak terhadap rasio belanja LIPI di komponen operasional secara umum, hal itu dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Rasio Belanja Operasional LIPI Tahun 2018 dan 2019
Sumber: *Online Monitoring* Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara
(OM SPAN) (diolah)

No	Uraian Belanja	Tahun 2018		Tahun 2019	
		Realisasi (Rp)	Rasio Belanja	Realisasi (Rp)	Rasio Belanja
1	Operasional Perkantoran	46.286.784.429	0,42	49.496.808.785	0,40
2	Langgalan Daya dan Jasa	27.134.786.352	0,25	26.190.852.487	0,23
3	Pemeliharaan	29.287.524.352	0,26	37.161.445.984	0,30
4	Perjalanan Dinas	7.816.059.142	0,07	8.268.676.966	0,07

Dalam Tabel 3 diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2019 setelah diterbitkan kebijakan penyatuan pengelolaan belanja pegawai dan belanja langganan daya dan

jasa, maka terjadi pergeseran postur anggaran di operasional dimana terjadi penurunan rasio di operasional perkantoran dan daya dan jasa dan peningkatan rasio anggaran untuk pemeliharaan, yang salah satunya adalah untuk pemeliharaan gedung dan bangunan yang selama ini belum dapat terpelihara dengan keterbatasan anggaran operasional dan juga untuk pemeliharaan peralatan penelitian. Hal ini menunjukan bahwa kebijakan tersebut oleh satuan kerja di LIPI diterjemahkan dengan baik ke dalam struktur anggaran operasionalnya.

3.4. *Regulatory Impact Analysis (RIA)* atas Kebijakan Sewa Kendaraan dan Sewa *Printer* di lingkungan LIPI

3.4.1 Gambaran Umum

Sebagai sebuah proses perbaikan yang berlanjut, Surat Kepala LIPI Nomor B-11716/K/UM.1/X/2018 menjadi titik balik reformasi kebijakan penganggaran dan pengelolaan belanja pegawai dan belanja operasional di lingkungan LIPI, namun tidak berhenti hanya sampai disitu. Dalam proses penganggaran untuk Tahun Anggaran 2020, ada beberapa kebijakan baru yang belum diterapkan di Tahun 2019, namun diterapkan di tahun 2020 sebagai upaya efisiensi belanja di LIPI.

Beberapa kebijakan yang diterapkan di Tahun Anggaran 2020 antara lain:

a. Sewa Kendaraan Dinas

Sewa kendaraan dinas dilakukan sebagai upaya efisiensi terhadap belanja modal kendaraan dan biaya pemeliharaan kendaraan. Di awal dilakukan *assessment* terhadap seluruh kendaraan di LIPI. Kendaraan yang masih layak pakai, diutamakan untuk digunakan oleh satuan kerja LIPI di luar Kawasan Jakarta, Serpong, Bandung, Cibinong. Ketika satuan kerja di luar kawasan tersebut sudah terpenuhi, sisa kendaraan didistribusikan untuk satuan kerja di Kawasan Jakarta, Bandung, Serpong, dan Cibinong. Dan kebutuhan yang belum terpenuhi akan kendaraan dinas di 4 (empat) wilayah tersebut dipenuhi dengan sewa kendaraan.

b. Sewa *Printer*

Sewa *printer* memang belum dilakukan di semua satuan kerja LIPI. Pada tahun anggaran 2020, kebijakan sewa *printer* diterapkan di 8 (delapan) satuan kerja layanan. Kebijakan ini dilakukan sebagai upaya efisiensi atas belanja bahan pakai komputer seperti tinta, dan juga efisiensi atas biaya pemeliharaan *printer*.

3.4.2. Analisis RIA

3.4.2.1 *Regulatory Impact Analysis (RIA)* atas Kebijakan Sewa Kendaraan di LIPI

a. Proses RIA

Proses sistematis RIA dalam menganalisis serta mengkomunikasikan dampak yang ada dari kebijakan meliputi hal-hal berikut:

- Definisi Masalah

Tahun Anggaran 2020, LIPI membuat kebijakan bahwa tidak ada lagi belanja modal kendaraan baik untuk kendaraan dinas maupun untuk kendaraan operasional. Sebagai gantinya, untuk memenuhi kebutuhan akan kendaraan dinas dan kendaraan operasional yang belum terpenuhi oleh kendaraan yang sudah ada, maka dikeluarkan kebijakan sewa kendaraan dinas.

- Analisa Masalah

Terbatasnya kapasitas fiskal, membuat Kementerian/Lembaga (K/L) harus menentukan skala prioritas belanja diantara semua kebutuhan yang harus dipenuhi. Pagu Alokasi Anggaran LIPI Tahun Anggaran 2020 adalah sebesar Rp 1.677.743.054.000. Terdapat 4 (empat) Sumber dana yang digunakan LIPI di Tahun 2020, yaitu Rupiah Murni (RM), Pinjaman Luar Negeri (PLN), Penerimaan Negara

Bukan Pajak (PNBP), dan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN), sebagaimana dirinci dalam Tabel 4.

Tabel 4. Pagu Awal LIPI Tahun 2020 Berdasarkan Sumber Dana
Sumber: Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Induk (DIPA Induk) LIPI Tahun 2020

Sumber Dana	Jumlah (Rp)
Rupiah Murni (RM)	996,171,815,000
Pinjaman Luar Negeri (PLN)	120,050,000,000
Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP)	61,521,239,000
Surat Berharga Syariah Negara (SBSN)	500,000,000,000
Jumlah	1,677,743,054,000

Porsi terbesar pagu LIPI di Tahun Anggaran 2020 berdasarkan sumber dana setelah Rupiah Murni (RM) adalah pada sumber dana yang dibiayai oleh Surat Berharga Syariah Negara atau SBSN. Rupiah Murni (RM) memang masih memegang porsi utama, karena Rupiah Murni (RM) memegang peranan dalam pembiayaan kegiatan operasional di LIPI, termasuk didalamnya adalah belanja pegawai.

Namun jika ditilik dari anggaran untuk kegiatan saja atau anggaran non operasional, porsi anggaran Tahun 2020 LIPI untuk Rupiah Murni (RM) masih di bawah Surat Berharga Syariah Negara (SBSN). Untuk anggaran non operasional di Tahun 2020, porsi Rupiah Murni hanya Rp 216,99 Milyar dimana SBSN berjumlah Rp 500 Milyar. Peningkatan infrastruktur dan sarana prasarana penelitian yang menjadi fokus LIPI, membuat Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) ini dirasakan menjadi konsep yang cocok untuk membiayai proyek-proyek ini.

Sementara disisi lain, LIPI juga harus memenuhi kebutuhan akan kendaraan dinas dan kendaraan operasional yang belum dapat terpenuhi dengan kendaraan yang dimiliki LIPI saat ini, mengingat banyak kendaraan yang dimiliki LIPI dalam kondisi tidak layak pakai. Namun keterbatasan ruang fiskal anggaran LIPI terutama untuk anggaran non operasional yang dibiayai Rupiah Murni (RM), tidak memungkinkan LIPI untuk menganggarkan belanja modal kendaraan, disaat kebutuhan non operasional untuk kegiatan penelitian juga tak sedikit.

- Analisa Pengukuran Dampak (*Cost & Benefit Analysis*)

Tabel 5. *Cost Benefit Analysis* Kebijakan Sewa Kendaraan

No.	Manfaat (Benefit)	+/-	Biaya (Cost)	+/-
1	Alokasi anggaran non operasional dapat digunakan untuk kegiatan	+	Biaya Sewa Kendaraan	-
2	Kendaraan sewa tidak memerlukan biaya pemeliharaan	+		

3	Kendaraan sewa tidak memerlukan perpanjangan STNK maupun biaya pajak kendaraan	+		

Anggaran untuk sewa kendaraan dinas di tahun 2020 adalah sebesar Rp 4.381.200.000 untuk satu tahun, dengan perincian 5 (lima) kendaraan dinas eselon 1 (satu) dan 31 (tiga puluh satu) kendaraan dinas eselon 2 (dua). Sewa kendaraan dinas sejumlah tersebut sudah termasuk pemeliharaan.

Jika dibandingkan dengan membeli kendaraan dinas dengan masa manfaat sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 295/KM.6/2019 tentang Tabel Masa Manfaat dalam rangka Penyusutan Barang Milik Negara Berupa Aset Tetap pada Entitas Pemerintah Pusat yaitu selama 7 (tujuh) tahun, yang mana masih harus mengeluarkan biaya pemeliharaan setiap tahunnya, dengan standar harga beli kendaraan dinas dan standar biaya pemeliharaan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan (PMK)Nomor 78/PMK.02/2019 Tentang Standar Biaya Masukan (SBM) Tahun Anggaran 2020 maka dapat diperoleh perbandingan sebagaimana Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Perbandingan Antara Sewa dengan Pembelian Kendaraan Baru

Sewa (Berdasarkan Harga Kontrak Sewa Kendaraan Dinas LIPI)		Beli (Menggunakan standar harga kendadaraan dinas dan biaya pemeliharaan sesuai dengan PMK SBM 2020)	
Biaya Sewa Tahun Pertama (5 Kendaraan Dinas Eselon I dan 31 Kendaraan Dinas Eselon II)	Rp 4.381.200.000	Belanja Modal Pembelian kendaraan Dinas Eselon I (5 @ Rp 702.970.000)	Rp 3.514.850.000
Biaya Sewa Tahun Kedua (5 Kendaraan Dinas Eselon I dan 31 Kendaraan Dinas Eselon II)	Rp 4.237.200.000	Belanja Modal Pembelian Kendaraan Dinas Eselon II (31 @ Rp 503.860.000)	Rp 15.619.660.000
Biaya Sewa Tahun Ketiga (5 Kendaraan Dinas Eselon I dan 31 Kendaraan Dinas Eselon II)	Rp 4.021.200.000	Biaya Pemeliharaan (termasuk pajak dan perpanjang STNK)	Rp 4.032.000.000

		Tahun Pertama sampai Tahun keempat (36 unit x 4 tahun @ Rp 28.000.000)	
Biaya Sewa Tahun Keempat sampai Ketujuh (5 Kendaraan Dinas Eselon I dan 31 Kendaraan Dinas Eselon II) (Rp 3.800.000.000 + Rp 3.600.000.000 + Rp 3.400.000.000 + Rp 3.200.000.000) (Asumsi biaya menggunakan trend kontrak tahun pertama s.d ketiga)	Rp 14.200.000.000	Biaya Pemeliharaan (termasuk pajak dan perpanjang STNK Tahun Kelima sampai Ketujuh (36 unit x 3 tahun @ Rp 33.000.000)	Rp 3.564.000.000
Total Biaya (Asumsi selama 7 Tahun, sesuai dengan umur manfaat)	Rp 26.639.600.000	Total Biaya (Asumsi selama 7 Tahun, sesuai dengan umur manfaat)	Rp 26.730,510.000

Dari perbandingan biaya selama 7 (Tujuh) tahun antara sewa dan beli kendaraan memang tidak terdapat perbedaan yang signifikan. Namun, jika kita melihat manfaat secara lebih menyeluruh, pada tahun pertama LIPI hanya perlu menganggarkan Rp 4,3 milyar untuk dapat menggunakan 36 (tiga puluh enam) kendaraan, dibandingkan ketika harus membeli dan menganggarkan Rp 19 milyar untuk pembelian kendaraan. Selisih anggaran tersebut dapat di alokasikan untuk kegiatan lain yang lebih prioritas, dengan tetap terpenuhinya kebutuhan akan kendaraan dinas. Selain itu manfaat lain yang didapatkan adalah, dengan sewa kendaraan terjadi efisiensi secara waktu dan tenaga karena tidak perlu memikirkan pemeliharaan dan pembayaran pajak kendaraan maupun perpanjang Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK).

- Desain

Keterbatasan ruang fiskal anggaran LIPI, membuat LIPI harus menentukan skala prioritas kegiatan yang dapat dibiayai, dan menentukan kebijakan yang paling efisien. Salah satu kebijakan yang dilakukan adalah sewa kendaraan dinas. Kebijakan sewa kendaraan dinas diberlakukan sebagai bentuk efisiensi dan efektivitas anggaran.

Dengan kendaraan dinas berpola sewa, maka anggaran yang biasa digunakan untuk pembelian kendaraan dinas dapat digunakan untuk kegiatan lain yang lebih prioritas.

- Hasil Analisis

Sewa kendaraan menjadi salah satu solusi yang diambil ketika kapasitas ruang fiskal sangat terbatas. Dengan sewa kendaraan, kapasitas ruang fiskal dapat digunakan untuk pemenuhan kebutuhan lain yang lebih prioritas, tetapi juga kebutuhan akan kendaraan dinas tetap terpenuhi.

b. Sepuluh Pertanyaan RIA

RIA mempunyai sepuluh standar pertanyaan yang merupakan standar baku yang ditetapkan oleh OECD untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan yang lebih baik. Jawaban atas sepuluh pertanyaan RIA atas kebijakan sewa kendaraan di LIPI dapat dirumuskan dalam Tabel 7.

Tabel 7. Jawaban atas Sepuluh Pertanyaan RIA

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah masalahnya dengan benar telah didefinisikan?	Iya permasalahan telah didefinisikan dengan baik. Permasalahan selama ini LIPI dalam pengadaan dan pembelian kendaraan belum ada standarisasi baik terkait jenis kendaraan, jumlah kendaraan tiap satuan kerja (sesuai struktur organisasi), maupun kemampuan pemeliharaan. Oleh karena itu, mengingat permasalahan-permasalahan yang ada, lebih baik untuk dilakukan sewa dan dikelola secara terpusat.
2	Apakah tindakan yang diambil sudah tepat?	Tindakan yang diambil sudah tepat dan lebih tepat sasaran
3	Apakah kebijakan yang diambil merupakan yang terbaik?	Ya, mengingat kapasitas fiskal LIPI yang sangat terbatas, terutama yang bersumber dari Rupiah Murni (RM)
4	Apakah ada dasar hukumnya?	Dasar Hukummnya adalah Peraturan Menteri Keuangan tentang Standar Biaya Masukan yang didalamnya mengatur tentang Sewa Kendaraan Dinas
5	Berapa tingkatan birokrasi yang dilibatkan untuk koordinasi kebijakan ini?	Tingkatan birokrasi yang dilibatkan adalah dari Kepala, Eselon I (Sekretaris Utama dan Deputi), serta Kepala Satuan Kerja.
6	Apakah kebijakan yang diambil bermanfaat, dibanding dengan biayanya?	Iya. Walaupun tidak signifikan, namun secara kemudahan pelayanan dan standarisasi kendaraan lebih mudah dipenuhi.

7	Apakah distribusi akan dampaknya transparan?	Ya, pengaturan kendaraan dinas disampaikan dalam forum kepala satuan kerja, selain itu pengaturan alokasi anggaran disampaikan kepada seluruh Kuasa Pengguna Anggaran
8	Apakah kebijakan jelas, konsisten, dapat dipahami, dan dapat diakses oleh pengguna?	Kebijakan konsisten dengan tidak adanya alokasi untuk pembelian kendaraan di Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/ Lembaga (K/L) (RKA-K/L) LIPI Tahun Anggaran 2020.
9	Apakah semua pihak yang berkepentingan mempunyai kesempatan yang sama untuk mengemukakan pandangan?	Pihak yang berkepentingan mempunyai kesempatan dalam mengemukakan pendapatnya pada Forum Kepala Satuan kerja.
10	Bagaimana Kepatuhan akan kebijakan tersebut dapat dicapai	Kepatuhan dimulai dari proses penganggaran, dimana pada saat penganggaran tidak diperbolehkan lagi alokasi untuk pembelian kendaraan

3.4.2.2 *Regulatory Impact Analysis* atas Kebijakan Sewa *Printer* di LIPI

a. Proses RIA

Proses sistematis RIA dalam menganalisis serta mengkomunikasikan dampak yang ada dari kebijakan meliputi hal-hal berikut:

- Definisi Masalah

Tahun 2020 LIPI mencoba untuk menerapkan efisiensi dalam pemeliharaan peralatan dan bahan pakai komputer dengan kebijakan sewa *printer* untuk 8 (delapan) satuan kerja layanan yaitu Biro Perencanaan dan Keuangan (BPK), Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia (BOSDM), Biro Umum (BU), Biro Kerjasama, Hukum, dan Hubungan Masyarakat (BKHH), Inspektorat, Pusat Data dan Dokumentasi Ilmiah (PDDI), Pusat Pemanfaatan dan Inovasi Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (PPII), serta Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan (Pusbindiklat).

- Analisa Masalah

Spesifikasi *printer* yang berbeda-beda antara satu pegawai dengan pegawai yang lain, membuat tinta yang harus dibeli pun semakin beragam jenis dan merk nya. Ditambah lagi dengan kondisi saat ini dimana satu pegawai dengan satu *printer*, membuat jumlah *printer* menjadi banyak, yang berpengaruh juga pada biaya pemeliharaan *printer*.

- Analisa Pengukuran Dampak (*Cost & Benefit Analysis*)

Tabel 8. *Cost Benefit Analysis* Kebijakan Sewa *Printer*

No.	Manfaat (Benefit)	+/-	Biaya (Cost)	+/-
1	Tidak Memerlukan Biaya Pemeliharaan *Printer*	+	Biaya Sewa *Printer*	-

2	Tidak Memerlukan Biaya untuk Pembelian Tinta	+	Terjadi antrian penggunaan	-
3	Penggunaan dapat terkontrol dengan baik	+		
4	Efisiensi jumlah aset dan layout ruangan	+		

Tahun 2020 LIPI akan melakukan sewa untuk *multi function printer* sebanyak 92 (Sembilan puluh dua) unit *printer* untuk 8 (delapan) satuan kerja layanan dengan alokasi anggaran (Harga Perkiraan Sendiri) sebesar Rp 2.558.160.000.

Sementara jika kita melihat realisasi akun 521811 (belanja barang persediaan barang konsumsi), yang digunakan untuk mencatat pembelian tinta (walaupun dalam akun ini terdapat juga Alat Tulis Kantor (ATK), namun komposisi terbesar sesuai dengan harga nya adalah untuk pembelian tinta), seperti termuat dalam Tabel 9.

Tabel 9. Realisasi Belanja Akun 521811 Tahun Anggaran 2019
Sumber: *Online Monitoring* Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OM SPAN) (diolah)

No	Satuan Kerja	Realisasi (Rp)
1	Pusat Pemanfaatan dan Inovasi Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (PPII)	266.051.800
2	Pusat Data dan Dokumentasi Ilmiah (PDDI)	301.373.270
3	Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan (PUSBINDIKLAT)	588.714.980
4	Sekretariat Utama (SETTAMA)	1.063.590.930
	Jumlah	2.333.918.757

Jumlah tersebut belum termasuk pembelian tinta yang menggunakan akun 521211 (belanja bahan) untuk pembelian tinta pada kegiatan yang sekali pakai (tidak masuk dalam persediaan) serta biaya pemeliharaan dari *printer* tersebut.

Manfaat dari sewa *printer* adalah tidak direpotkan dengan perbaikan *printer* yang rusak serta tinta yang habis karena menjadi tanggung jawab penyedia sewa untuk memastikan *printer* dan tinta dapat berfungsi.

- Desain

Kebijakan sewa *printer* dilakukan dalam rangka efektifitas pelaksanaan kegiatan. Dengan sewa *printer*, tidak direpotkan dengan pembelian tinta yang tidak seragam antar *printer* dan juga pemeliharaan *printer*.

- Hasil Analisis

Kebijakan sewa *printer* diambil sebagai bentuk efektifitas agar tidak terlalu banyak aset yang memerlukan pemeliharaan, selain itu juga agar tidak direpotkan dengan pembelian dan penggantian tinta

b. Sepuluh Pertanyaan RIA

RIA mempunyai sepuluh standar pertanyaan yang merupakan standar baku yang ditetapkan oleh OECD untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan yang lebih baik. Jawaban atas sepuluh pertanyaan RIA untuk kebijakan sewa *printer* dapat dirumuskan dalam Tabel 10.

Tabel 10. Jawaban atas Sepuluh Pertanyaan RIA

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah masalahnya dengan benar telah didefinisikan?	Ya, masalah telah didefinisikan dengan benar. *Printer* di LIPI banyak dan beraneka ragam, sehingga kebutuhan akan tinta dan pemeliharaan pun beraneka ragam
2	Apakah tindakan yang diambil sudah tepat?	Tindakan yang diambil sudah tepat sebagai bentuk efektivitas dan pengendalian atas penggunaan *printer*
3	Apakah kebijakan yang diambil merupakan yang terbaik?	Kebijakan yang diambil merupakan yang terbaik, dengan catatan adanya kontrol dalam pengeluaran biaya lain yang terkait, seperti hal nya biaya pembelian tinta dan pemeliharaan.
4	Apakah ada dasar hukumnya?	Dasar hukumnya adalah Peraturan Menteri Keuangan tentang Standar Biaya masukan, yang diantaranya mengatur satuan biaya sewa mesin fotokopi merupakan satuan biaya yang digunakan untuk perencanaan kebutuhan biaya sewa mesin fotokopi analog dan/ atau mesin fotokopi digital, untuk menunjang pelaksanaan operasional kantor. Satuan biaya ini sudah termasuk toner dan biaya perawatan untuk pencetakan sampai dengan 6.000 (enam ribu) lembar /bulan.
5	Berapa tingkatan birokrasi yang dilibatkan untuk koordinasi kebijakan ini?	Tingkatan birokrasi yang dilibatkan dalam kebijakan ini adalah Eselon I dan Kepala Satuan Kerja serta Pejabat Pembuat Komitmen
6	Apakah kebijakan yang diambil bermanfaat, dibanding dengan biayanya?	Kebijakan yang diambil akan bermanfaat apabila diimbangi dengan kontrol dalam pelaksanaan. Jangan sampai kebijakan sewa *printer* ini malah menambah biaya lain seperti pencetakan dan penggandaan di luar.

7	Apakah distribusi akan dampaknya transparan?	Distribusi akan dampaknya disampaikan dalam forum rapat pimpinan
8	Apakah kebijakan jelas, konsisten, dapat dipahami, dan dapat diakses oleh pengguna?	Kebijakan dapat dipahami, konsistensi dapat dilihat dalam pelaksanaan anggaran nantinya apakah masih tetap ada biaya pemeliharaan dan biaya tinta yang tetap harus dikeluarkan atau tidak
9	Apakah semua pihak yang berkepentingan mempunyai kesempatan yang sama untuk mengemukakan pandangan?	Pihak yang berkepentingan dapat mengemukakan pendapatnya pada rapat pimpinan sebagai forum pengambilan kebijakan
10	Bagaimana Kepatuhan akan kebijakan tersebut dapat dicapai	Kepatuhan akan kebijakan tersebut dapat dicapai, apabila dalam pelaksanaan anggaran dilakukan kontrol yang ketat akan belanja tinta dan pemeliharaan. Dengan adanya mekanisme sewa, seharusnya tidak ada lagi belanja tinta dan pemeliharaan

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kebijakan penyatuan anggaran belanja pegawai serta belanja langganan daya dan jasa di LIPI mendorong adanya efisiensi pada belanja langganan daya dan jasa serta honor operasional satuan kerja. Kebijakan penganggaran tersebut mampu menghemat anggaran operasional LIPI sebesar 2,2 Milyar Rupiah dari sisi penurunan pembayaran honor operasional satuan kerja dan pembayaran langganan daya dan jasa. Kebijakan tersebut perlu didorong terus dan dilakukan penataan lebih intens untuk belanja-belanja yang kurang efisien. Kebijakan belanja sewa kendaraan dan sewa *printer* secara anggaran tidak menunjukan perbedaan yang signifikan antara mekanisme sewa dibandingkan dengan mekanisme pembelian baru. Namun keuntungan yang didapat adalah secara operasional jauh meringankan beban LIPI, terutama dalam hal *maintenance* atau pemeliharaan dan jaminan *ready to use*.

Secara umum bahwa kebijakan penganggaran yang dilakukan oleh LIPI perlu didorong dan dilanjutkan di tahun-tahun anggaran berikutnya. Selanjutnya, perlu dilakukan kajian juga terkait kebijakan penganggaran yang dapat mendorong efisiensi anggaran non operasional. Penataan fungsi satuan kerja dan integrasi tugas dan fungsi antar satuan kerja juga perlu didorong agar LIPI memiliki standar layanan dan standar capaian yang nantinya diharapkan juga ikut berdampak pada terjadinya efisiensi anggaran secara keseluruhan.

5. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Makalah ini hanya mengambil LIPI sebagai objek kajiannya. Diharapkan dalam kajian-kajian selanjutnya dapat diperbandingkan dengan Kementerian/ Lembaga (K/L) yang lain agar dapat dicapai hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Ardila, Isna dan Putri, Ayu Anindya, 2015, Analisis Kinerja Keuangan dengan Pendekatan Value for Money pada Pengadilan Negeri Tebing Tinggi, *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis,* Volume 15 Nomor 1, Maret 2015.

Basariyah, Siti, 2017, Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Daerah Propinsi Sulawesi Tengah, *e Jurnal Katalogis*, Volume 5 Nomor 6, Juni 2017 hlm 63-74.

Halim, Abdul dan M. Syam Kusufi, 2013, *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*, Jakarta: Salemba Empat.

Julita, 2015, Analisis Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Pendapatan dan Belanja pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sumatra Utara, *Jurnal Universitas Muhamadiyah Sumatra Utara*, http://jurnal.umsu.ac.id.

Kementerian Keuangan, 2019, *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 78/PMK.02/2019 Tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2020.*

Kementerian Keuangan, 2019, *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 295/KM.6/2019 tentang Tabel Masa Manfaat dalam rangka Penyusutan Barang Milik Negara Berupa Aset Tetap pada Entitas Pemerintah Pusat.*

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2018, *Keputusan Kepala Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) Nomor 200/F/2018 tentang Penyatuan Pengelolaan Gaji di lingkungan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)*.

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2019, *Keputusan Kepala Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) Nomor 5/F/2019 tentang Penyatuan Pengelolaan Belanja Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri dan Belanja Pemeliharaan di lingkungan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI).*

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2019, *Keputusan Kepala Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) Nomor 207/F/2019 tentang Penyatuan Pengelolaan Belanja Pegawai di lingkungan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) Tahun 2020.*

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2019, *Keputusan Kepala Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) Nomor 206/F/2019 tentang Penetapan Satuan Kerja Anggaran Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) Tahun Anggaran 2020.*

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2019, *Peraturan Kepala Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI).*

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2019, *Peraturan Kepala Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) Nomor 2 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Pelatihan oleh Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI).*

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2019, *Peraturan Kepala Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) Nomor 6 Tahun 2019 tentang Layanan Sains Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI).*

Mardiasmo, 2002, Akuntansi Sektor Publik, Yogyakarta: Penerbit Andi.

OECD, 2008, *Building an Institutional Framework for Regulatory Impact Analysis (RIA): Guidance for Policy Maker,* http://www.oecd.org/regreform/regulatory-policy/40984990.pdf

Pangalila, Chelsea., Elim, Inggriani., Walandouw, Stanley Kho, 2017, Evaluasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Keuangan di Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa, *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern 12(2)*, 2017.

Pranata, Anjang., Irianto, Gugus., dan Adib, Noval, 2018, Anggaran Pemerintah Daerah dalam Bingkai Amin, Aman, Uman: Sebuah Studi Semiotika Barthesian, *Jurnal Akuntansi Aktual*, Volume 5 Nomor 1, Januari 2018.

Rafi, M., Mutiarin, Dyah., dan Akbar, Paisal, 2020, Analisis Spending Review dalam Alokasi Anggaran Pemerintah di Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2017, *Jurnal Manajemen Keuangan Publik,* Volume 4 Nomor 1, Hal.1-11.

Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian untuk Bisnis*, Jakarta: Erlangga.

Wisniewski, M., dan Olafsson, S., 2004, Developing Balanced Scorecards in Local Authorities: a Comparison of Experience, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol 53 No. 7.