

Republik Indonesia  
Badan Perencanaan  
Pembangunan Nasional

**REPUBLIK INDONESIA**

**REFORMASI PERENCANAAN DAN  
PENGANGGARAN UNTUK  
IMPLEMENTASI SISTEM  
PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA  
(PBK) FASE KEDUA**

**LAPORAN AKHIR PROYEK**

Oktober 2017

Japan International Cooperation Agency (JICA)

International Development Center of Japan Inc.  
Mitsubishi UFJ Research & Consulting Co., Ltd

I L
J R
17-098

Republik Indonesia  
Badan Perencanaan  
Pembangunan Nasional

**REPUBLIK INDONESIA**

**REFORMASI PERENCANAAN DAN  
PENGANGGARAN UNTUK  
IMPLEMENTASI SISTEM  
PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA  
(PBK) FASE KEDUA**

**LAPORAN AKHIR PROYEK**

Oktober 2017

Japan International Cooperation Agency (JICA)

International Development Center of Japan Inc.  
Mitsubishi UFJ Research & Consulting Co., Ltd

**Nilai Tukar (per Oktober 2017)**

USD1=JPY112.716  
IDR1=JPY0.008418

REFORMASI PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN  
UNTUK IMPLEMENTASI SISTEM PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA (PBK)  
FASE DUA

LAPORAN AKHIR PROYEK

**DAFTAR SINGKATAN**

<b>BAB 1</b>	<b>KERANGKA PROYEK.....</b>	<b>1</b>
1.1	Latar Belakang .....	1
1.2	Garis Besar Project.....	2
1.3	Struktur Pelaksana .....	5
1.4	Lokasi Proyek dan Penerima Manfaat.....	6
1.5	Jangka Waktu.....	6
<b>BAB 2</b>	<b>PERKEMBANGAN.....</b>	<b>7</b>
2.0	Kegiatan-kegiatan secara keseluruhan .....	7
2.1	Output 1: Peningkatan pada rantai hasil dan KPI.....	8
2.2	Output 2: Peningkatan pada penyiapan anggaran.....	15
2.3	Output 3: Peningkatan pada pemeriksaan anggaran.....	17
2.4	Output 4: Berbagi pengalaman.....	18
2.5	Output 5: Pengembangan kerangka kerja untuk elaborasi lebih lanjut Perhitungan Operasi Padat Karya .....	25
2.6	Lintas Output: KCC dan Program Kunjungan ke Negara Ketiga .....	26
<b>BAB 3</b>	<b>ISU DAN SOLUSINYA, DAN PEMBELAJARAN .....</b>	<b>39</b>
3.1	Kolaborasi dengan Proyek AIPEG Australia.....	39
3.2	Mengkoordinasikan BAPPENAS dengan para pemangku kepentingan lainnya .....	39
3.3	Inisiatif Baru dan Prioritas Nasional .....	42
<b>BAB 4</b>	<b>TINGKAT PENCAPAIAN PADA TUJUAN PROYEK.....</b>	<b>45</b>
4.1	Pemahaman akan kerangka PBK.....	45
4.2	Rantai hasil dan KPI yang dioperasionalkan.....	46
4.3	Kerangka panduan dokumen-dokumen penyusunan anggaran .....	48
4.4	Peningkatan kualitas usulan-usulan anggaran .....	49
4.5	Peningkatan kualitas dokumen-dokumen penyusunan anggaran .....	50
4.6	Upaya-upaya koordinasi yang terus-menerus .....	50
4.7	Ringkasan .....	50
<b>BAB 5</b>	<b>UNTUK MENCAPAI TUJUAN KESELURUHAN .....</b>	<b>53</b>
5.1	Sinkronisasi proses perencanaan dan penganggaran.....	53
5.2	Integrasi pusat data pemantauan dan perencanaan .....	53
5.3	Finalisasi dan penyebaran Panduan Proposal Prioritas Nasional .....	54
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>A-1</b>	
Lampiran I	Desain Proyek (Matriks Desain Proyek) .....	A-2

Lampiran II	Rencana Operasi (Plan of Operation).....	A-11
Lampiran III	Gambaran Input Staf.....	A-13
Lampiran IV	Seminar/Lokakarya/Pelatihan.....	A-15
Lampiran V	Daftar Peserta Kunjungan ke Negara ketiga/Program KCC di Jepang.....	A-18
Lampiran VI	Peralatan .....	A-21
Lampiran VII	Risalah Pertemuan.....	A-22

## DAFTAR SINGKATAN

ABC	Activity Based Costing
ABM	Activity Based Management
ADIK	Arsitektur Dan Informasi Kinerja
AIPEG	Australia Indonesia Partnership for Economic Governance
APBD	Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
APBN	Anggaran Pendapatan dan Belanja Nasional
BAPPEDA	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
BAPPENAS	Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
BSC	Balanced Score Card
COFOG	Classification of the Functions of Government (Klasifikasi Fungsi-fungsi Pemerintah)
C/P	Counterpart (Mitra Kerja)
DAK	Dana Alokasi Khusus
DAU	Dana Alokasi Umum
DFA	Direktoraat Alokasi Pendanaan Pembangunan, BAPPENAS
DP	Mitra Pembangunan
DPD	Dewan Perwakilan Daerah
DPR	Dewan Perwakilan Rakyat
E-MONEV	Sistem pemantauan dan evaluasi berbasis internet
GOI	Pemerintah Indonesia
GPF	Government Partnership Fund of the Australian government
IAA	Incorporated Administrative Agency
IDCJ	International Development Center of Japan
IDR	Indonesian Rupiah
IFMIS	Sistem Informasi Manajemen Keuangan Terpadu
JCC	Joint Coordinating Committee (Komite Koordinasi Gabungan)
JICA	Japan International Cooperation Agency
KCC	Knowledge Co-creation
K/L	Kementerian dan Lembaga
KEMENKEU	Kementerian Keuangan
KEMENDAGRI	Kementerian Dalam Negeri
KPIs	Key Performance Indicators (Indikator-indikator Kunci Kinerja)
KPJM	Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah
LAKIP	Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
MenPAN	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
M/M	Minutes of Meetings (Risalah Pertemuan)
MURC	Mitsubishi UFJ Research & Consulting
NI	New Initiatives (Inisiatif Baru)
NOICS	National Outcome Indicator Classification System
ORTALA	Biro Perencanaan, Organisasi dan Tata Laksana, BAPPENAS
PBK	Penganggaran Berbasis Kinerja
PDM	Project Design Matrix (Matriks Desain Proyek)
PI	Performance Information / Performance Indicator (Informasi Kinerja / Indikator Kinerja)
PO	Plan of Operations (Rencana Kerja)

PPP	Public Private Partnership (Kemitraan Publik Swasta)
R/D	Record of Discussions (Nota Kesepahaman)
Renja-K/L	Rencana Kerja Kementerian/Lembaga
Renstra-K/L	Rencana Strategis Kementerian/Lembaga
RKP	Rencana Kerja Pemerintah
RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
SIMU	Sistem Informasi Multilateral
SISDUR	Direktorat Sistem dan Prosedur Pendanaan Pembangunan
SPAN	Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara
WG	Working Group (Kelompok Kerja)

# **BAB 1 KERANGKA PROYEK**

## **1.1 Latar Belakang**

Ekonomi Indonesia telah dikelola secara berhati-hati setelah krisis keuangan Asia di tahun 1997/98, dan telah berkembang terus dalam tahun-tahun terakhir ini dengan tingkat pertumbuhan ekonomi per tahun sekitar 5-6% (2010-2013). Dengan terus bertumbuhnya investasi infrastruktur, menjaga pertumbuhan per tahun pada sekitar angka 6% (2012), yang penting bagi perluasan lapangan kerja dan pengurangan kemiskinan, bisa dicapai untuk jangka menengah. Namun untuk mempertahankan pertumbuhan ekonomi yang tinggi dalam jangka waktu menengah dan jangka panjang, diyakini bahwa sangatlah krusial untuk membangun kerangka penganggaran yang solid, yang menghubungkan rencana pembangunan negara jangka menengah dan evaluasi kinerja dengan penyusunan anggaran dan proses implementasinya, mengingat Indonesia sedang menghadapi tuntutan peningkatan efisiensi, transparansi dan kapasitas di bidang keuangan publik dan pengawasan anggaran.

Rencana pembangunan nasional Indonesia didasarkan pada rencana pembangunan nasional jangka panjang (periode 20 tahun) dan terdiri atas: rencana pembangunan jangka menengah (periode 5 tahun, RPJMN), perencanaan kebutuhan pinjaman luar negeri (periode 5 tahun), daftar rencana pinjaman dan hibah luar negeri jangka-menengah (juga dikenal dengan Blue Book/Buku Biru: periode 5 tahun). Rencana-rencana jangka menengah disusun sesuai dengan masa jabatan Presiden. Di antaranya, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) atau juga dikenal sebagai Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional, bertanggung jawab atas penyusunan usulan alokasi anggaran pembangunan untuk kementerian tiap sektor dan perencanaan pembangunan. Namun, komitmen internasional dan prioritas nasional hanya direfleksikan dalam program dan kompilasi anggaran tahunan, dan kompilasi anggaran yang disertai target kinerja tidak dibuat secara memadai. Sebagai tambahan, berbagai in-efisiensi didapati dalam pelaksanaan anggaran di Indonesia. Oleh karenanya, peningkatan atas kekuatan ekonomi dan pengawasan anggaran serta transparansi dalam penganggaran dan proses pelaksanaannya menjadi isu-isu yang mendesak.

Dalam kondisi demikian, seiring dengan perkembangan peraturan dan perundang-undangan, seperti Undang-undang tentang Keuangan (2003), Undang-undang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (2004), Undang-undang Permerintahan Daerah (1999, 2004), dsb., Pemerintah Republik Indonesia (selanjutnya disebut Pemerintah RI) memperkenalkan konsep dan metoda Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah (KPJM) dan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK). Hal-hal tersebut berperan dalam menghubungkan penganggaran dan pengelolaan jangka menengah dan tahunan serta perencanaan pembangunan. Reformasi Sistem Perencanaan dan Penganggaran terdiri dari 3 fase: 2005-2009 adalah tahap pengenalan, 2010 -2014 adalah tahap untuk penguatan kerangka kerja dan 2015-2019 adalah untuk peningkatan/penyempurnaan kerangka kerja.

Sejak tahun 2005, JICA telah memberikan serangkaian Pinjaman untuk Pengembangan Kebijakan bagi Pemerintah RI guna mendukung peningkatan pengelolaan keuangan, serta menetapkan kebijakan tindakan bagi PBK/KPJM, dan melakukan pemantauan atasnya. Selain itu, JICA menjalankan “Reformasi Perencanaan dan Penganggaran bagi Implementasi Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK)” (Juni 2009-Februari 2014, yang selanjutnya disebut sebagai fase I), sebuah proyek kerjasama teknis yang dilaksanakan oleh BAPPENAS. Untuk proyek ini, JICA telah mengusulkan metoda guna memperkenalkan PBK, dan juga mendukung pembuatan buku-buku petunjuk dan panduan.

Berdasarkan hasil evaluasi akhir fase I (yang dilakukan Maret 2013), BAPPENAS menyatakan kebutuhan untuk dukungan dalam jangka menengah hingga jangka panjang bagi pengenalan tentang PBK dalam skala penuh. BAPPENAS meminta untuk melaksanakan hal-hal berikut ini dalam pelaksanaan tahap berikutnya: (1) dukungan pada pengalokasian anggaran yang efektif dan efisien; (2) dukungan pada koordinasi antara Pemerintah Pusat dan Daerah; (3) penghitungan biaya berbasis output; dan (4) peningkatan kapasitas untuk kegiatan PBK. Sebagai tanggapan terhadap hal tersebut, pada bulan Januari 2014, sebuah studi perencanaan yang mendalam dilakukan. Studi tersebut membentuk kerangka dasar dari rencana (draft) kerjasama dan telah disetujui oleh pihak BAPPENAS. Setelah itu, Nota

Kesepahaman/Record of Discussion (R/D), yang mengarah pada implementasi fase 2, disimpulkan pada tanggal 19 Mei 2014.

## 1.2 Garis Besar Project

Tujuan keseluruhan, tujuan Proyek, dan output dari Proyek beserta indikator-indikator terkait, dirangkum dalam bentuk Matriks Desain Proyek (PDM1<sup>1</sup>) sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.1. Dan untuk kegiatan-kegiatan dari Proyek ditunjukkan pada Tabel 1.2.

Tabel1.1 Tujuan Keseluruhan, Tujuan Proyek, Output dan Indikator-indikator dari Proyek (PDM1)

Ringkasan Narasi	Indikator-indikator yang dapat diverifikasi secara obyektif
<p><b><u>Tujuan Keseluruhan:</u></b> Penganggaran berbasis kinerja (PBK) dioperasionalkan secara lebih lanjut di Indonesia.</p>	<p>[Acuan] Keterkaitan KPJM-PBK lebih meningkat (berupa kemajuan yang berlanjut dalam menciptakan ruang fiskal; penggunaan PBK dalam alokasi anggaran).</p>
<p><b><u>Tujuan Proyek:</u></b> Kerangka reformasi perencanaan dan penganggaran ditingkatkan lebih lanjut.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerangka PBK (misalnya rantai hasil yang operasional dan indikator-indikator kunci kinerja) dipahami dan diterapkan di direktorat-direktorat sektoral di BAPPENAS dan jajaran kementerian yang dipilih.</li> <li>2. Lebih banyak rantai hasil yang operasional dan KPI dikembangkan oleh jajaran kementerian yang dipilih.</li> <li>3. Kerangka panduan dokumen-dokumen penyusunan anggaran dan pemeriksaan anggaran semakin ditingkatkan.</li> <li>4. [Acuan] Kualitas dari usulan anggaran meningkat pada Jajaran kementerian yang dipilih, dalam konteks PBK. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inisiatif baru diterima secara benar (misalnya bagaimana menerima kebutuhan terhadap inisiatif baru dalam rantai hasil yang relevan, bagaimana menggunakan KPI untuk menilai kebutuhan tersebut, apa pencapaian yang diharapkan melalui inisiatif baru tersebut, apa kegiatan-kegiatan yang diharapkan melalui inisiatif baru tersebut untuk mencapai tujuan, dsb.)</li> <li>➤ Kualitas dari penetapan biaya meningkat (misalnya standar biaya yang dibuat Kementerian Keuangan digunakan dengan benar. Jumlah input ditetapkan secara lebih tepat, dsb)</li> <li>➤ Analisis biaya dan manfaat dilaksanakan dengan benar saat dibutuhkan.</li> </ul> </li> <li>5. [Acuan] Kualitas dari dokumentasi penyiapan anggaran yang dimasukkan (i) oleh jajaran kementerian yang dipilih ke BAPPENAS, dan (ii) dari BAPPENAS ke Kementerian Keuangan, meningkat.</li> <li>6. Upaya-upaya koordinasi dilakukan terus-menerus.</li> </ol>
<p><b><u>Output 1</u></b> Kualitas rantai hasil dan KPI meningkat di jajaran kementerian yang dipilih.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. Pemahaman atas kerangka kerja KPJM-PBK dan dalam prakteknya meningkat pada jajaran kementerian yang dipilih.</li> <li>1-2. [Acuan] Kualitas dari rantai hasil meningkat pada jajaran kementerian yang dipilih.</li> <li>1-3. [Acuan] Kualitas dari KPI meningkat dalam rantai hasil dari indikator 1-2. pada jajaran kementerian yang dipilih.</li> </ol>

<sup>1</sup> Ditanda-tangani pada tanggal 19 Mei 2014 sebagaimana pada ANNEX 1 dari R/D

<p><b>Output 2</b></p> <p>Kerangka panduan untuk peningkatan kualitas dokumentasi penyiapan anggaran, ditingkatkan.</p>	<p>2-1. Panduan mengenai inisiatif baru direvisi.</p> <p>2-2. Proses penyusunan anggaran distandarisasi pada jajaran kementerian yang dipilih, sesuai dengan aturan dan regulasi yang terkait.</p> <p>2-3. Format penyusunan anggaran distandarisasi pada jajaran kementerian yang dipilih, sesuai dengan aturan dan regulasi yang terkait.</p> <p>2-4. Jenis informasi dan penjelasan dalam dokumen-dokumen distandarisasi pada jajaran kementerian yang dipilih sesuai dengan aturan dan regulasi yang terkait.</p>
<p><b>Output 3:</b></p> <p>Kerangka panduan untuk peningkatan kualitas pemeriksaan anggaran di BAPPENAS dan Kementerian Keuangan, ditingkatkan.</p>	<p>3-1. Proses pemeriksaan anggaran distandarisasi di BAPPENAS menurut aturan dan regulasi yang terkait.</p> <p>3-2. Panduan tentang poin-poin periksa dari pemeriksaan anggaran untuk petugas BAPPENAS (Direktorat-direktorat sektoral dan Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan) dibuat.</p> <p>3-3. Poin-poin periksa untuk pemeriksaan anggaran, yang dibuat, digunakan oleh BAPPENAS (Direktorat-direktorat sektoral dan Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan).</p>
<p><b>Output 4:</b></p> <p>Pengalaman dan pembelajaran untuk peningkatan efisiensi alokasi dan operasional dibagikan oleh para pemangku kepentingan.</p>	<p>4-1. Kesempatan untuk berbagi pengalaman dan pembelajaran mengenai efisiensi alokasi dan operasional disiapkan secara terus-menerus.</p> <p>4-2. Topik-topik pada kesempatan di 4-1 mencakup hal-hal yang tepat (misalnya cara-cara untuk memastikan efisiensi alokasi dan efisiensi operasional).</p>
<p><b>Output 5:</b></p> <p>Pengembangan kerangka kerja untuk elaborasi lebih lanjut dari sistem implementasi PBK difasilitasi.</p>	<p>Jasa konsultasi disediakan oleh Proyek. Lebih khususnya, solusi atas topik-topik yang penting untuk elaborasi lebih jauh dari sistem implementasi dieksplorasi; (i) berbagai opsi dieksplorasi; (ii) pro dan kontra dari setiap opsi diuji; (iii) implikasi dari opsi-opsi pada disiplin fiskal agregat, efisiensi alokasi dan efisiensi operasional, masing masing diperiksa, dst. Daftar topik-topik yang prospektif adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Bagaimana menetapkan plafon dengan cara yang lebih persuasif,</li> <li>(2) Pendekatan perhitungan biaya (misalnya pendekatan perhitungan biaya penuh),</li> <li>(3) Tersedianya hasil penilaian kinerja secara tepat waktu,</li> <li>(4) Penggunaan audit internal dan eksternal,</li> <li>(5) Akuntabilitas, dll.</li> </ol>

Tabel1.2 Kegiatan-kegiatan dari Proyek (PDM1)

<p><b>Kegiatan 0</b></p> <p>Melakukan penilaian kapasitas BAPPENAS dan jajaran kementerian terkait lainnya dalam mengimplementasikan KPJM-PBK</p>
<p><b>Kegiatan untuk Output 1</b></p> <p><b>“Kualitas rantai hasil dan KPI meningkat di jajaran kementerian.”</b></p> <p>1-1. Membentuk kelompok kerja gabungan(*) pada jajaran kementerian yang dipilih dan menyiapkan rencana kerja,</p> <p>1-2. Menyelenggarakan seminar mengenai kerangka kerja dan praktek KPJM-PBK dan memberikan kesempatan untuk konsultasi praktis bagi jajaran kementerian yang dipilih, dan</p> <p>1-3. Mengembangkan/memperbaiki rantai hasil dan KPI sesuai dengan panduan dan petunjuk yang relevan.</p> <p>(*) Kelompok kerja terdiri dari perwakilan-perwakilan dari (i) Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan, (ii) direktorat-direktorat sektor yang relevan, dan (iii) jajaran kementerian terpilih.</p>

### **Kegiatan untuk Output 2**

#### **“Kerangka panduan untuk peningkatan kualitas dokumentasi penyiapan anggaran, ditingkatkan.”**

- 2-1. Membentuk kelompok kerja gabungan pada jajaran kementerian yang dipilih dan menyiapkan rencana kerja,
- 2-2. Mendiskusikan berbagai praktek dokumentasi penyiapan anggaran untuk memenuhi tututan PBK misalnya praktek-praktek di negara lain,
- 2-3. Mendiskusikan aturan dan regulasi saat ini di Indonesia yang relevan dengan KPJM-PBK,
- 2-4. Mengkaji praktek-praktek saat ini di jajaran kementerian yang dipilih,
- 2-5. Menyiapkan makalah rekomendasi untuk merevisi panduan bagi inisiatif baru,
- 2-6. BAPPENAS merevisi panduan bagi inisiatif baru,
- 2-7. Melaksanakan program-program pelatihan dan memberikan kesempatan untuk konsultasi praktis bagi jajaran kementerian yang dipilih, dan
- 2-8. Membuat laporan kajian mengenai kualitas dari pembuatan dokumen usulan anggaran pada jajaran kementerian yang dipilih.

### **Kegiatan untuk Output 3**

#### **“Kerangka panduan untuk peningkatan kualitas pemeriksaan anggaran di BAPPENAS dan Kementerian Keuangan, ditingkatkan.”**

- 3-1. Membentuk kelompok kerja gabungan pada direktorat-direktorat sektoral dan Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan di BAPPENAS,
- 3-2. Mendiskusikan berbagai praktek pemeriksaan anggaran untuk memenuhi tuntutan PBK misalnya praktek-praktek di negara lain,
- 3-3. Mendiskusikan aturan dan regulasi saat ini di Indonesia yang relevan dengan KPJM-PBK,
- 3-4. Mengkaji praktek-praktek saat ini di direktorat-direktorat sektoral dan Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan di BAPPENAS,
- 3-5. Menyiapkan makalah rekomendasi untuk meningkatkan pemeriksaan anggaran,
- 3-6. Melaksanakan program-program pelatihan dan memberikan kesempatan untuk konsultasi praktis bagi direktorat-direktorat sektoral dan Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan di BAPPENAS, dan
- 3-7. Membuat laporan kajian mengenai kualitas pemeriksaan anggaran pada direktorat-direktorat sektoral dan Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan di BAPPENAS.

(\*) Penerima manfaat utama dari kegiatan-kegiatan ini adalah BAPPENAS dan Kementerian Keuangan (Direktorat Jenderal Anggaran).

### **Kegiatan untuk output 4**

#### **“Pengalaman dan pembelajaran untuk peningkatan efisiensi alokasi dan operasional dibagikan oleh para pemangku kepentingan”.**

- 4-1. Mengidentifikasi hal-hal untuk dibagikan dengan BAPPENAS, KEMENKEU, dan KEMENDAGRI (misalnya cara-cara memastikan disiplin fiskal agregat, efisiensi sumber daya, efisiensi operasional),
- 4-2. Menyelenggarakan dialog (\*) yang berlanjut mengenai topik-topik tertentu untuk berbagi kerangka kerja, pengalaman, dan pembelajaran antara BAPPENAS, KEMENKEU, dan KEMENDAGRI dan Pemerintah Provinsi yang dipilih, dan
- 4-3. Menyiapkan laporan tentang hasil dari dialog-dialog tersebut.

(\*) Dialog-dialog akan diselenggarakan di Jakarta dan Provinsi

### **Kegiatan untuk output 5**

#### **“Pengembangan kerangka kerja untuk elaborasi lebih lanjut dari sistem implementasi PBK, difasilitasi.”**

- 5-1. Mengeksplorasi dan membuat daftar berbagai opsi tentang topik-topik yang dipilih dari pengalaman-pengalaman Jepang dan negara-negara lain melalui kegiatan-kegiatan didalam ataupun di luar negeri,
- 5-2. Memeriksa (i) pro dan kontra dari pilihan yang terdaftar dan (ii) implikasi pada disiplin fiskal agregat, efisiensi alokasi dan efisiensi operasional dalam konteks Indonesia,
- 5-3. Mendiskusikan kemungkinan penerapan opsi-opsi tersebut di Indonesia,
- 5-4. Membuat laporan-laporan mengenai topik-topik tersebut,
- 5-5. Menilai status dari praktek topik-topik tersebut di masing-masing direktorat sektoral BAPPENAS dan membuat laporan tentang status tersebut.

### 1.3 Struktur Pelaksana

Peran dan penugasan dari organisasi-organisasi terkait, adalah sebagai berikut:

#### (1) BAPPENAS

- (a) Direktur Proyek:  
Direktur Alokasi Pendanaan Pembangunan (APP) BAPPENAS akan bertanggung-jawab atas keseluruhan administrasi dan pelaksanaan dari Proyek.
- (b) Manajer Proyek  
Kepala Sub Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan akan bertanggung-jawab dalam pengelolaan pelaksanaan Proyek.

#### (2) Tenaga Ahli JICA

Tenaga ahli JICA akan memberikan tuntunan teknis yang diperlukan, saran dan rekomendasi kepada APP mengenai segala hal yang terkait dengan pelaksanaan Proyek.

#### (3) Komite koordinasi gabungan

Komite koordinasi gabungan (JCC) akan dibentuk untuk memfasilitasi koordinasi antar organisasi. Pertemuan JCC akan diadakan setidaknya dua kali dalam setahun dan manakala dibutuhkan. JCC akan memberikan persetujuan atas rencana tahunan, mengkaji perkembangan keseluruhan, melakukan monitoring dan evaluasi atas Proyek, dan bertukar pikiran mengenai masalah-masalah utama yang muncul dalam pelaksanaan Proyek. Fungsi dan komposisi JCC yang diharapkan adalah sebagai berikut:

- (a) Fungsi:
  - a) Memberi persetujuan atas Rencana Operasi Tahunan yang akan dirumuskan sesuai dengan Nota Kesepahaman (R/D);
  - b) Mengkaji kemajuan dan pencapaian secara keseluruhan dari Proyek;
  - c) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan Proyek;
  - d) Memeriksa isu-isu utama yang muncul oleh, atau terkait dengan Proyek;
  - e) Melakukan modifikasi atas PDM dan PO jika diperlukan; dan
  - f) Memberikan rekomendasi atau meminta tindakan yang diperlukan dari organisasi yang terkait.

#### (b) Komposisi

Ketua	Direktur Alokasi Pendanaan Pembangunan BAPPENAS
Anggota	<Pihak Indonesia> <u>BAPPENAS</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan</li><li>- Direktorat Sistem Evaluasi dan Pelaporan Kinerja Pembangunan</li><li>- Direktorat-direktorat Sektoral</li><li>- Direktorat Otonomi Daerah</li></ul> <u>KEMENKEU</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Anggota yang sesuai dari Direktorat Jenderal Anggaran</li></ul> <u>KEMENDAGRI</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Direktorat Keuangan Daerah/Pembangunan Daerah</li></ul> <Pihak Jepang> <ul style="list-style-type: none"><li>- Perwakilan Kantor JICA Indonesia</li><li>- Tenaga Ahli Proyek</li><li>- Pejabat yang bertanggung-jawab di Keduataan Besar Jepang untuk Indonesia.</li></ul>

Catatan: JCC dapat mengundang personil atau mitra pembangunan lain jika diperlukan

#### (4) Kelompok Kerja

Kelompok-kelompok Kerja akan dibentuk sesuai kebutuhan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan-kegiatan/tugas-tugas dalam Proyek pada organisasi-organisasi terkait.

#### **1.4 Lokasi Proyek dan Penerima Manfaat**

- (1) Lokasi Utama Proyek:** Jakarta
- (2) Penerima Manfaat Utama:** Pejabat-pejabat BAPPENAS, KEMENKEU, jajaran Kementerian yang dipilih<sup>2</sup>, dan KEMENDAGRI
- (3) Penerima Manfaat tidak Langsung:** semua kementerian, dan Pemerintah Daerah<sup>3</sup>.

#### **1.5 Jangka Waktu**

Jangka waktu proyek adalah sebagai berikut

Sebelum perpanjangan: September 2014 hingga July 2017 (3 tahun)

Setelah perpanjangan: September 2014 hingga November 2017 (3 tahun dan 4 bulan)

Jangka waktu Proyek adalah 3 tahun 4 bulan yang dimulai sejak penugasan pertama tenaga ahli Jepang.

---

<sup>2</sup> Ketujuh kementerian berikut ini dipertimbangkan untuk menjadi kandidat penerima manfaat proyek, kementerian yang dimaksud meliputi Kementerian Kesehatan, Kementerian Pendidikan dan Budaya, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Kementerian Pertanian, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

<sup>3</sup> Provinsi Sumatra Utara dan Daerah Istimewa Yogyakarta terpilih sebagai wilayah percontohan pada fase pertama proyek. Pada fase kedua, wilayah yang terpilih sebagai percontohan adalah Provinsi Nusa Tenggara Barat dan Sulawesi Tengah, serta Kabupaten Wakatobi dan Bima.

## **BAB 2 PERKEMBANGAN**

Perkembangan proyek sejak awal bermulanya hingga penyelesaian digambarkan pada halaman-halaman berikut ini.

### **2.0 Kegiatan-kegiatan secara keseluruhan**

#### **Komite Koordinasi Gabungan/JCC (I)**

BAPPENAS bekerjasama dengan JICA, menyelenggarakan Komite Koordinasi Gabungan (JCC) yang pertama pada tanggal 15 Oktober 2014. Bapak Erwin, ketua komite dan Direktur Alokasi Pendanaan Pembangunan BAPPENAS, menjelaskan latar belakang dan output yang diharapkan dari proyek ini. Sebagai kelanjutan dari presentasi ketua komite, ketua tim proyek menjelaskan garis besar dari fase 2.

#### **Komite Koordinasi Gabungan/JCC (II)**

JCC 2 diselenggarakan pada tanggal 4 Maret 2015. Tujuan dari pertemuan ini adalah untuk mengkaji perkembangan keseluruhan, bertukar pandangan atas isu-isu utama, dan memastikan kesamaan pemahaman untuk kelanjutannya, dengan mengacu pada proyek. Dalam rapat tersebut, APP menyarankan agar tim ahli melihat rencana kerja tahunan aktual dari kementerian terpilih, dan berjanji bahwa direktorat menyerahkan data rencana kepada tim ahli.

#### **Komite Koordinasi Gabungan/JCC (III)**

BAPPENAS, dalam kerjasama dengan JICA, menyelenggarakan JCC pada tanggal 25 November 2015. Tujuan dari pertemuan ini adalah untuk meninjau perkembangan dan capaian keseluruhan, bertukar pandangan atas isu-isu utama, dan untuk memastikan kesamaan pemahaman bagi kelanjutan ke depan, dengan mengacu pada proyek. Direktorat APP menyampaikan bahwa sebuah peraturan baru tengah disusun berdasarkan arahan dari Presiden. Peranan BAPPENAS diharapkan akan menjadi lebih kuat dengan adanya peraturan ini. Selain itu, Direktorat APP meminta agar tim ahli memberikan konsultasi praktis kepada jajaran kementerian percontohan agar kementerian tersebut mampu untuk memperbaiki mutu rencana kerja tahunan berikutnya.

#### ***JICA Project Advisory Mission***

Tim ***JICA Project Advisory Mission***, yang dikepalai oleh Mr. Ryuichi Tomizawa, melakukan kunjungan dari tanggal 23 hingga 26 Februari 2016 dengan tujuan melakukan pemantauan (*monitoring*) pada Proyek. Selama kunjungannya di Indonesia, Tim tersebut telah melaksanakan serangkaian diskusi dengan pihak berwenang yang terkait, dan memberikan rekomendasi yang penting bagi Proyek, termasuk revisi PDM.

#### **Komite Koordinasi Gabungan (VI)**

JCC keempat dilaksanakan pada 11 Maret 2016, tidak lama setelah *JICA Project Advisory Mission* untuk Proyek ini menyelesaikan pekerjaannya di akhir Februari. Salah satu isu utama yang dibahas pada pertemuan JCC ini adalah revisi PDM. Mengacu pada Rekomendasi yang tercantum di dalam Risalah Pertemuan (MM) yang ditandatangani oleh Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan (APP), BAPPENAS dan *Project Advisory Mission*, para peserta sepakat untuk merevisi PDM asli dengan menambahkan satu pernyataan sebagai Asumsi Penting untuk Output 3. Selain itu, Bapak Graha, staf Direktorat Sistem dan Pelaporan Pemantauan, Evaluasi dan Pengendalian Pembangunan, BAPPENAS, menyampaikan rencana mereka untuk menyelenggarakan ‘Konferensi Tingkat Tinggi Evaluasi (*Evaluation Summit*)’ antara September dan Oktober 2016.

#### ***JICA Project Advisory Mission Kedua***

Tim *Project Advisory Mission* Kedua JICA, yang dikepalai oleh Mr. Taichi Sakano, melakukan kunjungan dari tanggal 20 hingga 24 Maret 2017 dengan tujuan melakukan pemantauan (*monitoring*)

terhadap Proyek. Tim mengunjungi Kemenkeu, Kantor Presiden dan BAPPENAS serta mempelajari kemajuan Proyek. Setelah adanya revisi dari kerangka perencanaan dan penganggaran Pemerintah, tim mempelajari kemungkinan untuk memperpanjang proyek dan membahas hal tersebut bersama dengan Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan BAPPENAS.

### **Komite Koordinasi Gabungan (JCC) (V)**

Pertemuan JCC kelima diadakan pada 26 Mei 2017. Salah satu isu yang dibahas dalam pertemuan tersebut adalah masalah perpanjangan proyek. Pertama, tim ahli memaparkan kemajuan kegiatan dan pencapaian mereka. Kemudian, Direktur APP memperkenalkan Peraturan Pemerintah yang baru dikeluarkan (PP No.17 Tahun 2017). Peraturan ini menyangkut penyelarasan perencanaan dan prosedur penganggaran. Menurut beliau, peraturan ini semestinya memberikan BAPPENAS wewenang yang jelas dalam menilai proposal proyek untuk memperoleh pembiayaan. Menurut beliau, penilaian terhadap proposal proyek merupakan tugas penting bagi BAPPENAS, dan menjelaskan bahwa hal tersebut adalah alasan dari permintaannya meminta JICA untuk memperpanjang proyek demi mendukung tugas tersebut. Setelah mendengarkan penjelasan dari beliau, Mr. Takato, selaku perwakilan senior Kantor JICA Indonesia, menyampaikan bahwa JICA akan mengambil langkah-langkah berikutnya terkait dengan perpanjangan proyek.

Risalah Rapat JCC yang ditandatangani terlampir pada Lampiran VI laporan ini.

### **Kolaborasi dengan Organisasi-organisasi yang Relevan**

Tim Ahli JICA mengadakan pertemuan secara rutin dengan tim proyek Kemitraan Australia Indonesia untuk Tata Kelola Ekonomi (AIPEG) untuk mempercepat harmonisasi kegiatan-kegiatan antara kedua proyek tersebut. Dua proyek telah bekerja sangat erat dalam standarisasi output generik maupun teknis, serta outcome. Tim Ahli JICA dan AIPEG telah bersama-sama mengembangkan TOR untuk modifikasi dari aplikasi berbasis web yang didanai AIPEG, yang ada saat ini, yang dimaksudkan untuk: 1) mengintegrasikan output dan outcome dari perencanaan dengan anggaran; dan 2) rasionalisasi jumlah dari output dan outcome jajaran kementerian; 3) otomatisasi agregasi anggaran dari tingkat unit kerja hingga tingkat kementerian; dan 4) memfasilitasi perbaikan indikator-indikator kinerja untuk output maupun outcome.

Proyek terus menjalin hubungan dengan petugas Kementerian Keuangan Australia yang bekerja dengan Kementerian Keuangan Indonesia di bawah payung Dana Kemitraan Pemerintah (GPF). Juga, di awal dari pelaksanaan proyek, Proyek menjalin hubungan dengan para tenaga ahli PFM Bank Dunia dan menghadiri pertemuan-pertemuan koordinasi mitra pembangunan<sup>4</sup>.

## **2.1 Output 1: Peningkatan pada rantai hasil dan KPI**

### **Pembentukan Kelompok Kerja Gabungan**

Pada awalnya diharapkan untuk membentuk kelompok kerja gabungan dari kementerian-kementerian yang dipilih, dan mempersiapkan rencana kerja. Akan tetapi kelompok kerja gabungan ini, belum secara resmi terbentuk. Pada kenyataannya, Tim ahli JICA-lah yang terutama sejauh ini bekerja dengan tim satuan tugas yang terdiri dari wakil-wakil dari berbagai direktorat di BAPPENAS. Tim satuan tugas ini ditetapkan pada Februari 2015 dan ditangani oleh Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan (APP). Anggota tim termasuk pada petugas dari direktorat-direktorat BAPPENAS berikut ini:

<Tim Satuan Tugas>

- Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan
- Direktorat Kesehatan dan Gizi Masyarakat

---

<sup>4</sup> Bank Dunia telah mengurangi dukungannya terhadap reformasi Pengelolaan Keuangan Publik di Indonesia, dan banyak dari para tenaga ahli internasional di bidang ini telah meninggalkan Indonesia sejak awal 2015. Oleh karena itu, Bank Dunia tidak lagi menyelenggarakan rapat koordinasi setelah Juni 2015.

- Direktorat Pendidikan
- Direktorat Aparatur Negara
- Direktorat Hukum dan Hak Asasi Manusia
- Direktorat Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Kecil Menengah
- Direktorat Penanggulangan Kemiskinan
- Direktorat Keuangan Negara dan Analisa Moneter
- Direktorat Industri, IPTEK, Pariwisata dan Ekonomi Kreatif
- Direktorat Kehutanan dan Konservasi Sumber Daya Air
- Direktorat Kelautan dan Perikanan
- Direktorat Pengairan dan Irigasi
- Direktorat Transportasi
- Direktorat Pengembangan Wilayah
- Direktorat Kawasan Khusus dan Daerah Tertinggal
- Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Pendanaan Pembangunan
- Direktorat Evaluasi Kinerja Pembangunan Daerah
- Direktorat Sistem dan Pelaporan Evaluasi Kinerja Pembangunan

Pertemuan-pertemuan satuan tugas dilakukan sewaktu-waktu untuk memeriksa rencana kerja. Para anggotanya juga diundang menghadiri seminar-seminar Kerangka kerja KPJM-PBK untuk mendiskusikan panduan yang disusun oleh proyek.

Ada dua alasan mengapa kelompok kerja gabungan tidak dibentuk pada awal periode proyek. Pertama, BAPPENAS memutuskan untuk merevisi Panduan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) sebelum memulai memberikan bantuan teknis kepada jajaran kementerian terkait. Proyek ini awalnya diharapkan untuk menggunakan panduan PBK dan manual dikembangkan dalam Tahap 1 dari proyek dan untuk memberikan dukungan teknis kepada jajaran kementerian. Namun BAPPENAS menganggap perlu untuk merevisi panduan sebelum mulai bekerja dengan kementerian-kementerian tersebut. BAPPENAS menilai panduan dan manual yang dikembangkan oleh Tahap 1 dari proyek sebagai sesuatu yang sangat berharga dan berguna, serta membantu petugas untuk memahami secara mendalam kerangka kerja dan alat-alat bantu PBK. Namun, BAPPENAS juga merasa perlu untuk merevisi dokumen tersebut sehingga bisa lebih praktis terfokus. Panduan praktis seharusnya mengandung berbagai contoh dari dokumen perencanaan aktual kementerian, serta saran yang dapat langsung diterapkan untuk merevisi laporan. Guna merefleksikan maksud BAPPENAS tersebut, tim ahli JICA memutuskan untuk berkonsentrasi pada revisi Panduan PBK untuk membuatnya menjadi lebih praktis.

Kedua, BAPPENAS merasa bahwa penting bagi anggota stafnya untuk harus memahami dengan benar kerangka PBK sebelum BAPPENAS memberikan dukungan teknis kepada jajaran kementerian. Meskipun serangkaian seminar dan lokakarya telah dilakukan selama Tahap 1, beberapa petugas dari BAPPENAS masih memiliki kesulitan untuk memahami konsep PBK. Semua petugas, terutama mereka yang bekerja di Direktorat sektor, perlu untuk sepenuhnya akrab dengan konsep-konsep ini. Oleh karena itu, kegiatan proyek difokuskan pada pengembangan kapasitas petugas BAPPENAS.

Setelah melakukan diskusi yang panjang dengan anggota satuan tugas, draft Panduan PBK diselesaikan dan siap untuk dipresentasikan kepada jajaran kementerian pada bulan September 2015. Perwakilan dari enam kementerian diundang ke seminar KPJM-PBK ke-tiga, pada 30 September, dan draft akhir dari Panduan PBK disampaikan kepada peserta. Para peserta diminta untuk melihat ke dalam draft dokumen, dan menyampaikan komentar mereka pada seminar berikutnya, seminar KPJM-PBK ke-empat, pada 17 November. Berdasarkan komentar mereka, tim ahli JICA menyelesaikan panduan.

Mengenai pemilihan jajaran kementerian percontohan untuk konsultasi proyek, BAPPENAS mengambil enam kementerian berikut ini. Mereka dipilih karena jumlah pengeluaran mereka yang signifikan, dan karena jenis urusannya yang beragam. Kementerian Kelautan dan Perikanan ditambahkan ke dalam daftar kementerian percontohan (pilot) setelah seminar KPJM-PBK ke-5 bulan

Maret 2016. Kementerian ini telah menerapkan reformasi mendasar terhadap struktur programnya, sehingga dinilai bermanfaat untuk turut menyertakan kementerian ini di dalam percontohan dan meminta mereka untuk berbagi pengalaman. Diharapkan bahwa tenaga ahli JICA akan bekerja dengan ketujuh kementerian tersebut hingga periode proyek berakhir.

- Kementerian Kesehatan
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
- Kementerian Pertanian
- Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
- Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan
- Kementerian Hukum dan HAM
- Kementerian Kelautan dan Perikanan (sejak Maret 2016)

Pada April 2016, Direktorat APP BAPPENAS mengeluarkan Pedoman Penyusunan Renja-K/L Tahun 2017<sup>5</sup>. Bagian utama dari Pedoman PBK digunakan dalam dokumen resmi ini. Para tenaga ahli JICA menggunakan Panduan dan Pedoman BAPPENAS untuk memberikan konsultasi praktis kepada jajaran kementerian percontohan.

Di antara ketujuh kementerian percontohan, Kementerian Pertanian dan Kementerian Hukum dan Hak Asasi manusia menunjukkan ketertarikan terhadap Pedoman PBK. Di antara sekian banyak Ditjen dari kedua kementerian tersebut, ada dua Ditjen yang dipilih sebagai 'Ditjen percontohan' untuk proyek JICA. Kedua Ditjen tersebut adalah Ditjen Prasarana dan Sarana Pertanian dari Kementerian Pertanian dan Ditjen Pemasarakatan dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Para ahli JICA memberikan dukungan penuh dan berkesinambungan bagi kedua Ditjen tersebut sejak November 2015.

Sebelum memberikan konsultasi kepada jajaran kementerian, tenaga ahli JICA juga memberikan konsultasi teknis bagi biro perencanaan BAPPENAS (ORTALA) sejak September 2015. Tenaga ahli JICA mengadakan pertemuan mingguan dengan para staf ORTALA dan membahas bagaimana rencana tahunan BAPPENAS dapat direvisi berdasarkan metodologi yang diuraikan dalam Pedoman PBK. Pengalaman dari praktik di ORTALA ini dipaparkan oleh staf ORTALA dalam Seminar KPJM-PBK keempat.

### **Melaksanakan seminar kerangka kerja KPJM-PBK**

Seminar-seminar kerangka kerja KPJM-PBK telah diadakan empat kali hingga akhir semester pertama proyek. Para peserta seminar ini diminta berpartisipasi dalam diskusi untuk membuat Panduan PBK menjadi berorientasi praktis dan berguna untuk petugas Pemerintah. Topik utama dan peserta seminar-seminar tersebut adalah sebagai berikut.

#### Seminar KPJM-PBK pertama

Proyek melaksanakan seminar KPJM-PBK pertama di BAPPENAS pada tanggal 4 Desember 2014. Topiknya adalah "merampingkan output dan indikator kerangka penganggaran berbasis kinerja di Indonesia". Istilah-istilah dasar untuk implementasi PBK disajikan dan didiskusikan melalui beberapa latihan. Lebih dari 30 peserta menghadiri seminar, yang berasal dari BAPPENAS (APP, Direktorat-direktorat Sektor), MenPAN dan mitra-mitra pembangunan. Setelah seminar ini, tim ahli membuat presentasi serupa di Ditjen Anggaran Kementerian Keuangan pada minggu berikutnya.

Berdasarkan pembahasan dalam seminar, tim ahli menyusun panduan pelaksanaan PBK. Dokumen tersebut diberi judul "Penganggaran berbasis Kinerja: Panduan untuk Menciptakan Output K/L, Outcome K/L dan Indikator-indikator". Draft pertama diajukan ke APP pada akhir Februari 2015. Berdasarkan komentar dari APP dan Ditjen Anggaran KEMENKEU, draft kedua disiapkan dan disajikan pada JCC kedua pada tanggal 4 Maret 2015.

---

<sup>5</sup> <https://www.bappenas.go.id/files/Renjaki/2017/Pedoman%20Penyusunan%20Renja-KL%20Tahun%202017.pdf>

### Seminar KPJM-PBK ke-2

Seminar KPJM-PBK yang kedua diadakan pada tanggal 2 Juli 2015. Pesertanya termasuk anggota satuan tugas dari BAPPENAS dan konsultan proyek AIPEG. Subyek utama seminar ini adalah pembahasan revisi panduan serta penelaahan atas Renja (rencana tahunan) 2016 dari kementerian-kementerian yang dipilih. Tim ahli JICA pertama-tama menyajikan bagaimana panduan direvisi, dan kemudian meminta peserta untuk mendiskusikan bagian-bagian yang direvisi. Beberapa peserta menunjukkan bahwa panduan harus sejalan dengan struktur baru ADIK<sup>6</sup> dari KEMENKEU serta LAKIP<sup>7</sup> dari MenPAN.

Tim ahli JICA juga mempresentasikan temuan dari telaah terhadap Renja 2016 dari kementerian-kementerian yang dipilih, termasuk Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Kementerian Perhubungan, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Kementerian Perindustrian, dan Kementerian Keuangan. Pernyataan output dan outcome mereka serta indikator mereka diperiksa. Masalah pada pernyataan-pernyataan dan indikator dirangkum, dan cara-cara untuk meningkatkannya dibahas.

#### **Kotak 1: Pernyataan dan indikator yang bermasalah di dalam *Renja-K/L* saat ini**

Tenaga ahli JICA menelaah pernyataan outcome dan output serta indikatornya yang tercantum di dalam *Renja* dan merangkum permasalahannya. Kemudian, permasalahan tersebut serta cara untuk memecahkannya dibahas di seminar. Masalah-masalah yang terdapat di dalam pernyataan output serta indikatornya, diuraikan di bawah ini. Cara yang ditawarkan untuk memecahkan masalah juga dipaparkan.

##### (1) Masalah dalam pernyataan output dan solusinya

- Gunakan pernyataan sasaran untuk menggambarkan output
  - Revisi pernyataan sesuai dengan panduan. Gambarkan dengan sederhana apa yang dihasilkan oleh barang atau jasa kepada klien eksternal terhadap *Kegiatan*<sup>8</sup>
- Kebingungan dalam tingkat hierarki. Gunakan deskripsi input atau proyek sebagai deskripsi output.
  - Revisi deskripsi sebagai barang atau jasa yang dihasilkan bagi klien eksternal terhadap *Kegiatan* sesuai dengan panduan
- Deskripsi terlalu panjang
  - Revisi. Setiap deskripsi output harus ditulis ringkas dan padat dalam, misalnya, 5-8 kata
- Terlalu banyak output untuk *Kegiatan*
  - Revisi untuk meyakinkan bahwa output antara (intermediate) dan intern (internal) belum dimasukkan dalam daftar. Kelompokkan output yang serupa dalam deskripsi tunggal
- Deskripsi output tidak jelas
  - Revisi untuk menggambarkan dengan sederhana barang dan jasa yang diberikan kepada klien eksternal bagi *Kegiatan*

##### (2) Masalah dalam indikator output dan solusinya

- Isu Hierarki: Sasaran disertakan sebagai indikator. Indikator terkait output antara atau internal digunakan. Hanya dapat dikaitkan dengan penyediaan output bagi klien di luar *Kegiatan*, bukan manajemen internal.
  - Perlu mengganti atau merevisi penggunaan kata. Perlu mengganti indikator yang berkaitan

<sup>6</sup> ADIK: Arsitektur dan Informasi Kinerja (Architecture and Performance Information)

<sup>7</sup> LAKIP: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Performance Accountability Report of Government Agencies)

<sup>8</sup> *Kegiatan* adalah kata dalam bahasa Indonesia untuk 'activity', yang menunjukkan sekumpulan kegiatan yang dilaksanakan oleh Direktorat tertentu di sebuah kementerian.

dengan output internal atau output antara. Hanya dapat dikaitkan dengan penyediaan output bagi klien di luar *Kegiatan*

- Indikator yang tidak berkaitan: Beberapa indikator tampak tidak mempunyai koneksi logis yang semestinya dengan output
  - Revisi indikator untuk menghubungkan dengan jelas ke output yang dihasilkan. indikator Kinerja harus terkait dengan kuantitas, kualitas, ketepatan waktu atau biaya.
- Indikator yang Tidak Terukur: Beberapa indikator tidak ditulis dalam cara yang memungkinkan untuk diukur. Indikator seringkali mengacu kepada konsep subjektif dan tidak memperlihatkan bagaimana mengukur kinerjanya.
  - Revisi deskripsi indikator sesuai dengan panduan.
- Beragam variabel: Beberapa indikator terhubung ke lebih dari satu variabel.
  - Sebuah indikator WAJIB hanya memasukkan satu variabel. Revisi deskripsi dan pisahkan variabel ke dalam beberapa indikator berbeda.
- Deskripsi yang tidak jelas: Beberapa deskripsi sama sekali tidak dapat dipahami, sehingga tidak jelas apa subjeknya atau bagaimana deskripsi itu dapat diukur.
  - Definisikan kembali indikator.
- Target yang dilekatkan dalam deskripsi: Beberapa deskripsi indikator menyertakan target.
  - Target harus terpisah dari deskripsi

### Seminar KPJM-PBK ke-3

Pada September 2015, draft Panduan PBK hampir selesai. Oleh karenanya BAPPENAS meminta tim ahli JICA untuk menyajikan dokumen ini kepada jajaran kementerian yang dipilih pada seminar KPJM-PBK ke-tiga tanggal 30 September. BAPPENAS mengirimkan surat undangan ke biro perencanaan enam kementerian tersebut dan KEMENKEU. Para petugas dari direktorat sektor terkait di BAPPENAS juga diundang. Perwakilan dari Kementerian Kesehatan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, dan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia menghadiri seminar ini.

Draft final Panduan PBK disampaikan kepada peserta diskusi. Selanjutnya, penggunaan pernyataan output yang distandarisasi untuk kegiatan generik dalam dokumen perencanaan diperdebatkan. Tim ahli JICA juga menyajikan kemungkinan untuk menggunakan pernyataan output yang umum untuk beberapa kegiatan non-generik.

Para peserta dari kementerian tersebut diminta untuk memberikan komentar tentang draft panduan nantinya, pada seminar KPJM-PBK ke-empat. Selain itu, disepakati bahwa peserta dari Kementerian Kesehatan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia harus menguji panduan untuk merevisi bagian dari dokumen perencanaan mereka, dan menyajikan hasilnya pada lokakarya berikutnya.



Diketahui bersama oleh BAPPENAS dan MenPAN



Presentasi oleh tim ahli JICA

### Seminar KPJM-PBK ke-4

Seminar yang ke-empat diadakan pada tanggal 17 November. Seperti yang disepakati dalam seminar sebelumnya, petugas dari biro perencanaan pada keenam kementerian mempresentasikan komentar mereka tentang draft Pedoman PBK. Peserta dari Kementerian Kesehatan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, selanjutnya mempresentasikan hasil pengujian pedoman untuk merevisi dokumen perencanaan mereka. Biro perencanaan BAPPENAS (ORTALA) juga membuat presentasi yang sama.



Presentasi oleh Kementerian Hukum dan HAM



Tanya Jawab dan Diskusi

### Kotak 2: Isu utama yang dibahas dalam seminar KPJM-PBK ke-4

Seminar dimulai dengan sambutan dari Direktur APP BAPPENAS. Sambutan beliau dilanjutkan dengan paparan dari biro perencanaan tiga kementerian, yaitu BAPPENAS, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia serta Kementerian Pendidikan dan Budaya.

Pertama, biro perencanaan BAPPENAS (ORTALA) menyampaikan pandangan mereka dalam menggunakan Pedoman PBK. Direktur Biro menguraikan bahwa ada tiga pembelajaran yang dipetik dari praktik tersebut, yaitu:

1. Menyederhanakan gambaran kinerja di tingkat kementerian
2. Standarisasi pernyataan keluaran (output)
3. Menyederhanakan struktur indikator kinerja

Kemudian, Direktur membandingkan pernyataan antara outcome BAPPENAS yang lama dan yang baru, serta memperlihatkan bagaimana pernyataan yang telah direvisi tersebut disederhanakan. Pernyataan output dari layanan kesekretariatan BAPPENAS turut dipaparkan sebagai contoh dari penyederhanaan pernyataan yang mengikuti metodologi dalam Pedoman PBK.

Kedua, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia memaparkan bagaimana mereka menyesuaikan outcome program dengan indikator kinerja mereka. Pernyataan outcome yang dipaparkan sebagai contoh adalah pernyataan dari tiga program, yaitu ‘Sekretaris Jenderal’, ‘Direktur Jenderal Pemasyarakatan’ dan ‘Direktur Jenderal Imigrasi’. Pernyataan outcome yang telah direvisi dari program tersebut serta pernyataan output kegiatannya turut dipaparkan dalam pembahasan.

Ketiga, Kementerian Pendidikan dan Budaya juga memaparkan perubahan pernyataan outcome dan output mereka dengan memperlihatkan tabel perbandingan antara pernyataan yang lama dan yang baru. Sebagian pernyataan tersebut menjadi lebih singkat dan sederhana, namun metodologi yang terdapat dalam Pedoman PBK mungkin tidak diterapkan sepenuhnya di dalam praktik tersebut.

Setelah pemaparan dari ketiga kementerian tersebut, peserta dari kementerian lain mendiskusikan cara untuk merevisi pernyataan dan indikator. Sebagian peserta juga menyatakan kekhawatiran mereka bahwa struktur dokumen penganggaran yang baru (ADIK), yang diusulkan oleh Kemenkeu, belum tercerminkan dalam struktur dokumen perencanaan, yang dirancang oleh BAPPENAS. Tenaga ahli JICA menjawab bahwa Pedoman PBK telah dibagikan dan dibahas oleh Ditjen Anggaran Kemenkeu dalam rangka menghindari segala bentuk yang tidak konsisten di dalam struktur antara praktik penganggaran dan perencanaan.

#### Seminar KPJM-PBK ke-5

Para pejabat perencana dari kementerian percontohan dan BAPPENAS menghadiri Seminar KPJM-PBK kelima di bulan Maret 2016. Dalam seminar ini, Kepala Biro Perencanaan Kementerian Kelautan dan Perikanan memaparkan bagaimana mereka menyusun anggaran tahunan 2016. Pengalaman mereka melakukan restrukturisasi program dan organisasinya disajikan dan dibahas bersama peserta. Setelah pembahasan tersebut, tenaga ahli menyajikan daftar jenis output yang telah dibakukan, serta memeragakan bagaimana output yang tercantum dalam rencana tahunan dari kementerian percontohan terpilih dapat direvisi menggunakan deskripsi yang telah baku tersebut. Selain itu, dalam seminar tersebut diputuskan bahwa Kementerian Kelautan dan Perikanan menjadi Kementerian percontohan ketujuh dari proyek JICA.

#### Seminar KPJM-PBK ke-6

Seminar KPJM-PBK keenam diselenggarakan secara khusus untuk pejabat bagian perencanaan Kementerian Kelautan dan Perikanan pada bulan Agustus 2016. Hal ini karena Kementerian tersebut baru saja dinominasikan sebagai Kementerian percontohan untuk proyek JICA pada Seminar KPJM-PBK kelima. Para pejabat terkaitnya tidak hadir dalam seminar yang diadakan sebelumnya dan tidak mempunyai pemahaman dasar tentang kerangka kerja KPJM-PBK. Oleh karena itu, dipandang penting memberikan kesempatan untuk mengkaji ulang pembelajaran sebelumnya. Pada seminar ini, tenaga ahli memperkenalkan konsep dasar PBK menggunakan Pedoman PBK, dan juga memaparkan temuan serta saran-saran mereka tentang deskripsi output di dalam rencana tahunan kementerian untuk tahun 2017.

#### Seminar KPJM-PBK ke-7

Seminar KPJM-PBK ketujuh diadakan bulan Desember 2016 untuk para pejabat perencanaan dari beragam Direktorat BAPPENAS. SISDUR (Direktorat Sistem dan Prosedur Pendanaan Pembangunan) yang baru terbentuk memaparkan cara bagaimana Direktorat bidang harus mulai mempersiapkan rencana kerja (RKP) Pemerintah yang berikutnya mulai Januari 2017. Pembelajaran dari RKP yang sebelumnya juga dibahas dalam seminar ini. Para ahli JICA memaparkan daftar indikator outcome baku (NOICS) kepada para peserta dan menunjukkan bagaimana daftar tersebut dapat digunakan dalam menilai proposal proyek yang diajukan oleh jajaran kementerian.

## 2.2 Output 2: Peningkatan pada penyiapan anggaran

### Revisi panduan inisiatif baru

Tenaga ahli mempelajari beragam praktik dokumen penyusunan anggaran dari Filipina, Selandia Baru dan dari Pemerintah Federal serta Pemerintah Negara Bagian Australia, lalu temuannya dipaparkan serta dibahas dalam pertemuan tim gugus tugas. Peraturan Menteri PPN/BAPPENAS yang ada tentang Tata Cara Penyusunan Inisiatif Baru (No. 1 Tahun 2011) juga turut dipelajari oleh tenaga ahli. Di samping itu, tenaga ahli mendapatkan beragam tipe proposal inisiatif baru, yang diajukan oleh jajaran kementerian kepada BAPPENAS, dan mempelajari masalah yang ditemukan di dalam dokumen tersebut.

Proposal inisiatif baru wajib melewati penilaian yang dilakukan oleh BAPPENAS dan Kemenkeu. Kewajiban BAPPENAS adalah mempelajari keefektifan dari inisiatif baru yang diajukan guna mencapai sasaran pembangunan, sementara Kemenkeu lebih banyak menilik efisiensi keuangan dari inisiatif baru. Sejak 2015, Kemenkeu telah memperkenalkan kerangka analitik yang baru guna menjelaskan struktur logis kegiatan dalam dokumen anggaran yang disebut ADIK (Arsitektur dan Informasi Kinerja). Kerangka ini diharapkan dapat membuat informasi kinerja di dalam dokumen anggaran menjadi lebih jelas, relevan dan terukur. Jajaran kementerian diwajibkan untuk mengikuti gambaran output dalam melakukan penetapan biaya kegiatan mereka. Setelah pengenalan terhadap kerangka ADIK<sup>9</sup> ini, maka dianggap perlu untuk mengubah struktur dan gambaran dari proposal inisiatif baru. Yang paling utama adalah kewajiban untuk menggunakan pernyataan output baku di dalam proposal.

Tenaga ahli membuat naskah rekomendasi untuk merevisi panduan penyusunan inisiatif baru, dan membahas rekomendasi tersebut dalam pertemuan gugus tugas. BAPPENAS meminta agar dibuat dua versi panduan baru, versi pertama memuat perubahan marginal, sementara versi kedua memuat revisi lebih besar terhadap peraturan yang telah ada, dan mencakup semua aspek PBK. Namun, BAPPENAS menunda perubahan terhadap panduan inisiatif baru tersebut setelah menerima naskah rekomendasi. Sebagian alasannya karena Pemerintah Indonesia memutuskan untuk tidak menerima proposal inisiatif baru setelah 2015, sehingga rancangan panduan itu akhirnya tidak dirampungkan sesuai jadwal. Oleh karena itu, tenaga ahli tidak dapat melaksanakan serangkaian kegiatan menggunakan panduan yang telah direvisi.

Permasalahan ini telah dibahas bersama antara Direktorat APP BAPPENAS dan Tim JICA *Advisory Mission* pada Februari 2016. Tim *Advisory Mission* meminta agar BAPPENAS mengambil langkah yang diperlukan guna merampungkan rancangan tersebut. Akan tetapi, panduan tersebut belum dirampungkan.

### Penyusunan Panduan untuk Proyek-Proyek Prioritas Nasional

BAPPENAS memperkenalkan kerangka konsep baru untuk Prioritas Nasional di 2016, yang seharusnya diterapkan ke dalam rencana tahunan 2017. Prioritas Nasional untuk rencana 2017 terdiri atas 23 agenda pembangunan sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini. Setiap Prioritas Nasional tersebut terdiri atas beberapa program, yang disebut dengan Program Prioritas Nasional. Jumlah keseluruhan dari Program Prioritas Nasional adalah 125. Kemudian, Program Prioritas Nasional tersebut terdiri atas 511 Kegiatan Prioritas Nasional.

Daftar Prioritas Nasional untuk Rencana 2017

1	Kedaulatan Pangan
2	Kedaulatan Energi
3	Kemaritiman dan Kelautan
4	Revolusi Mental

<sup>9</sup> ADIK (Arsitektur dan Informasi Kinerja) diperkenalkan dengan tujuan menggambarkan secara jelas model logika dari input, kegiatan, output, dan outcome di dalam setiap dokumen anggaran tahunan kementerian. ADIK diperkenalkan karena pejabat perencana cenderung tidak memahami konsep input dan output. Alasan lainnya adalah meningkatnya jumlah output yang dimasukkan dalam dokumen anggaran.

5	Daerah Perbatasan
6	Daerah Tertinggal
7	Layanan Kesehatan
8	Layanan Pendidikan
9	Pemerataan Antar kelompok Pendapatan
10	Desa dan Kawasan Pedesaan
11	Perumahan dan Permukiman
12	Stabilitas Keamanan dan Ketertiban
13	Reformasi Regulasi, Kepastian dan Penegakan Hukum
14	Konsolidasi Demokrasi dan Efektivitas Diplomasi
15	Reformasi Birokrasi
16	Perkotaan
17	Percepatan Pertumbuhan Industri dan Kawasan Ekonomi Khusus (KEK)
18	Pembangunan Pariwisata
19	Perbaikan Iklim Investasi dan Iklim Usaha
20	Peningkatan Ekspor Non-Migas
21	Pengembangan Konektivitas Nasional
22	Reformasi Fiskal
23	Reformasi Agraria

Sebelumnya Rencana Tahunan jajaran kementerian memuat program, kegiatan dan komponen-komponen mereka. Setelah adanya kerangka baru ini, rencana tahunan jajaran kementerian diwajibkan untuk menunjukkan kaitan logis antara kegiatan mereka dengan Prioritas Nasional. Semua kegiatan jajaran kementerian, terlepas apakah kegiatan tersebut baru atau sedang berjalan, harus dikaji dalam kaitannya dengan tingkat kontribusi kegiatan tersebut terhadap Prioritas Nasional. 23 agenda pembangunan ini erat kaitannya dengan Janji Presiden, yang dipaparkan oleh Presiden pada tahun 2015. Oleh karena itu, dengan adanya kerangka ini, BAPPENAS diharapkan dapat dengan mudah mengidentifikasi kegiatan jajaran kementerian yang mampu secara efektif berkontribusi terhadap Prioritas Nasional.

Namun, ternyata untuk mengidentifikasi kegiatan jajaran kementerian tersebut tidak semudah yang dibayangkan. Prioritas Nasional serta program dan kegiatannya tidak selalu didefinisikan dengan jelas, sehingga seringkali ditafsirkan secara luas oleh jajaran kementerian. Jajaran kementerian cenderung bersikukuh bahwa banyak kegiatan mereka terkait erat dengan Prioritas Nasional dan berharap bahwa kegiatan 'yang diprioritaskan' tersebut menerima jumlah anggaran yang cukup. Tetapi, BAPPENAS tidak mempunyai panduan yang cukup jelas untuk mempelajari keterkaitan antara kegiatan-kegiatan tersebut dengan Prioritas Nasional. Ada beberapa ketidakjelasan dan hal yang membingungkan dalam penyusunan anggaran dan proses penilaian di tahun 2016. Sehingga, perbaikan proses perlu dilakukan sebelum menyusun rencana tahunan berikutnya.

Tahun 2017, BAPPENAS mengurangi secara signifikan jumlah dari Program/Kegiatan/Prioritas Nasional. Jumlah Prioritas Nasional hanya sepuluh. Sebaliknya, sebuah konsep baru Proyek Prioritas Nasional disertakan di dalam kerangka kerja. Setiap Kegiatan Prioritas Nasional dilampiri dengan beberapa Proyek Prioritas Nasional, dengan cakupan, sasaran, dan lain sebagainya, terdefiniskan lebih jelas. Jumlah keseluruhan dari Proyek Prioritas Nasional ada lebih dari 600. Di samping itu, jajaran kementerian diminta untuk memaparkan proyek-proyek mereka di dalam dokumen perencanaan dan anggaran, serta memperlihatkan kaitan antara proyek tersebut dengan Proyek Prioritas Nasional.

#### Daftar Prioritas Nasional untuk Rencana 2018

1	Pendidikan
2	Kesehatan
3	Perumahan dan Permukiman
4	Pengembangan dunia Usaha dan Pariwisata

5	Ketahanan Energi
6	Ketahanan Pangan
7	Penanggulangan Kemiskinan
8	Infrastruktur, Konektivitas, dan Kemaritiman
9	Pembangunan Wilayah
10	Politik, Hukum, Pertahanan dan Keamanan

Kemudian, BAPPENAS meminta agar tenaga ahli membuat panduan baru untuk menyusun dan menilai proposal proyek jajaran kementerian. Tenaga ahli telah melakukan serangkaian diskusi menyeluruh dengan para pejabat Direktorat APP dan beberapa direktorat sektor BAPPENAS, serta menghasilkan sebuah naskah rekomendasi mengenai panduan pada Maret 2017.

BAPPENAS meminta tenaga ahli agar tim turut membantu BAPPENAS menghasilkan rancangan panduan sendiri berdasarkan saran-saran yang ada di naskah rekomendasi. Permintaan ini disampaikan kepada tim JICA Advisory Mission Team ketika tim berkunjung ke BAPPENAS di bulan Maret 2017. Setelah kunjungan tersebut, akhirnya disepakati bahwa JICA akan memperpanjang jangka waktu proyek hingga Oktober 2017, agar tenaga ahli dapat membantu BAPPENAS untuk membuat rancangan panduan.

### 2.3 Output 3: Peningkatan pada pemeriksaan anggaran

Deskripsi outcome dan output terstruktur untuk pengawasan anggaran

Tim ahli JICA telah bekerja secara konsisten untuk mendorong perubahan ke arah penerapan kerangka output-outcome yang dapat digunakan untuk memfasilitasi pemeriksaan anggaran. Tim ahli JICA telah bekerja untuk mereformasi definisi untuk output dan indikator kinerjanya, bersamaan dengan mengembangkan kerangka klasifikasi outcome untuk output-output yang akan memfasilitasi perbandingan antara output/program yang menargetkan outcome yang sama atau mirip.

Tanpa kerangka yang ketat dan koheren yang mengatur ketiga aspek dari PBK (outcome, deskripsi output dan output PI), pemeriksaan anggaran yang terpadu dan koheren secara logis akan tetap menjadi tujuan yang sulit dipahami. Untuk saat ini, proyek telah bekerja dengan AIPEG untuk mengembangkan perangkat lunak anggaran yang menggabungkan ide-ide yang melekat dalam draft Panduan PBK termasuk membangun kerangka klasifikasi outcome yang konsisten dengan sistem klasifikasi OECD/UN/IMF tentang Fungsi Pemerintah (COFOG), di mana output dapat dikelompokkan dan indikator dampak diklasifikasikan<sup>10</sup>. Selanjutnya, Panduan Inisiatif Baru telah disusun pada lingkup kerangka klasifikasi outcome dan analisis proyek investasi dalam hal dampak yang diharapkan terhadap indikator output.

Sebuah makalah diskusi pemeriksaan anggaran telah disiapkan untuk distribusi ke BAPPENAS yang, diharapkan, dapat membawa diskusi tersebut ke tahun 2016. Makalah diskusi berusaha untuk menarik berbagai elemen pemeriksaan anggaran secara bersama-sama termasuk KPJM, , inisiatif baru, indikator outcome dan indikator output yang harus digunakan secara terkoordinasi oleh KEMENKEU, BAPPENAS dan MenPAN. Makalah diskusi tentang pemeriksaan anggaran juga akan memperkuat kerja yang dilakukan oleh tim ahli JICA dalam hal penyusunan anggaran dan meningkatkan rantai hasil dan indikator kinerja utama (KPI).

<sup>10</sup> AIPEG telah mengembangkan sistem aplikasi IT untuk penyiapan *Renja* (dan untuk RKA). Dalam sistem ini, jajaran kementerian diharapkan untuk memilih pernyataan output dan outcome yang paling tepat dari menu drop down yang telah terisi data (*pre-populated*). Tenaga ahli JICA diminta untuk lebih mengembangkan menu *drop down* ini dengan menyediakan daftar pernyataan output dan outcome yang telah terklasifikasi.

### **Kotak 3: Permasalahan utama dibahas dalam naskah pembahasan pemeriksaan anggaran**

Naskah ini mengilustrasikan proses pemeriksaan anggaran, yang terdiri atas 'Penyusunan Anggaran', 'Ratifikasi dan Otorisasi Anggaran', 'Implementasi Anggaran' dan 'Evaluasi Anggaran'. Peranan BAPPENAS dan Kemenkeu dijelaskan dalam setiap langkah prosesnya. Begitu pula dengan konsep dasar PBK dalam proses pemeriksaan anggaran juga turut dijelaskan. Naskah tersebut menekankan bahwa pemeriksaan terhadap penyusunan anggaran tersebut dibuat untuk mencapai hal berikut ini:

- Penyelarasan belanja dengan kebijakan dan prioritas Pemerintah.
- Alokasi pendanaan yang efektif dengan dampak marginal tertinggi pada outcome yang dimaksud
- Efisiensi operasional
- Konsistensi alokasi penganggaran keseluruhan dengan sasaran makroekonomi

Agar analisis penganggaran dan perencanaan yang memadai dapat dilaksanakan, naskah tersebut menunjukkan betapa pentingnya program dan output Pemerintah disertai dengan serangkaian gambaran dan indikator outcome yang lengkap. Di dalam kerangka ini, menggeser prioritas Pemerintah dapat dilakukan tidak dengan mengubah serangkaian klasifikasi pernyataan outcome, namun dengan mengubah sasaran indikator outcome dan mengalokasikan dana kepada output yang terkait ke (dalam pusat data elektronik) satu atau lebih indikator outcome yang lebih relevan yang terkait dengan prioritas Pemerintah. Pendekatan ini menjamin adanya kerangka analitik stabil yang bermanfaat selama bertahun-tahun, dan dapat digunakan untuk menilai keefektifan relatif dari output Pemerintah dalam menghasilkan outcome.

### **SIMU untuk pemeriksaan anggaran**

BAPPENAS memperkenalkan sebuah alat perencanaan baru bernama 'SIMU (*Sistem Informasi Multilateral*)<sup>11</sup>' sejak Januari 2016, yang meminta jajaran kementerian untuk memvisualisasikan hubungan kausal antara kegiatan yang diusulkan dengan Prioritas Nasional. Tim ahli JICA menyadari bahwa SIMU harus mempengaruhi proses pemeriksaan anggaran di BAPPENAS. Tetapi para pejabat perencana BAPPENAS masih merasa kesulitan menggunakan alat tersebut. Oleh karena itu, tim ahli mengadakan lokakarya tentang SIMU di bulan Desember 2016. Para pejabat perencana yang turut serta berasal dari Direktorat Sistem dan Prosedur (*Sisdur*) Pendanaan Pembangunan yang baru dibentuk, Direktorat APP, Direktorat Sistem dan Pelaporan Pemantauan, Evaluasi dan Pengendalian Pembangunan serta direktorat sektoral terkait.

Dalam lokakarya ini dipaparkan dan dibahas tentang pendekatan-pendekatan untuk menghubungkan kegiatan-kegiatan jajaran kementerian ke SIMU. Hal lain yang turut dibahas adalah kemungkinan untuk menyelaraskan prioritas nasional dengan perangkat indikator outcome yang tetap (*stable set of outcome indicators*). Untuk tujuan tersebut, konsep NOICS (*National Outcome Indicators Classification System*)<sup>12</sup> atau Sistem Klasifikasi Indikator Outcome Nasional diperkenalkan sebagai alat untuk penyelarasan ini.

## **2.4 Output 4: Berbagi pengalaman**

Tim ahli JICA diharapkan untuk melakukan serangkaian seminar berbagi pengalaman dalam proyek ini, baik di tingkat nasional dan provinsi. Seminar di tingkat nasional diarahkan untuk mempelajari pengalaman dan pembelajaran dari permasalahan KPJM-PBK yang dipelajari dari negara-negara lain, yang bisa diterapkan di Indonesia, sementara seminar di tingkat provinsi bertujuan untuk berbagi tentang pelaksanaan KPJM-PBK di Pemerintah Pusat serta untuk mensinkronkan rencana pembangunan Pemerintah Daerah dengan prioritas nasional.

<sup>11</sup> Dibuat sebagai dokumen lampiran untuk setiap rencana tahunan kementerian. Ini merupakan sebuah tabel yang menunjukkan kegiatan mana dari setiap bagian (station-how do you want this to be translated?) berkontribusi pada Prioritas Nasional. Karena Prioritas Nasional itu sendiri didefinisikan dengan luas, dan karena penafsiran dari kata "kontribusi" berbeda-beda dibuat secara berbeda oleh para pemangku kepentingan, SIMU tidak digunakan secara efektif untuk analisis.

<sup>12</sup> Berdasarkan penataan COFOG yaitu klasifikasi dari fungsi-fungsi administrasi internasional, outcome dari badan eksekutif serta indikatornya diatur. Setelah memeriksa dengan seksama kegiatan-kegiatan administrasi dalam Pemerintahan Indonesia, tim ahli akhirnya mengusulkan 687 indikator.

## Menyelenggarakan seminar berbagi pengalaman di tingkat nasional

### Seminar berbagi pengalaman yang pertama di tingkat nasional

Seminar berbagi pengalaman pertama diadakan di Hotel Sari Pan Pacific, Jakarta, pada hari Kamis 5 Februari 2015. Para staf Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan BAPPENAS diundang ke seminar, dan semua anggota yang diundang berpartisipasi dalam pertemuan tersebut. Total 24 peserta ikut dalam seminar tersebut.

Seminar ini terdiri dari dua bagian utama. Bagian pertama adalah presentasi tentang PBK dan akuntansi manajemen yang disampaikan oleh Mr. Taichi Sakano, anggota tim proyek. Beliau memperkenalkan konsep akuntansi manajemen di sektor publik dan metode-metodenya seperti Pembiayaan Berbasis Kegiatan/Activity Based Costing (ABC), Manajemen Berbasis Kegiatan/Activity Based Management (ABM) dan Kartu Skor Berimbang/Balance Score Card (BSC) serta beberapa pengalaman negara-negara lain. Bagian kedua disajikan oleh Team Leader, Mr. Hisaaki Mitsui, tentang poin utama draft panduan PBK panduan yang dikembangkan oleh tim.

### Seminar berbagi pengalaman ke-2 di tingkat nasional

Seminar berbagi pengalaman yang kedua diadakan di Hotel Akmani, Jakarta, pada hari Kamis 27 Agustus 2015. Tujuan dari seminar ini adalah: 1) untuk menyajikan temuan dari perjalanan ke New Zealand oleh peserta; 2) untuk menyajikan temuan pada Renja BAPPENAS 2016 yang dikaji oleh proyek; dan 3) untuk menyajikan struktur revisi Panduan PBK yang dikembangkan oleh tim ahli JICA.

Para staf Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan BAPPENAS APP, anggota tim satuan tugas dan peserta dari perjalanan studi ke New Zealand dari BAPPENAS, KEMENKEU dan MenPAN diundang ke seminar. Total ada 21 peserta dalam seminar tersebut. Agenda seminar adalah sebagai berikut.

Judul Sesi	Presenter / Fasilitator
1. Sambutan pembukaan	
2. Tinjauan atas kunjungan ke New Zealand	Mr. Sumariyandono, BAPPENAS Mr. Taichi Sakano, Tim Ahli JICA
3. Tinjauan atas Renja BAPPENAS 2016	Mr. Hisaaki Mitsui, Tim Ahli JICA
4. Presentasi revisi panduan PBK	Mr. Hisaaki Mitsui, Tim Ahli JICA
5. Penutupan	



Presentasi tentang kunjungan ke New Zealand



Presentasi tentang revisi panduan PBK

### Seminar berbagi pengalaman ke-3 di tingkat nasional

Seminar berbagi pengalaman ketiga diadakan di Hotel Royal Kuningan, Jakarta pada Selasa pagi tanggal 13 Desember 2016. Tujuan dari seminar adalah untuk berbagi pengalaman tentang pelaksanaan perencanaan dan evaluasi kinerja, serta Kerjasama Pemerintah Swasta serta hal lainnya di Jepang. Perwakilan peserta untuk *Knowledge Co-creation (KCC)* memaparkan temuan-temuan mereka untuk tujuan tersebut. Selain itu, pembicara tamu dari Jepang, Mr. Yamakawa dari *United Nations Centre for Regional Development (UNCRD)*, turut diundang ke seminar dan menyampaikan

praktik-praktik pemantauan dan evaluasi di Jepang lengkap dengan contoh-contohnya. Ada banyak pertanyaan yang diajukan oleh hadirin.

Staf BAPPENAS dari Direktorat APP, Sisdur, Perencanaan dan Pengembangan Pendanaan Pembangunan, KPS Rancang Bangun, dan kementerian percontohan terpilih, termasuk para peserta program KCC, diundang untuk menghadiri seminar. Total jumlah peserta seminar adalah 14 orang.

Agenda seminar adalah sebagai berikut.

Judul Sesi	Pemapar / Fasilitator
1. Sambutan Pembuka	
2. Temuan 1: Perencanaan dan evaluasi kinerja	Mrs. Wulandari, APP BAPPENAS Mr. Takahide Yamakawa, UNCRD
3. Temuan 2: KPS	Mr. Mohammad Taufiq Rinaldi, BAPPENAS Direktorat KPS Rancang Bangun
4. Kata Penutup	



Presentasi tentang evaluasi perencanaan dan kinerja oleh BAPPENAS



Presentasi oleh Mr. Yamakawa, UNCRD

#### Seminar pertukaran pengalaman ke<sup>4</sup> di tingkat nasional

Seminar pertukaran pengalaman keempat ini diselenggarakan di Hotel Royal Kuningan, Jakarta pada Selasa pagi 18 April 2017. Tujuan dari seminar tersebut adalah untuk berbagi pengalaman dari Kunjungan ke India pada Oktober 2016. Untuk tujuan tersebut, perwakilan peserta memaparkan temuan-temuan mereka. Mekanisme perencanaan dan penganggaran India dibandingkan dengan mekanisme yang berlaku di Indonesia. Banyak pertanyaan yang diajukan oleh para hadirin. Dalam pidato penutupnya, Bapak Erwin Dimas, selaku Direktur APP mengungkapkan rencana BAPPENAS untuk membangun sebuah pusat pengetahuan perencanaan dan penganggaran di Indonesia sebagai acuan bagi negara-negara Asia Tenggara.

Para staf BAPPENAS dari Direktorat APP, SISDUR dan M&E turut serta dalam seminar itu. Ada 12 peserta yang hadir.

Agenda seminar adalah sebagai berikut:

Judul Sesi	Pemapar/Fasilitator
1. Sambutan Pembukaan	Bapak Erwin Dimas, Direktur, Direktorat APP BAPPENAS
2. Pemaparan Hasil Temuan dalam Kunjungan ke India	Bapak Tri Wibobo, Direktorat APP BAPPENAS Ibu Rina Asriyani, Direktorat APP BAPPENAS
3. Sambutan penutup	Bapak Erwin Dimas, Direktur, Direktorat APP BAPPENAS



## Menyelenggarakan seminar berbagi pengalaman di provinsi-provinsi percontohan

### Tahap Pertama

Seminar berbagi pengalaman seminar di Provinsi Sumatera Utara diadakan di Grand Swiss-Belhotel di Medan dalam dua tahap, yaitu pada 6 Oktober dan 10 November 2015. Peserta yang diundang berasal dari berbagai kantor Pemerintah Provinsi, termasuk kantor gubernur dan direktorat sektor utama, dengan jumlah masing-masing 66 dan 42 orang pada kedua kesempatan tersebut. Tujuan dari seminar ini adalah: 1) untuk berbagi pengalaman dalam pelaksanaan reformasi perencanaan dan penganggaran di Pemerintah Pusat; 2) untuk menyarankan metodologi guna lebih menyelaraskan perencanaan dan penganggaran antara Pemerintah Pusat dan Daerah dengan mengelaborasi isu strategis pembangunan daerah; dan 3) untuk berlatih tentang metodologi yang disarankan bagi rencana kerja jangka menengah dan tahunan, dengan difasilitasi oleh tim ahli JICA dan BAPPENAS.

Seminar ini dimaksudkan diketuai bersama dengan KEMENDAGRI dan MenPAN karena mereka menunjukkan minat yang kuat terhadap topik ini. Namun, perwakilan dari KEMENDAGRI dan MenPAN, tidak bisa hadir karena kesibukan mereka. Berikut adalah agenda seminar.

Sesi	Pembicara/Fasilitator
<b>Seminar I: 6 Oktober, 2015</b>	
Pembukaan	Pak Ismail Sinaga, Sekretaris BAPPEDA Pak Sumariyandono, Direktorat APP BAPPENAS
Pemaparan tentang reformasi perencanaan dan penganggaran di Pemerintah pusat	Pak Tri Wibowo, Direktorat APP BAPPENAS
Diskusi dan Tanya Jawab	Pak Sumariyandono, Direktorat APP BAPPENAS
Pemaparan tentang sinkronisasi perencanaan dan penganggaran pusat dan daerah dengan menguraikan isu-isu strategis daerah	Pak Irianto, Tenaga Ahli JICA
Diskusi dan Tanya Jawab	Pak Sumariyandono, Pak Ismail Sinaga, dan Pak Irianto
Penutup	Pak Ismail Sinaga, Sekretaris BAPPEDA
<b>Seminar II: November 10<sup>th</sup> 2015</b>	
Pembukaan	Pak Tri Wibowo, Direktorat APP BAPPENAS
Pengantar tentang sinkronisasi perencanaan dan penganggaran pusat dan daerah	Pak Irianto, Tenaga Ahli JICA
Pemaparan tentang metodologi untuk menjelaskan isu-isu strategis daerah	Pak Irianto, Tenaga Ahli JICA
Latihan tentang isu-isu strategis daerah	Dinas Pemerintah Provinsi
Penutup	Pak Tri Wibowo, Direktorat APP BAPPENAS



Sambutan Pembukaan oleh Bappeda Sumatera Utara



Peserta dari Kantor-kantor di Provinsi Sumatera Utara



Kunjungan kehormatan kepada Kepala Bappeda Sumatera Utara



Latihan Kelompok

Daerah Istimewa Yogyakarta juga dipilih sebagai percontohan yang direkomendasikan oleh MenPAN. MenPAN berkeyakinan kuat bahwa Yogyakarta merupakan contoh praktek yang baik dalam pelaksanaan PBK di Pemerintah Daerah.<sup>13</sup> Seminar satu hari untuk berbagi pengalaman diselenggarakan di Yogyakarta pada tanggal 23 November di Hotel Melia Purosani Hotel. Dengan agenda dasar yang sama dengan seminar pertama Provinsi Sumatera Utara, sesi belajar praktik yang baik dari Daerah Istimewa Yogyakarta dan Kabupaten Sleman ditambahkan dalam agenda. Peserta diundang dari seluruh kantor Pemerintah Provinsi, dan BAPPEDA Kabupaten Sleman, dengan jumlah keseluruhan 76 orang. Kepala BAPPEDA menyampaikan presentasi dan memimpin jalannya seminar.

Selain Direktorat Alokasi Pendanaan Pembangunan BAPPENAS, petugas dari Pengembangan Wilayah dan Otonomi Daerah BAPPENAS, MenPAN, dan KEMENDAGRI mengikuti seminar dari Jakarta.

#### Tahap ke-2

Seminar berbagi pengalaman di Provinsi Nusa Tenggara Barat diselenggarakan di Hotel Santika, Mataram pada 1 September 2016, difasilitasi oleh tim ahli JICA dan BAPPENAS. Para peserta diundang dari seluruh Kantor Dinas Provinsi Nusa Tenggara Barat, dengan jumlah 49 orang. Tujuan seminar adalah: 1) untuk berbagi pengalaman dan informasi tentang pelaksanaan reformasi perencanaan dan anggaran di Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah; serta 2) untuk berbagi tentang proses perencanaan dan penganggaran Pemerintah Daerah dengan Pemerintah Pusat.

Seminar serupa juga diadakan di Provinsi Sulawesi Tengah, di *Best Western Plus*, Palu tanggal 29 September 2016. Ada 84 peserta yang hadir dari seluruh jajaran Dinas Provinsi Sulawesi Tengah. Tujuan dan muatan seminar tersebut identik dengan seminar yang telah disebutkan sebelumnya. Kepala

<sup>13</sup> PBK seringkali diperkenalkan oleh Pemerintah Daerah dengan inisiatifnya sendiri. Yogyakarta adalah contoh Provinsi yang memiliki inisiatif tersebut. MenPAN sangat menyarankan BAPPENAS untuk mengikutsertakan Provinsi ini ke dalam Provinsi percontohan.

BAPPEDA Provinsi menyampaikan sebuah presentasi, dan memimpin jalannya seminar.

Berikut adalah agenda seminar:

Sesi	Pembicara/Fasilitator
<b>Nusa Tenggara Barat: 1 September 2016</b>	
Pembukaan	Ibu Ratna Tunjungluwih, Kepala Bidang Sosial BAPPEDA Provinsi Nusa Tenggara Barat (atas nama Kepala BAPPEDA Provinsi Nusa Tenggara Barat )
Presentasi tentang pengenalan reformasi perencanaan dan penganggaran di Pemerintah Pusat bekerjasama dengan proyek JICA PBB2	Pak Sumariyandono, APP BAPPENAS
Diskusi dan tanya jawab	Pak Sumariyandono, APP BAPPENAS
Presentasi tentang konsep dan pendekatan persiapan RKP (Rencana Kerja Tahunan Pemerintah) 2017	Pak Tri Wibowo, APP BAPPENAS
Diskusi dan tanya jawab	Pak Tri Wibowo, APP BAPPENAS
Presentasi tentang mekanisme dan proses persiapan RKP (Rencana Kerja Tahunan Pemerintah) 2017	Pak Fikri Muslim, APP BAPPENAS
Diskusi dan tanya jawab	Pak Fikri Muslim, APP BAPPENAS
Presentasi tentang persiapan RKP (Rencana Kerja Tahunan Pemerintah Daerah) 2017	Kepala Pengendalian dan Evaluasi BAPPEDA Provinsi Nusa Tenggara Barat
Diskusi dan tanya jawab	Kepala Pengendalian dan Evaluasi BAPPEDA Provinsi Nusa Tenggara Barat
Penutupan	Pak Sumariyandono, APP BAPPENAS

<b>Sulawesi Tengah: 29 September 2016</b>	
Pembukaan	Pak Patta Tope, Kepala BAPPEDA Provinsi Sulawesi Tengah
Presentasi tentang pengenalan reformasi perencanaan dan penganggaran di Pemerintah Pusat bekerjasama dengan proyek JICA PBB2	Pak Firmansyah, APP BAPPENAS
Presentasi tentang skala prioritas dalam usulan kegiatan Pembangunan Daerah Sulawesi Tengah	Pak Patta Tope, Kepala BAPPEDA Provinsi Sulawesi Tengah
Diskusi dan tanya jawab	Pak Patta Tope, Kepala BAPPEDA Provinsi Sulawesi Tengah
Presentasi tentang konsep dan pendekatan persiapan RKP (Rencana Kerja Tahunan Pemerintah) 2017	Pak Tri Wibowo, APP BAPPENAS
Diskusi dan tanya jawab	Pak Tri Wibowo, APP BAPPENAS
Presentasi tentang mekanisme dan proses persiapan RKP (Rencana Kerja Tahunan Pemerintah) 2017	Pak Fikri Muslim, APP BAPPENAS
Diskusi dan tanya jawab	Pak Fikri Muslim, APP BAPPENAS
Penutupan	Pak Firmansyah, APP BAPPENAS



Seminar Berbagi Pengalaman di Nusa Tenggara Barat



Seminar Berbagi Pengalaman di Sulawesi Tengah



Presentasi oleh Kepala BAPPEDA Provinsi Sulawesi Tengah



Presentasi oleh Pak Tri Wibowo, APP BAPPENAS

Seminar serupa juga diadakan di Kabupaten Wakatobi dan Kabupaten Bima, pada 1 Desember dan 21 Desember berturut-turut.

Tindak lanjut dari seminar pertukaran pengalaman di Provinsi Nusa Tenggara Barat diadakan di Hotel Santika, Mataram pada tanggal 23 Mei 2017, yang difasilitasi oleh tenaga ahli JICA dan BAPPENAS. Para peserta yang diundang berjumlah 40 orang berasal dari Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat. Tujuan dari seminar tersebut adalah: 1) untuk berbagi pengalaman mengenai pendekatan HITS<sup>14</sup> dan PBK di Pemerintah Pusat; dan 2) untuk memperkenalkan konsep RKP 2018 kepada Pemerintah provinsi.

Berikut ini adalah agenda seminar:

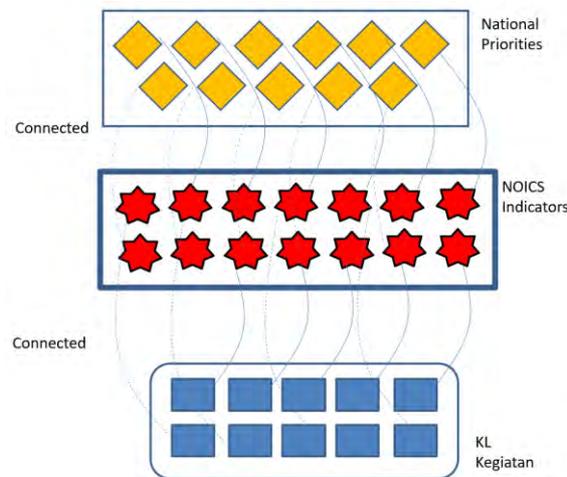
Sesi	Pembicara/Fasilitator
<b>Nusa Tenggara Barat: 23 Mei 2017</b>	
Pembukaan	Bapak Mahjulan, Kepala Divisi Budaya dan Pendidikan BAPPEDA Provinsi Nusa Tenggara Barat (atas nama Kepala BAPPEDA Provinsi Nusa Tenggara Barat)
Pemaparan tentang pengalaman perencanaan dan penganggaran di tingkat Pemerintah Pusat: permasalahan mengenai Penguatan Kendali Prioritas Pembangunan Nasional dalam penyusunan RKP (Rencana Kerja Pemerintah) 2018	Bapak Tri Wibobo, Direktorat APP BAPPENAS
Diskusi dan Tanya Jawab	
Penutupan	Bapak Istiyono, Direktorat APP BAPPENAS

<sup>14</sup> HOLISTIK - INTEGRASI - TEMATIK - SPASIAL. Pendekatan ini meminta bahwa pemangku kepentingan harus berkoordinasi dengan pemangku kepentingan berbeda dalam merancang proyek-proyek pembangunan di bidang-bidang khusus.

## 2.5 Output 5: Pengembangan kerangka kerja untuk elaborasi lebih lanjut Perhitungan Operasi Padat Karya

### Perangkat Indikator Outcome yang Tetap (NOICS)

Saat ini, ada beragam tujuan, prioritas atau agenda pembangunan nasional di Indonesia, yang tercantum di dalam ‘Nawa Cita’, ‘RPJMN 2015-2019’, ‘Janji Presiden’ atau ‘Prioritas Nasional<sup>15</sup>’. Jajaran kementerian diwajibkan untuk menunjukkan bagaimana program dan kegiatan mereka, dapat berkontribusi kepada agenda prioritas tersebut di dalam rencana tahunan (*Renja K/L*). Menetapkan kaitan antara kegiatan mereka dengan prioritas nasional adalah hal yang tidak begitu sulit bagi jajaran kementerian, sebab seringkali deskripsi prioritas tersebut sangat luas, tumpang tindih dan tidak jelas. Akibatnya, hampir semua kegiatan diklasifikasikan sebagai prioritas. Di samping itu, prioritas tersebut tidak tetap dan kemungkinan besar akan direvisi tiap tahun, sehingga jajaran kementerian harus menghubungkan kembali kegiatan mereka dengan deskripsi prioritas baru, berkali-kali.



Bagan: Penyelarasan Prioritas Nasional ke Kegiatan KL dengan Indikator NOICS

Dalam rangka menstabilkan kaitan antara kegiatan jajaran kementerian dengan outcome nasional, tim ahli JICA mengusulkan untuk memperkenalkan satu perangkat indikator outcome nasional tetap, yang disebut NOICS (*National Outcome Indicators Classification System*). NOICS selaras dengan klasifikasi PBB akan fungsi-fungsi Pemerintah (COFOG), yang artinya bahwa sistem klasifikasi akan meliputi seluruh belanja (*expenditures*) Pemerintah. Agenda prioritas nasional kemudian dapat dihubungkan dengan indikator outcome yang relevan di dalam sistem ini, sesuai dengan agenda prioritas. Semua kegiatan jajaran kementerian juga harus dikaitkan dengan satu atau beberapa indikator NOICS.

Ketika prioritas nasional direvisi, prioritas yang baru dapat dikaitkan dengan indikator NOICS yang relevan. Tetapi, jajaran kementerian tidak perlu memeriksa ulang hubungan kegiatan mereka dengan indikator NOICS, karena kaitan-kaitan tersebut sudah tetap. Sehingga, kehadiran NOICS akan secara signifikan mengurangi kerumitan dari menghubungkan kegiatan-kegiatan jajaran kementerian dengan prioritas nasional, dan hasilnya adalah identifikasi kegiatan yang relevan dengan prioritas nasional secara lebih rasional.

Tim ahli telah menyusun sebuah daftar indikator tentatif untuk NOICS, dan memperlihatkan kedayagunaannya kepada para pejabat perencana BAPPENAS dan kementerian percontohan terpilih.

<sup>15</sup> ‘Nawa Cita’ didasari pada janji yang dinyatakan oleh Presiden saat pemilu tahun 2014. Janji tersebut kemudian dirangkum menjadi sembilan isu prioritas. Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJMN 2014-2019) disusun oleh BAPPENAS berkonsultasi dengan kementerian pada tahun 2014. Janji-Janji Presiden diumumkan oleh Kantor Kepresidenan pada bulan Mei 2015 dan berisi lebih dari 100 daftar proyek demi mewujudkan Nawa Cita. Prioritas Nasional diumumkan oleh BAPPENAS di akhir 2015. Tujuannya untuk digunakan sebagai standar penilaian terhadap setiap proyek kementerian.

Pada seminar KPJM-PBK ketujuh di bulan Desember 2016, SISDUR BAPPENAS mengatakan bahwa mereka akan menindaklanjuti penyusunan daftar NOICS, dan saat ini daftar tersebut tengah diperiksa oleh direktorat SISDUR.

### Analisis tren multi-tahun

Rencana tahunan dari jajaran kementerian (*Renja K/L*) menetapkan indikator output dan kinerja untuk setiap kegiatan mereka. Kinerja dari setiap kegiatan tersebut dicatat oleh direktorat kementerian/lembaga dan dilaporkan kepada biro perencanaannya. Kemudian, biro perencanaan memasukkan catatan kinerja mereka setiap kuartal ke dalam basis data E-MONEV, yang dikelola oleh Direktorat Sistem dan Pelaporan Pemantauan, Evaluasi dan Pengendalian Pembangunan, BAPPENAS. Direktorat ini bertanggung jawab untuk mengkonsolidasi informasi kinerja dari seluruh jajaran kementerian dan Pemerintah Daerah serta mempublikasikan laporan kinerja per kuartal dan per tahun. Namun, informasi kinerja jajaran kementerian, tidak sepenuhnya dibagikan oleh direktorat sektoral BAPPENAS. Informasi kinerja tahun sebelumnya pada sebuah sektor tampaknya tidak sepenuhnya diperiksa oleh direktorat sektoral saat membahas rencana sektor untuk tahun depan.

Dalam rangka memanfaatkan informasi kinerja dengan lebih baik pada proses perencanaan, maka dilakukan pembahasan tentang praktik analisis tren multi-tahun terhadap informasi kinerja dengan BAPPENAS. Tim ahli memaparkan sebuah format perencanaan baru, yang mencakup sebuah sel yang mencatat kinerja kegiatan di tahun-tahun sebelumnya. Tim ahli juga memperlihatkan praktik ini kepada para peserta Program KCC yang diselenggarakan pada Oktober 2016, sebab analisis tren multi-tahun digunakan secara luas di Jepang, baik di Pemerintah Pusat ataupun di Pemerintah Daerah.

## 2.6 Lintas Output: KCC dan Program Kunjungan ke Negara Ketiga

Untuk membuat daftar dan memeriksa pilihan-pilihan kegiatan bagi Pemerintah Indonesia, dua kegiatan utama dilakukan di luar Indonesia: kunjungan ke negara ketiga dan pelatihan di Jepang.

### Kunjungan ke Negara Ketiga (New Zealand)

#### Tujuan

Tujuan menyeluruh dari program ini adalah untuk memberikan perspektif New Zealand mengenai pengalaman praktis serta pembelajaran proses dan outcome dari reformasi anggaran sektor publik. Tujuan terperinci adalah sebagai berikut:

1. Untuk memahami bagaimana mengembangkan informasi kinerja dan mengukur kinerja sektor publik untuk PBK;
2. Untuk memahami bagaimana mengelola informasi kinerja dari sudut pandang badan perencanaan dan masing-masing kementerian;
3. Untuk memahami bagaimana memanfaatkan informasi kinerja bagi alokasi anggaran pada tingkat nasional dan dalam tingkat kementerian; dan
4. Untuk memahami bagaimana cara mengadopsi pembelajaran dari reformasi manajemen kinerja NZ bagi Indonesia, mengingat pembelajaran dari negara-negara yang telah mengadopsi jenis reformasi NZ.

#### Program

Program kunjungan ditunjukkan di bawah ini. Program ini secara garis besar terdiri dari lima bagian: 1) Ikhtisar manajemen kinerja New Zealand; 2) Manajemen kinerja NZ dalam fokus wilayah/ Pemerintah Daerah; 3) Manajemen kinerja NZ di tingkat lembaga; 4) praktek NZ dalam konteks negara berkembang; dan 5) Lokakarya manajemen kinerja.

Program Kunjungan ke New Zealand

Tanggal	Kegiatan	Tempat
Juli 25 (Sab)	Meninggalkan Jakarta	Penerbangan

Tanggal	Kegiatan	Tempat
26 (Min)	Tiba di Wellington	Wellington
27 (Sen)	AM Gambaran Umum Program Pengantar terhadap Pemerintah Selandia Baru (NZ) Gambaran Umum informasi kinerja dalam praktik PM Gambaran Umum informasi kinerja dalam praktik (lanjutan)	Wellington
28 (Sel)	AM Wewenang, Fungsi Peran, Undang-Undang tentang Pemerintah Daerah Program Peningkatan Kinerja Pemerintah Daerah NZ Peran Badan Auditor-Umum ( <i>Office of the Auditor-General</i> ) PM Kunjungan ke Dewan Kota Wellington City • Paparan perencana keuangan • Paparan Kerangka Kinerja	Wellington
29 (Rab)	AM Kerangka Perbaikan Kinerja Perspektif Internasional tentang Sistem Manajemen Kinerja PM Perspektif Internasional tentang Sistem Manajemen Kinerja (Lanjutan) Otoritas Transportasi Selandia Baru, Kementerian Kesehatan, Statistik NZ	Wellington
30 (Kam)	AM Tur Parlemen Selandia Baru PM Lokakarya: Menempatkan Teori ke dalam Praktik	Wellington
31 (Jum)	AM Lokakarya: Menempatkan Teori ke dalam Praktik (lanjutan) PM Sesi Akhir – Te Herenga Waka Marae	Wellington
August 1 (Sab)	Waktu Bebas	Wellington
2 (Min)	Kembali ke Jakarta	

#### Peserta

Komposisi peserta dari Indonesia adalah sebagai berikut. Dalam memilih peserta, tim ahli berkonsultasi dengan APP BAPPENAS dan memutuskan tingkat (jabatan) pejabat yang tepat, serta jumlah orang yang akan ditugaskan di kementerian lain. Setelah itu, BAPPENAS menerbitkan surat resmi dan BAPPENAS membuat keputusan akhir terhadap peserta yang direkomendasikan oleh setiap kementerian dan lembaga.

Komposisi Peserta

	BAPPENAS	Kemenkeu	MenPAN	Total
Deputi Direktur	3	1	1	5
Staff	5			5
total	8	1	1	10

#### Hasil

Menurut lembar evaluasi yang diisi oleh peserta, capaian kunjungan NZ adalah sebagai berikut.

Evaluasi keseluruhan:

Peserta, yang jumlah keseluruhan 10 orang, menilai rangkaian kegiatan ini secara keseluruhan "sangat tepat" (6) dan "tepat" (4). Menurut hasil ini, perjalanan ini dianggap memenuhi harapan semua peserta.

Untuk keempat tujuan, peserta menilai tujuannya dengan "sepenuhnya tercapai", atau "tercapai". Dan sebagian besar peserta mendapati bahwa informasi dan pengetahuan yang diperoleh berguna untuk tugas mereka. Dari semuanya, adalah pantas untuk menganggap bahwa empat tujuan semuanya tercapai pada tingkat yang diharapkan.

#### Pembelajaran

Meskipun peserta menilai sangat tinggi atas rangkaian kegiatan ini, ada tiga hal yang dapat diangkat sebagai pembelajaran.

- (1) Lebih banyak metode teknis diharapkan oleh beberapa staf teknis.

Mengingat rangkaian kegiatan ini terbatas dalam lima hari, metode teknis yang rinci seperti penetapan prioritas, manajemen database yang diterapkan di NZ tidak termasuk dalam program. Namun, tim ahli JICA mempelajari bahwa beberapa staf teknis mengharapkan teknik terperinci juga.

(2) Gambaran dari pengembangan sistem anggaran Negara diharapkan oleh sebagian besar peserta.

Banyak peserta menunjukkan bahwa mereka ingin mendapat informasi lebih lanjut tentang gambaran perencanaan, penganggaran dan proses evaluasi di New Zealand. Dalam rangkaian kegiatan ini, setengah hari dihabiskan untuk menjelaskan gambaran evolusi praktek penganggaran NZ. Namun, dapat dimengerti bahwa informasi lebih lanjut diperlukan untuk memahami sistem NZ. Dalam rangka memberikan seperti gambaran rinci, waktu yang sedikit lebih lama untuk program ini sangat diperlukan. Idealnya, sebelum datang ke NZ, peserta mempelajari sistem NZ sendiri dengan bantuan dari tim ahli JICA.

(3) Informasi tentang penerapan pengalaman NZ ke Indonesia atau negara berkembang lainnya diharapkan oleh sebagian besar peserta.

Meskipun tim ahli JICA bermaksud untuk memberikan informasi tentang penerapan pengalaman NZ di Indonesia atau negara berkembang lainnya, ini tidak dibahas secara mendalam dalam rangkaian kegiatan ini. Masalah ini telah dibahas sejak akhir tahun 90-an, tetapi tidak dieksplorasi dengan baik sejauh ini. Sangat diperlukan untuk mengatur kursus/rangkaian pelajaran termasuk bagaimana pengalaman negara-negara maju 'dapat diadopsi. Mengingat peserta banyak terkesan oleh pengalaman NZ, itu mungkin lebih baik untuk tim ahli JICA untuk terus memberikan informasi mengenai bagaimana pengalaman NZ dapat dicerna oleh peserta.

#### Menjelang kunjungan negara ketiga berikutnya

Sebagaimana dibahas dalam Pembelajaran di bagian sebelumnya, penerapan pengalaman negara ketiga harus lebih dipertimbangkan pada kunjungan negara ketiga berikutnya. Idealnya, sebelum berangkat dan setelah kembali dari negara ketiga, kelompok studi harus mengatur dan membaca beberapa dokumen untuk persiapan atau kajian. Sayangnya, sulit bagi peserta untuk melakukannya karena mereka sangat sibuk dengan tugas-tugas sehari-hari mereka. Tim ahli JICA harus merenungkan solusi praktis untuk mengatasi situasi ini.



Ceramah oleh David Shand



Presentasi oleh James Picker, Manajer Operasi dari Select Committees

### **Kunjungan Negara Ketiga (India)**

#### Tujuan

Tujuan program ini adalah memberikan peluang bagi pejabat Pemerintah Indonesia untuk mempelajari Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) atau kerangka Anggaran Outcome (*Outcome Budget* (OB)) serta praktiknya di India dan mengidentifikasi kebijakan dan implikasi strategis bagi pelaksanaan PBK di Indonesia melalui kerjasama Segitiga/Selatan-Selatan.

#### Program

Program dilaksanakan berdasarkan tabel kurikulum berikut ini. Program terdiri atas dua komponen: kuliah dan kunjungan lapangan, serta menitikberatkan pada gambaran umum tentang reformasi Manajemen Keuangan Publik (PFM), reformasi Anggaran Outcome (OB); hubungan antar Pemerintah dalam hal perencanaan dan penganggaran; inisiatif proyek pembangunan; serta kebijakan

dan implikasi strategis bagi reformasi PBK Indonesia. Kunjungan lapangan meliputi kunjungan ke *National Institute for Transforming India (NITI Aayog/* dahulu Komisi Perencanaan), Kementerian Keuangan, Pemerintah Negara Bagian Rajasthan, Pusat Internasional untuk Audit Lingkungan dan Pembangunan Berkelanjutan atau *the International Centre for Environment Audit and Sustainable Development (iCED)*, serta Perusahaan Kereta Api Metro Delhi atau *Delhi Metro Railway Corporation (DMRC)*. Pengaturan akan desain dan pelaksanaan program dikerjakan pihak luar (*outsourced*) yaitu *National Institute of Financial Management (NIFM)* di Faridabad, di bawah Kementerian Keuangan India.

#### Program Kunjungan India

Hari	Kegiatan	Tinggal
19 Okt (Rab)	Jakarta/Bangkok/Delhi	Faridabad
20 (Kam)	Pagi Perkenalan & Gambaran Umum Program Kunjungan Reformasi Manajemen Keuangan Publik & Kerangka Pengeluaran Jangka Menengah Indikator Kinerja dengan Contoh Empiris Siang Penganggaran Kinerja dan Penganggaran & Kinerja Outcome Pengukuran dan Indikator Kinerja Paparan Sektor: Kementerian Pertahanan	Faridabad
21 (Jum)	Pagi Teknik Evaluasi dan Pemantauan: Kunjungan ke <i>National Institute for Transforming India (NITI Aayog/</i> dahulu Komisi Perencanaan Siang Gambaran Umum akan Proses Penganggaran di India & Klasifikasi dan Dokumentasi: Kunjungan ke Kementerian Keuangan (Kemenkeu)	Faridabad
22 (Sab)	Faridabad/Agra/Jaipur	Jaipur
23 (Min)	Waktu bebas	Jaipur
24 (Sen)	Pagi Kunjungan ke Kantor Pemerintah Negara Bagian Rajasthan Kunjungan ke <i>International Centre for Environment Audit and Sustainable Development (iCED)</i> Siang Jaipur/Faridabad	Faridabad
25 (Sel)	Pagi Kerjasama Pemerintah Swasta Siang Penetapan Biaya Berbasis Kegiatan	Faridabad
26 (Rab)	Pagi Pengalaman Sektor: Migrasi ke Anggaran Outcome di Kereta Api India: Isu dan Tantangan Siang Kunjungan ke Lokasi Proyek KPS: <i>Delhi Metro Rail Corporation (DMRC)</i>	Faridabad
27 (Kam)	Pagi Pembelajaran dari Pengalaman India Kesimpulan, Umpan Balik dan Perpisahan Siang Delhi/Bangkok	Dalam pesawat
28 (Jum)	Bangkok/Jakarta	

#### Peserta

Enam pejabat Pemerintah dari BAPPENAS, dipimpin oleh Bapak Erwin Dimas, Direktur Alokasi Pendanaan Pembangunan, yang turut serta dalam program adalah sebagai berikut:

#### Komposisi Peserta

	Direktur	Deputi Direktur	Staf	Total
BAPPENAS	1	1	4	6

#### Hasil

Hasil dari survey kuesioner menunjukkan bahwa program ini dievaluasi secara wajar dengan predikat ‘Sempurna’ atau ‘Baik’<sup>16</sup> secara rata-rata dalam hal relevansi, durasi, kejelasan pengajaran, materi dan fasilitas pelatihan, dukungan administrasi, dan harapan. Tingkat pemahaman tentang agenda

<sup>16</sup> Skala peringkat mencakup ‘Sempurna’, ‘Baik’, ‘Di bawah harapan’, dan ‘Buruk’.

utama, termasuk Anggaran Outcome, Kerjasama Pemerintah Swasta, hubungan antar Pemerintah, serta kebijakan dan implikasi strategisnya juga mendapat peringkat ‘Baik’ walaupun ada seorang peserta yang memberi peringkat ‘di bawah harapan’ untuk hubungan antar Pemerintah. Dalam hal kedayagunaan di antara subyek program, program kunjungan lokasi ke NITI Aayog (dahulu Komisi Perencanaan), Kementerian Keuangan dan Pemerintah Negara Bagian Rajasthan, serta Pelajaran dari Pengalaman India adalah subyek yang dianggap paling populer sementara Penetapan Biaya Berbasis Kegiatan tidak demikian. Kemungkinan para peserta menganggap bahwa Penetapan Biaya Berbasis Kegiatan tidak terlalu relevan bagi BAPPENAS sebab di Indonesia, yang bertanggung jawab atas penetapan biaya dalam proses perencanaan dan penganggaran adalah Kementerian Keuangan walaupun tim ahli JICA meyakini bahwa pengetahuan dan keterampilan tentang penetapan biaya merupakan hal yang penting bagi peningkatan mutu perencanaan nasional.

### Pembelajaran

Diketahui bahwa NIFM dapat menyelenggarakan program berkualitas melalui koordinasi yang baik dengan para pengajar eksternal dan pejabat Pemerintah. Tetapi, ada beberapa presentasi yang sedikit menyimpang dari tujuan program akibat adanya kesalahpahaman selama proses persiapan di antara tiga pihak: tim ahli JICA, NIFM dan pembicara eksternal. Misalnya, NITI Aayog menyampaikan sebuah paparan tentang bagaimana cara memantau dan mengevaluasi program, sementara maksud kami adalah memberikan sebuah kuliah tentang bagaimana menggunakan informasi dari pemantauan dan evaluasi untuk pengalokasian anggaran dalam praktiknya. Dari sudut pandang ini, ada pelajaran yang dapat dipetik, yaitu penting sekali bagi tim ahli dan NIFM untuk melakukan pemeriksaan silang terhadap tujuan, muatan dan cakupan pada setiap pelajaran sebelum acara berlangsung. Saat ini, kurikulum kursus diselesaikan hanya beberapa hari sebelumnya, dan seluruh materi presentasi dibagikan di awal mulainya kuliah.

### Pencapaian

Ini adalah upaya pertama untuk melaksanakan program kunjungan negara ketiga di negara berkembang dalam bentuk Kerjasama Segitiga/Selatan-Selatan. Hal ini adalah hasil pembelajaran dari program Selandia Baru sebelumnya dalam hal relevansi atau dapat diterapkan pada konteks Indonesia. Terkait hal tersebut, program ini telah berhasil memenuhi kebutuhan BAPPENAS dengan cara memberikan kesempatan untuk menyelami reformasi PBK pada konteks pembangunan yang serupa. Bahkan, para peserta Indonesia merasa puas dengan program ini melalui interaksi aktif dengan para pengajar dan pejabat Pemerintah India di tingkat Pusat dan Daerah. Misalnya, Direktur, BAPPENAS merasa terkesan oleh kuliah tentang ‘Meningkatkan Keefektifan Belanja Negara: Pembelajaran dari Pengalaman India’ yang disampaikan oleh Dr. Anand P. Gupta. Direktur APP mengusulkan agar beliau diundang ke Indonesia untuk menyampaikan kuliah tentang teori perubahan bagi BAPPENAS.

Di samping itu, temuan dari kunjungan ini dipaparkan pada Seminar KPJM-PBK keempat pada tanggal 18 April 2017 oleh Direktur APP BAPPENAS. Para peserta membahas pro dan kontra dari strategi dan reformasi yang diperkenalkan oleh Pemerintah India. Selain itu, mereka juga membahas bagaimana pembelajaran yang dipetik dari India dapat diterapkan di dalam negeri.



Kuliah oleh Dr. Anand P. Gupta di NIFM, India



Presentasi di NITI Aayog, India

## Kunjungan Negara Ketiga (Sri Lanka)

### Tujuan

Program Kunjungan Negara Ketiga dilaksanakan di Sri Lanka dari tanggal 11 hingga 16 September, 2017. Tujuan program ini adalah memberikan peluang bagi pejabat Indonesia untuk mempelajari kerangka perencanaan dan penganggaran serta praktiknya di Sri Lanka dan berupaya mengetahui kebijakan serta implikasi strategis untuk pelaksanaan PBK di Indonesia melalui Kerjasama Segitiga / Selatan-Selatan.

### Program

Desain dan pelaksanaan program dialihdayakan kepada Institut Pembangunan dan Administrasi Sri Lanka (Institute of Development and Administration (SLIDA)) di bawah Kementerian Administrasi Publik Sri Lanka.

Program terdiri atas dua komponen: kuliah dan kunjungan lapangan. Komponen pertama diadakan di SLIDA oleh para dosen SLIDA dan *University of Colombo*. Komponen kedua dilaksanakan melalui kunjungan eksekutif senior ke Kementerian Kebijakan Nasional dan Perekonomian, Kementerian Keuangan, Kementerian Pendidikan, dan Dewan Kota Kandy. Silakan lihat rinciannya di tabel kurikulum berikut ini.

Ini adalah kali kedua pelaksanaan program kunjungan negara ketiga ke negara berkembang dalam bentuk Kerjasama Segitiga/Selatan-Selatan. Hal ini merupakan hasil pembelajaran dari program sebelumnya di India yang sangat dihargai oleh para peserta BAPPENAS dalam hal relevansi serta keberlakuannya pada konteks Indonesia. Dalam hal ini, program tersebut berhasil memenuhi kebutuhan BAPPENAS dengan memberikan peluang untuk menggali tentang reformasi perencanaan dan penganggaran dalam konteks pembangunan yang serupa. Bahkan, para peserta Indonesia sangat puas terhadap program ini karena adanya interaksi aktif dengan para dosen Sri Lanka dan pejabat eksekutif di tingkat pusat dan daerah. Pada sesi terakhir, peserta BAPPENAS mendapat kesempatan untuk menyampaikan paparan mereka di hadapan Direktur Jenderal, Departemen Anggaran Nasional, Kementerian Keuangan dan Direktur Jenderal, SLIDA guna menyampaikan pengalaman Indonesia dalam reformasi perencanaan dan penganggaran serta berdiskusi tentang belajar dari pengalaman kedua negara.

Program Kunjungan Negara Ketiga ke Sri Lanka

Tanggal	Durasi	Program
11/09/2017 (Senin)	8.30 am – 9.30 am	Pendaftaran /Sambutan dan Inaugurasi Visi 2025 Sri Lanka Mrs. Wasantha Perera, Direktur Jenderal, SLIDA
	9.30 am – 10.30 am	Struktur Administrasi Publik Sri Lanka Mrs. K.M.S.D. Jayasekara, <i>Additional Director General</i> (Trg.& Lng.), SLIDA
	10.30 am – 11.00 am	<i>Foto Grup &amp; Teh/ Kopi</i>
	11.00 am – 12.00 pm	Kebijakan Nasional dan Pembangunan Ekonomi di Sri Lanka Dr. Sepali Sudasinghe <i>Additional Director General</i> (Postgraduate)
	12.00 pm – 1.00 pm	<i>Makan siang</i>
	2.00 pm – 3.00 pm	Kunjungan Kebudayaan- `Ape Gama` & Hidangan Ringan
	3.30 pm – 5.00 pm	Pengawasan, Evaluasi & Penganggaran dalam Pendidikan Dr. M.M. Wehella, <i>Additional Secretary</i> , Pengembangan Mutu Pendidikan
12/09/2017 (Selasa)	9.00 am – 10.30 am	Bendahara Kerangka, strategi serta praktik Penganggaran Berbasis Kinerja, Manajemen kinerja berfokus output dan pengambilan keputusan anggaran berdasarkan informasi yang lengkap - Diskusi dengan Mr. K.D.S. Ruwanchandra, Direktur Jenderal, Departemen Anggaran Nasional
	10.30 am – 11.00 am	<i>Teh/ Kopi</i>
	11.30 am – 1.00 pm	Kuliah tentang outlook Kebijakan Fiskal Sri Lanka Mr. A.A. Sarankan, Direktur, Kebijakan Fiskal
	1.00 pm – 2.00 pm	<i>Makan siang</i>

	2.00 pm- 4.00 pm	Reformasi perencanaan nasional, kerangka perencanaan antarpemerintah, dan praktiknya Diskusi dengan Mr. S. Mudalige, Direktur Jenderal, National Planning
	4.00 pm	<i>Teh/ Kopi</i>
13/09/2017 (Rabu)	9.00 am-11.00 am	Bank Sentral Sri Lanka Kuliah tentang mekanisme nasional tentang Pengawasan Proyek Ms. Ayanthi De Silva, Direktur Jenderal, Departemen Manajemen dan Pengawasan Proyek
	12.30 pm – 1.30 pm	<i>Makan siang</i>
	1.30 pm - 4.00 pm	Kunjungan ke Kandy, <i>Temple of Tooth Relic</i> dan tur Menginap di Kandy
14/09/2017 (Kamis)	09.00 am – 3.00 pm	Pemerintah Daerah Kandy Gambaran Umum tentang pemerintah daerah dan contoh-contoh sistem Manajemen dan Pengawasan Proyek pemerintah daerah Mr. Chandana Tennakoon, Komisaris
	3.00 pm onwards	Ms. Dileepa Piyadasa, Wakil Komisaris Dewan Kota Kandy Kembali ke Colombo
15/09/2017 (Jumat)	9.00 am- 11.00 pm	Diskusi tentang aplikasi Kesehatan Digital di Sri Lanka Dr. A.U. Jayathilaka, Dosen Senior, <i>Postgraduate Institute of Medicine</i>
	11.00 am – 01.00 pm	Pertukaran pengalaman oleh BAPPENAS (Badan Perencanaan Pembangunan Pemerintah Indonesia) tentang Perencanaan dan Penganggaran di Indonesia & Evaluasi & Penyerahan sertifikat
	01.00 am – 02.00 pm	Makan siang perpisahan oleh SLIDA Akhir program

#### Peserta

Tujuh orang pejabat dari BAPPENAS, dipimpin oleh Bapak Erwin Dimas, Direktur Alokasi Pendanaan Pembangunan turut serta dalam program ini.

#### Hasil

Hasil survei kuesioner juga memperlihatkan bahwa program ini dievaluasi secara wajar sebagai ‘Sangat Baik’ atau ‘Baik’<sup>17</sup> secara rata-rata dalam hal relevansi, durasi, kejelasan pengajaran, bahan dan fasilitas pelatihan, dukungan administrasi, dan harapan. Tingkat pemahaman akan agenda utama, yang meliputi system perencanaan dan penganggaran dan praktiknya, serta kebijakan dan implikasi strategis secara rata-rata juga mendapat peringkat ‘Baik’. Dalam hal kebermanfaatannya di antara subyek program, Departemen Manajemen Proyek dan Pengawasan di bawah Kementerian Kebijakan Nasional dan Perekonomian menerima apresiasi yang paling tinggi oleh para peserta. Urutan kedua dari segi kebermanfaatannya ditempati oleh Dewan Kota Kandy dan situs proyek mereka di Kandy, seperti instalasi pengolahan air bersih, instalasi saluran pembuangan yang tengah dibangun dan sasana olahraga. Departemen Anggaran Nasional, Kementerian Keuangan dan Departemen Perencanaan Nasional juga diapresiasi karena kesempatan untuk dapat belajar tentang sistem serta praktik perencanaan dan penganggaran mereka.

#### Pembelajaran

Tenaga ahli JICA menemukan bahwa SLIDA dapat memberikan program yang bermutu berkat koordinasi yang baik dengan para pejabat Pemerintah dan dosen eksternal. Hasilnya, para pejabat BAPPENAS berhasil menggali tentang reformasi perencanaan dan penganggaran dalam konteks Sri Lanka melalui pertukaran pandangan, pengalaman dan pengetahuan dengan pejabat Sri Lanka. Walaupun tidak terekam jelas dalam hasil kuesioner, tenaga ahli JICA telah melakukan beberapa pengamatan bahwa kunjungan ke Departemen Kebijakan Fiskal, yang bertanggung jawab atas kebijakan dan administrasi fiskal, tidak terlalu relevan bagi kepentingan BAPPENAS dari segi pengeluaran. Sama halnya dengan pengajaran di *University of Colombo* tentang proyek e-kesehatan tidak terlalu menarik dari segi perencanaan dan penganggaran walaupun mutu pengajaran akademisnya sangat diapresiasi. Dari sudut pandang ini, ada beberapa pelajaran yang dapat dipetik,

<sup>17</sup> Skala peringkatnya terdiri atas ‘Sangat Baik’, ‘Baik’, ‘Sedang’, ‘Buruk’ dan ‘Sangat Buruk’.

yaitu sangat penting untuk menegaskan kembali sejak awal apakah muatan dan cakupan dari tiap mata kuliah sudah selaras dengan tujuan program.



### **Program Pengetahuan Co-Creation (KCC) pada Pengukuran Kinerja di Pemerintah Pusat dan Daerah di Jepang**

#### Tahun 1

#### Tujuan

Pelatihan di Jepang dilakukan dari hari Senin 12 Oktober sampai Sabtu 24 Oktober.

Pelatihan ini dirancang untuk mempelajari pengalaman tentang pengukuran kinerja di Pemerintah Pusat dan Daerah di Jepang. Secara rinci, empat topik dicakup dalam pelatihan ini:

1. Untuk mempelajari praktek dan tantangan pengukuran kinerja di Pemerintah Pusat Jepang;
2. Untuk mempelajari pengalaman dari Pemerintah Daerah Jepang mengenai pengukuran kinerja dan bagaimana mereka memanfaatkan sistem pengukuran kinerja;
3. Untuk mempelajari bagaimana Pemerintah Daerah Jepang mengatasi tantangan dalam pengoperasian sistem pengukuran kinerja; dan
4. Untuk meninjau situasi di Indonesia dan mempertimbangkan saran untuk perbaikan dengan memanfaatkan apa yang dipelajari dari Pemerintah Pusat dan Daerah di Jepang

#### Program

Program dari pelatihan tersebut ditunjukkan di bawah ini. Pada awal pelatihan, diberikan orientasi tentang "Pemerintah Jepang" serta kuliah pengantar untuk memahami gambaran pengukuran kinerja di Pemerintah Daerah. Kemudian, staf dari Biro Evaluasi Administrasi di Kementerian Dalam Negeri dan Komunikasi serta Departemen Urusan Umum di JICA diundang untuk memberikan ceramah tentang evaluasi kebijakan di Pemerintah Pusat dan pengukuran kinerja di Badan Administrasi Terpadu (IAA) masing-masing. Selain itu, empat kota, Chichibu, Toyohashi, Nagoya dan Atsugi, dikunjungi untuk mengetahui lebih lanjut praktek dan tantangan dalam pengukuran kinerja.

#### Program Pelatihan di Jepang

Tanggal	Kegiatan	Kota
<b>Oktober 11 (Min)</b>	Berangkat dari Jakarta	In flight
<b>12 (Sen)</b>	Tiba di Tokyo	Tokyo
<b>13 (Sel)</b>	AM Pengarahan JICA PM Orientasi Umum "Pemerintah Jepang" Orientasi Program	Tokyo
<b>14 (Rab)</b>	AM Orientasi Umum "Masyarakat dan Budaya di Jepang" PM "Pengalaman Pemerintah Daerah dalam Pengukuran Kinerja" – MURC consultant	Tokyo
<b>15 (Kam)</b>	AM "Praktik Evaluasi Kebijakan dan Tantangan di Pemerintah Pusat" –Kementerian Dalam Negeri dan Komunikasi PM "Contoh Praktis Sistem Pengukuran Kinerja di <i>Incorporated Administrative Agency (IAA)</i> " – JICA	Tokyo

Tanggal	Kegiatan	Kota
<b>16 (Jum)</b>	AM Perjalanan ke Chichibu PM "Pengalaman kota Chichibu dalam Sistem Pengukuran Kinerja"	Chichibu
<b>17 (Sab)</b>	AM Kunjungan ke situs pengembangan pariwisata Chichibu (Matsuri-kaikan dan Nagatoro) PM Perjalanan ke Tokyo	Tokyo
<b>18 (Min)</b>	Liburan	Tokyo
<b>19 (Sen)</b>	AM Perjalanan ke Toyohashi PM "Pengalaman kota Toyohashi dalam Sistem Pengukuran Kinerja" Perjalanan ke Nagoya	Nagoya
<b>20 (Sel)</b>	AM Dokumentasi PM Kunjungan ke Kastil Nagoya "Pengalaman Kota Nagoya- dalam Sistem Pengukuran Kinerja"	Nagoya
<b>21 (Rab)</b>	AM Lokakarya "Memanfaatkan Pengalaman Pemerintah Daerah dalam Pengukuran Kinerja" PM Perjalanan ke Tokyo	Tokyo
<b>22 (Kam)</b>	AM Perjalanan ke Atsugi PM "Pengalaman kota Atsugi- dalam Sistem Pengukuran Kinerja"	Tokyo
<b>23 (Jum)</b>	AM Sesi Penutup PM Rapat Evaluasi, Penutupan	Tokyo
<b>24 (Sab)</b>	Berangkat ke Jakarta	Tokyo

#### Peserta

Sejumlah sebelas petugas berpartisipasi dalam pelatihan: sembilan dari BAPPENAS, satu dari MenPAN dan satu dari KEMENDAGRI<sup>18</sup>. Awalnya lima belas orang diundang untuk mengikuti program ini, namun tiga staf dari MOFA membatalkan partisipasi mereka karena jadwal mereka yang sibuk dan satu staf dari BAPPENAS juga batal karena kondisi kesehatannya.

#### Hasil

Sepanjang pelatihan, para peserta bersemangat untuk belajar dari ceramah-ceramah di atas, dan banyak pertanyaan, mulai dari desain sistem hingga ke operasional praktis, yang secara aktif ditanyakan di setiap sesi. Dalam kuesioner yang dikumpulkan dari para peserta, banyak yang menjawab bahwa pelatihan ini memberikan mereka dengan peluang yang cukup untuk memperoleh pengalaman langsung, dan tingkat kepuasan peserta terungkap tinggi.

#### Pembelajaran

Ada kesulitan dalam memilih peserta pelatihan. Berdasarkan permintaan dari APP, direktorat kementerian terkait memilih sendiri para peserta. Sehingga ada kasus di mana staf yang terpilih ternyata tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan proyek. Para pejabat tersebut tidak mempunyai pengetahuan yang memadai akan PBK, dan terkadang tidak terlibat dalam diskusi selama pelatihan. Tim ahli menyadari bahwa APP dan tim ahli harus turut terlibat dalam pemilihan peserta pelatihan.

#### Pencapaian

Selain menambah pengetahuan dan belajar pelajaran dari pengalaman Jepang, tantangan dan rekomendasi dalam melaksanakan pengukuran kinerja di Indonesia dibahas dan saling dibagi oleh peserta pelatihan. Meskipun keikut-sertaan dari KEMENKEU dibatalkan, adanya staf dari kementerian yang relevan-BAPPENAS, KEMENDAGRI dan MenPAN- yang berkumpul dan duduk dalam diskusi tatap muka membawa manfaat lain yang bermakna bagi pelatihan. Hal itu dikonfirmasi dalam lokakarya dan sesi kesimpulan bahwa tantangan utama untuk mempromosikan PBK di Indonesia adalah bahwa saat ini beberapa kementerian secara berlebihan meminta kementerian-kementerian untuk mempersiapkan dokumen yang berkaitan dengan pengukuran kinerja. Koordinasi antara kementerian terkait merupakan langkah maju yang signifikan untuk menerapkan PBK, dan melalui pelatihan ini,

<sup>18</sup> Para peserta berasal dari tiga kementerian yang terdiri atas JCC dan MenPAN, yang berperan besar dalam evaluasi kinerja kementerian dan lembaga. Dari BAPPENAS, para pejabat APP, Direktorat Sistem Evaluasi, dan Direktorat Sektor utama yang turut serta dalam program.

proyek dapat memastikan personil penghubung dari kementerian-kementerian ini.<sup>19</sup>



Presentasi oleh Chichibu-city

Lokakarya

## Tahun 2

### Tujuan

Program tahun 2016 dilaksanakan dari tanggal 27 September hingga 8 Oktober. Tujuannya adalah memberikan peluang bagi para pejabat BAPPENAS dan BAPPEDA untuk melihat:

1. Bagaimana praktik PBK diterapkan pada Pemerintah Daerah Jepang;
2. Bagaimana dana pembangunan dialokasikan di antara divisi-divisi sektoral;
3. Bagaimana Pemerintah Daerah berupaya menyinkronkan rencana pembangunan mereka dengan rencana pembangunan Pemerintah Pusat; serta
4. Bagaimana KPS dipraktikkan di Pemerintah Daerah.

### Program

Para peserta mendapatkan serangkaian kuliah dari pejabat divisi perencanaan, pemantauan dan evaluasi Pemerintah Daerah Jepang. Di bagian akhir program, waktu setengah hari dialokasikan untuk membahas dan menyelami temuan-temuan dari sesi pelajaran tersebut. Para peserta tampak menyadari bahwa analisis tren multi-tahun terhadap informasi kinerja dapat menjadi sebuah alat yang sangat kuat untuk menghubungkan Pemantauan dan Evaluasi dengan perencanaan.

Program pelatihan adalah sebagai berikut.

### Program KCC

Hari	Kegiatan	Tinggal
<b>Sep. 26 (Sen)</b>	Berangkat dari Jakarta	dalam pesawat
<b>27 (Sel)</b>	Tiba di Nagoya	Nagoya
<b>28 (Rab)</b>	Pagi Pengarahan dari JICA Siang Orientasi Program oleh tenaga ahli JICA	Nagoya
<b>29 (Kam)</b>	Pagi Kuliah "Pemerintah Daerah di Jepang" – Prof. Shigeru Yamashita, <i>Meiji University</i> Siang Kuliah "Renovasi Pemerintah Daerah dengan Memperkenalkan Sistem Manajemen Kinerja" – Mr. Yoshiaki Hoshino, GRI Inc.	Nagoya
<b>30 (Jum)</b>	Pagi Kunjungan ke Kantor Kota Toyohashi Siang Kunjungan ke sebuah proyek KPS (Pabrik Biogas) di Kota Toyohashi	Nagoya
<b>Oct. 1 (Sab)</b>	Dokumentasi	Nagoya
<b>2 (Min)</b>	Libur	Nagoya

<sup>19</sup> Para peserta dari kementerian sektor adalah para pejabat di biro perencanaan pada tiap kementerian. Dalam memberikan konsultasi praktis kepada kementerian setelah pelatihan di Jepang, biro perencanaan tiap kementerian akan menjadi mitra imbalan langsung. Jaringan yang dipupuk pada pelatihan di Jepang membantu terlaksananya konsultasi ini.

Hari	Kegiatan	Tinggal
<b>3 (Sen)</b>	Pagi Kunjungan ke Kantor Prefektur Aichi Siang Kunjungan ke proyek KPS (Instalasi pengolahan air) di Prefektur Aichi	Nagoya
<b>4 (Sel)</b>	Pagi Kunjungan ke Kantor Kota Toyota Siang Kunjungan ke Asuke Kantor Cabang Kota Toyota	Nagoya
<b>5 (Rab)</b>	Pagi Kunjungan ke Kantor Kota Togo Siang Kunjungan ke proyek KPS (Lingkungan) di Kota Toyota	Nagoya
<b>6 (Kam)</b>	Pagi Lokakarya "Penggunaan Praktik Perencanaan, Pemantauan dan Evaluasi Jepang di Indonesia" Kuliah "Pembangunan Daerah di Jepang" – Ms. Nana Urakami, UNCRD Siang Kuliah "Evaluasi Kebijakan pada Pemerintah Nasional Jepang" – Mr. Hisao Tsukamoto, <i>Waseda University</i>	Nagoya
<b>7 (Jum)</b>	Pagi Diskusi dan Pelaporan Evaluasi dan Penutupan	Nagoya
<b>8 (Sab)</b>	Berangkat ke Jakarta	

### Peserta

14 pejabat Pemerintah yang turut serta di dalam program. Tiga di antaranya berasal dari Pemerintah Provinsi percontohan, dan tiga lainnya dari jajaran kementerian percontohan Proyek. Delapan orang lainnya adalah para pejabat BAPPENAS<sup>20</sup>.

### Hasil

Berdasarkan pembelajaran yang dipetik dari pelatihan sebelumnya di Jepang, tim ahli memilih para peserta program dengan seksama. Hasilnya, para anggota staf yang terlibat penuh dalam praktik PBK terpilih dari organisasi terkait. Sehingga, pembahasan selama kuliah dan kunjungan berlangsung dengan seru.

### Pembelajaran

Walaupun tidak direncanakan, tim ahli mengadakan sebuah lokakarya mini sehari sebelum hari terakhir. Berdasarkan pengalaman Jepang, dilakukan pembahasan tentang bagaimana menerapkan hasil pemantauan dan evaluasi ke dalam perencanaan. Karena para peserta mempunyai afiliasi yang berbeda, setelah kembali ke tanah air, kesempatan untuk berdiskusi akan terbatas. Sehingga, tim ahli menyadari akan lebih efektif apabila mengadakan lokakarya mini sebagai peluang berdiskusi selama masa pelatihan.

### Pencapaian

Ternyata ditemukan bahwa jajaran kementerian telah mengubah sejumlah besar indikator kinerja di dalam rencana kerja tahunan berdasarkan keputusan mereka sendiri. Kecuali bila indikator yang sama tetap dipakai untuk memantau kinerja kegiatan, akan sulit untuk melihat apakah kinerja tersebut telah meningkat atau tidak. Bila jajaran kementerian diwajibkan untuk memaparkan rekaman kinerja selama tiga hingga lima tahun untuk analisis tren-multi-tahun, mereka tidak disarankan untuk mengubah indikator setiap tahun. Diharapkan agar format rencana kerja memperkenalkan metodologi analisis tren-multi-tahun ini.

<sup>20</sup> Dalam memilih peserta pelatihan, tim ahli menempuh langkah untuk menerima beragam nominasi dari kementerian dan lembaga terkait kemudian akhirnya diputuskan oleh APP. Hasilnya, pejabat yang berperan penting dalam melaksanakan proyek ini terpilih.



Kunjungan ke Kantor Prefektur Aichi



Upacara Penutupan di JICA Chubu



## **BAB 3 ISU DAN SOLUSINYA, DAN PEMBELAJARAN**

### **3.1 Kolaborasi dengan Proyek AIPEG Australia**

Reformasi perencanaan dan penganggaran di Indonesia telah didukung oleh banyak proyek mitra pembangunan (DP). Bank Dunia, Pemerintah Australia dan JICA merupakan beberapa DP utama di bidang pengelolaan keuangan publik di Indonesia. Selama Fase 1 proyek berlangsung, ketiga DP mengadakan pertemuan setiap bulan guna bertukar informasi dan membahas permasalahan penting.

Tenaga ahli memahami sepenuhnya tentang betapa pentingnya untuk berkolaborasi dengan proyek-proyek DP lain serta turut serta dalam pertemuan DP di kantor Bank Dunia segera setelah Fase kedua dimulai pada bulan September 2014. Pertemuan bulanan terus berlanjut hingga akhir 2014. Akan tetapi, pertemuan tersebut tidak lagi dilakukan sejak awal 2016 karena Bank Dunia memutuskan untuk tidak melanjutkan dukungannya setelah merampungkan dukungan mereka untuk memperkenalkan SPAN (IFMIS<sup>21</sup>) kepada Kemenkeu. Hanya JICA dan AIPEG Australia yang masih terus aktif mendukung reformasi di BAPPENAS dan Kemenkeu sejak 2016 ke depan. Oleh karena itu, tenaga ahli mengusulkan sebuah pertemuan bilateral informal dengan tim AIPEG secara teratur.

Kantor proyek JICA berlokasi di sebuah rumah dekat kantor BAPPENAS, dan rumah tersebut juga menampung tim proyek AIPEG. Sehingga, mudah sekali bagi kedua tim untuk duduk bersama dan membahas kemajuan reformasi. Selain itu, seorang anggota dari tenaga ahli JICA merupakan konsultan Australia, yang dahulu merupakan ahli Australia yang bekerja untuk jangka panjang di Kemenkeu Indonesia sejak beberapa tahun lalu. Beliau memahami dengan utuh kerangka kerja bantuan Australia di kawasan ini, sehingga komunikasi antar kedua tim sangat mulus, dan kolaborasi mereka berorientasi praktis.

Salah satu contoh penting dari jalinan kolaborasi tersebut adalah penyusunan daftar baku pernyataan output. Kedua tim menyadari pentingnya menetapkan standar dari pernyataan output demi perbaikan mutu penyusunan dan pemeriksaan anggaran. Tenaga ahli JICA telah menghasilkan susunan awal dari gambaran output di dalam rancangan Panduan PBK dan memaparkannya pada Seminar KPJM-PBK ke-tiga September 2015. Susunan awal tersebut telah diperiksa oleh kedua tim secara teratur. Tim AIPEG telah menguji susunan tersebut di Kementerian Kesehatan dan Kementerian Pekerjaan Umum serta di Perumahan Rakyat, di mana konsultan AIPEG menetap. Tenaga ahli JICA juga menguji susunan yang sama di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dan Kementerian Pertanian, yang terpilih sebagai kementerian percontohan proyek. Hasil temuannya kemudian digunakan untuk merampungkan daftar baku pernyataan output. Tim AIPEG mengajukan daftar tersebut ke Kemenkeu, dan Kemenkeu telah menyetujui daftar ini pada tahun 2016. Kemudian, daftar tersebut diperkenalkan pada seminar KPJM-PBK ke-8 oleh SIDUR BAPPENAS, dan diterima oleh para peserta dari direktorat sektornya. Nantinya, jajaran kementerian diminta untuk menggunakan daftar baku ini untuk menggambarkan output mereka dalam dokumen perencanaan dan penganggaran 2018.

Setelah deskripsi output diperbaiki, struktur model logika perlu diperbaiki pula guna memperlihatkan bagaimana output berkontribusi terhadap pencapaian prioritas nasional. Untuk perbaikan model logika, deskripsi outcome perlu dibakukan. Outcome yang tepat perlu diidentifikasi untuk dikaitkan ke setiap Prioritas Nasional. Oleh karena itu, tim ahli menyusun sebuah daftar outcome yang telah dibakukan dan melampirkannya ke Panduan Proyek Prioritas Nasional. Setiap Program Prioritas Nasional terhubung ke sekumpulan outcome baku. Menggunakan daftar outcome baku, metodologi untuk membangun model logika dipaparkan di dalam Panduan.

### **3.2 Mengkoordinasikan BAPPENAS dengan para pemangku kepentingan lainnya**

BAPPENAS merupakan satu-satunya mitra proyek. Namun, proyek ini dirancang untuk mendukung reformasi perencanaan dan penganggaran baik di BAPPENAS maupun di Kemenkeu. Dalam PDM

telah dinyatakan dengan jelas bahwa penerima manfaat utama dari proyek ini termasuk Ditjen Anggaran Kemenkeu. Salah satu Direktur dari DJA Kemenkeu pernah menjadi anggota Pertemuan JCC.

Akan tetapi, sejak awal proyek dimulai, Kemenkeu memperlihatkan semacam keengganan untuk turut serta di dalam kegiatan-kegiatan proyek. Direktur Kemenkeu hadir pada Rapat JCC pertama di bulan Oktober 2014, namun beliau tidak menghadiri rapat-rapat berikutnya. Para pejabat Kemenkeu diundang ke semua rangkaian seminar KPJM-PBK, tetapi tidak ada satu pun yang pernah hadir. Seorang pejabat Kemenkeu mengikuti program kunjungan negara ketiga pertama ke Selandia Baru pada Juli 2015, tetapi beliau dan koleganya membatalkan keikutsertaan mereka dalam program KCC pertama di Jepang pada Oktober 2015, dan tidak turut serta pada program-program pelatihan luar negeri berikutnya.

Rendahnya partisipasi para pejabat Kemenkeu dalam beragam kegiatan proyek menjadi agenda pembahasan ketika JICA Advisory Mission pertama datang ke Indonesia pada Februari 2016. Kemudian disepakati antara utusan Misi dan pihak Direktorat APP bahwa 'permintaan resmi dari Kemenkeu' menjadi prasyarat bagi BAPPENAS untuk mempertimbangkan kemungkinan penawaran konsultasi praktis dari tenaga ahli kepada Kemenkeu. Selain itu, PDM disarankan untuk direvisi dan menyertakan pernyataan bahwa 'BAPPENAS dan Kemenkeu menyepakati tentang kerangka panduan' sebagai sebuah asumsi penting guna mewujudkan output proyek.

Keengganan Kemenkeu untuk turut serta dalam kegiatan proyek bukan disebabkan oleh kurangnya minat para pejabat mereka terhadap kegiatan yang ada. Keengganan tersebut tampaknya dilandasi oleh faktor politik, yang berada di luar kendali tenaga ahli. Di bawah Pemerintahan yang baru sejak Oktober 2014, pembagian peran antara BAPPENAS dan Kemenkeu dalam proses perencanaan dan penganggaran menjadi kurang jelas dan tidak stabil. Dalam situasi tersebut, Kemenkeu menjadi semakin hati-hati untuk menghadiri seminar apa pun di BAPPENAS yang membahas tentang kerangka perencanaan dan penganggaran.

Tenaga ahli meyakini bahwa penting sekali bagi BAPPENAS dan Kemenkeu untuk mempunyai pandangan yang sama terhadap penguatan reformasi perencanaan dan penganggaran. Tim telah mengerahkan segala daya upaya untuk mengkoordinasikan kedua lembaga tersebut. Pertama, Direktur Sistem Anggaran Kemenkeu yang telah pensiun diminta untuk bergabung dengan tenaga ahli sebagai konsultan lokal. Mantan direktur tersebut memberikan informasi yang berharga kepada tim mengenai proses penganggaran di Indonesia pada awal berjalannya proyek. Beliau pun memainkan peran yang signifikan dalam berkomunikasi dengan Kemenkeu. Akan tetapi, beliau tiba-tiba meninggal dunia setelah bergabung dalam proyek ini kurang dari setahun.

Kedua, tenaga ahli secara teratur melakukan kunjungan secara informal ke Kemenkeu guna membahas kemajuan-kemajuan kegiatan. Setelah seminar KPJM-PBK usai, tenaga ahli berkunjung ke Kemenkeu dan seringkali memberikan paparan yang sama di hadapan pejabat keuangan. Semua rancangan panduan dipaparkan pula kepada Kemenkeu, dan komentar dari para pejabat Kemenkeu dikumpulkan secara informal. Berdasarkan komentar yang diperoleh dari Kemenkeu, tenaga ahli bahkan mengubah nama panduan dari 'Panduan PBK' menjadi Panduan IK (Informasi Kinerja).

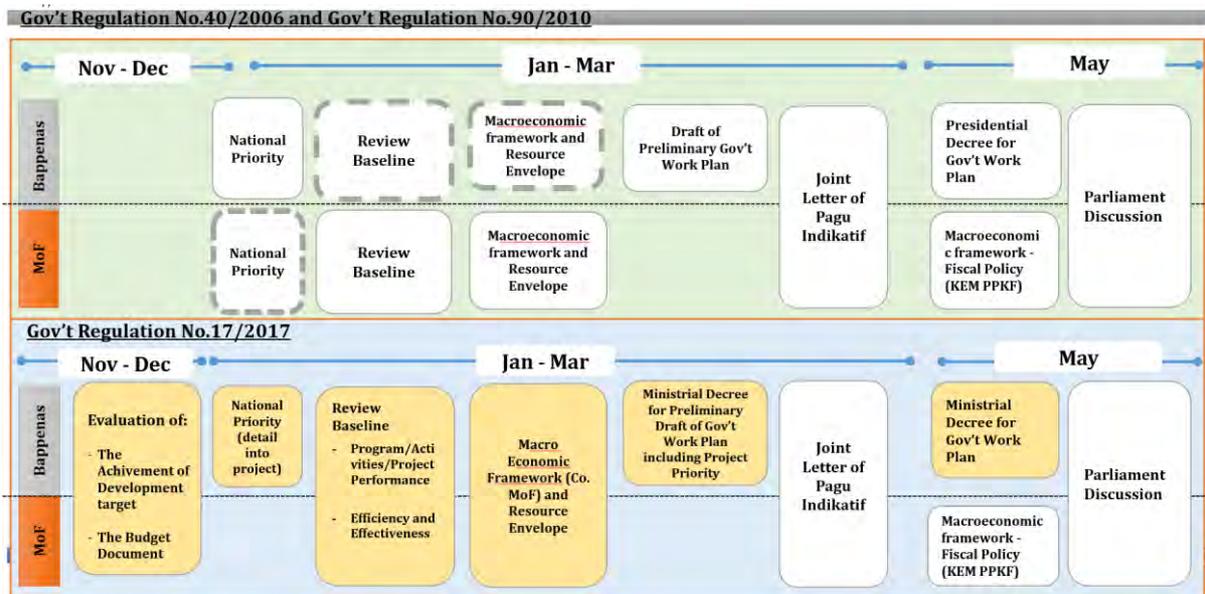
Ketiga, sebagaimana dinyatakan, tenaga ahli telah berupaya keras untuk berkolaborasi dengan tim AIPEG. Proyek Australia diselenggarakan bersama oleh BAPPENAS dan Kemenkeu. Namun, sejak 2015 hingga saat ini, AIPEG secara perlahan-lahan menggeser perhatian utamanya kepada penguatan reformasi penganggaran di Kemenkeu. Dua konsultan telah berada di Ditjen Anggaran Kemenkeu sejak 2016. Karena kehadiran tim AIPEG di Kemenkeu, tenaga ahli JICA mampu mendapatkan informasi terkini tentang kemajuan reformasi anggaran. Tenaga ahli juga dapat menyampaikan informasi kepada Kemenkeu mengenai kemajuan reformasi perencanaan di BAPPENAS melalui mitra-mitra Australia. Melalui kolaborasi dengan tim AIPEG, tenaga ahli dapat menutup celah komunikasi antara BAPPENAS dan Kemenkeu.

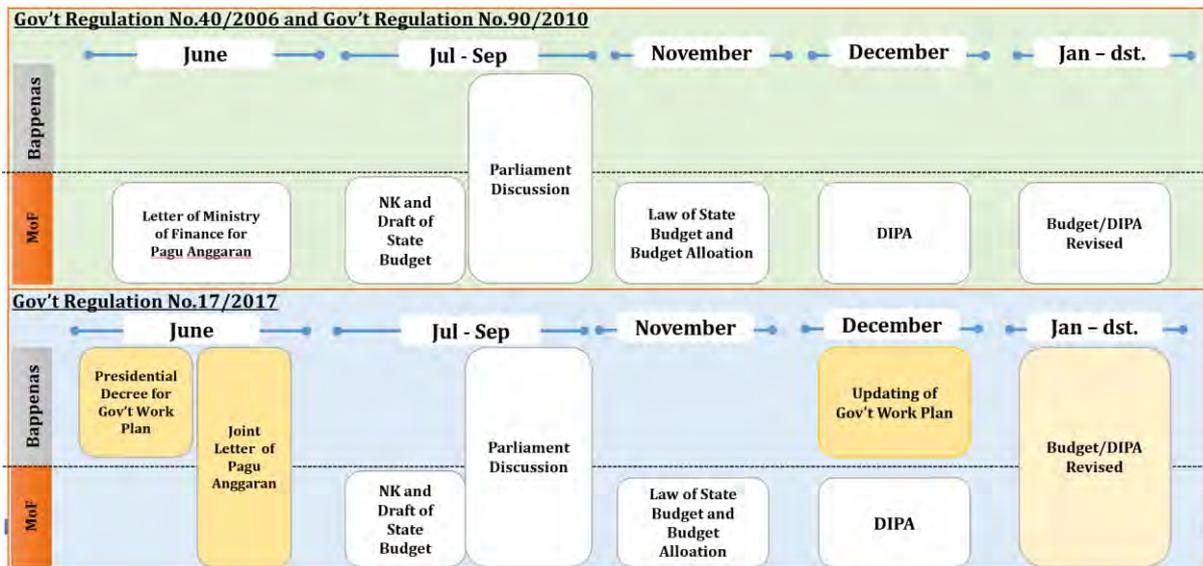
Di akhir 2016, Pemerintah menyadari pentingnya mengkoordinasikan fungsi dari kedua Kementerian. Peraturan Pemerintah, PP No. 17 Tahun 2017, dikeluarkan tahun 2017. Penyelarasan proses perencanaan dan penganggaran diatur di dalam peraturan baru ini. Diharapkan dengan keputusan tersebut, maka koordinasi antara BAPPENAS dan Kemenkeu dalam menguatkan reformasi perencanaan dan penganggaran menjadi lebih efektif dan berkelanjutan.

**Kotak 4: PP 17/2017**

PP No. 17 Tahun 2017 adalah Peraturan Pemerintah yang diundangkan pada tahun 2017. “Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional” merupakan temanya. Hingga saat ini, penyusunan rencana pembangunan nasional diatur oleh UU Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (UU Nomor 25 tahun 2004) dan PP No. 40 Tahun 2006 yang ditetapkan tahun 2006. Penyusunan anggaran diatur secara terpisah dalam UU Keuangan Negara Tahun 2003 (UU Nomor 17 Tahun 2003) dan PP No. 90 Tahun 2010. Diakui bahwa ketentuan yang terpisah ini telah menimbulkan inkonsistensi proses dan pekerjaan yang tumpang tindih. Penting untuk menyingkronkan dua proses tersebut guna mencapai tujuan pembangunan nasional secara efektif. Di samping itu, Peraturan Pemerintah ini mendefinisikan konsep “Prioritas Nasional” dan program prioritas, kegiatan prioritas serta proyek prioritas yang terkait.

BAPPENAS menjelaskan bagaimana proses perencanaan dan penganggaran berubah dengan adanya Peraturan Pemerintah di dalam bagan berikut ini. Dinyatakan dengan jelas bahwa kedua pihak melaksanakan kegiatan bersama sebagai kajian baseline atau analisis kerangka makroekonomi.





Bagan:Perubahan dalam proses perencanaan dan penganggaran untuk BAPPENAS dan KEMENKEU setelah PP No.17 Tahun 2017

Sumber : "POIN-POIN PENTING DARI PERATURAN PEMERINTAH NO. 17 TAHUN 2017 SINKRONISASI PROSES PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN PEMBANGUNAN NASIONAL", Direktorat Alokasi Anggaran, BAPPENAS, Juni 2017

### 3.3 Inisiatif Baru dan Prioritas Nasional

Menurut UU Keuangan Negara Tahun 2003, wewenang untuk mengalokasikan anggaran pembangunan kurang lebih telah bergeser dari BAPPENAS ke Kemenkeu. BAPPENAS harus menilai dokumen anggaran bersama Ditjen Anggaran Kemenkeu hanya untuk usaha baru (Inisiatif Baru). Oleh karena itu, proyek JICA ini dirancang untuk fokus pada peningkatan mutu permohonan anggaran Inisiatif Baru yang diajukan oleh kementerian dan lembaga (Outcome 2) serta menambah kemampuan untuk menilai permohonan tersebut di BAPPENAS (Outcome 3). Akan tetapi, setelah proyek dimulai, BAPPENAS tidak menerima permohonan untuk anggaran Inisiatif Baru sejak 2015, sebagian karena tidak ada ruang fiskal yang cukup untuk melaksanakan Inisiatif Baru. Sehingga, proyek JICA ini, yang diharapkan akan bekerja pada pengajuan Inisiatif Baru, harus memeriksa ulang arah kerjasamanya.

Di sisi lain, BAPPENAS, memperkenalkan konsep "Prioritas Nasional" berdasarkan pada Janji Presiden sejak 2016. Dan diputuskan untuk menilai semua proyek, baik baru atau yang sudah ada, sesuai dengan kontribusi yang diharapkan terhadap Prioritas Nasional. Di tahun yang sama, Direktorat Pengembangan Regional BAPPENAS memperkenalkan sebuah kerangka baru bernama SIMU (Sistem Informasi Multi Pengguna)<sup>22</sup>. Seluruh program dan kegiatan kementerian dan lembaga diminta untuk ditata menurut kerangka ini. Selain itu, pada 2017, konsep "proyek" terhubung dengan Prioritas Nasional baru dihadirkan dalam rencana kerja tahunan.

Dengan demikian, tim ahli menghadapi proses *trial and error* dari 2016 hingga 2017 tentang mekanisme untuk pengalokasian anggaran pembangunan. Dalam situasi tersebut, tim memutuskan untuk menafsirkan secara luas setiap kegiatan pada PDM alih-alih membatasi pekerjaan pada kegiatan yang mulanya diasumsikan. Tim telah berupaya untuk fleksibel dalam menanggapi permintaan dari mitraimbangan, yang seringkali sangat sulit.

<sup>22</sup> Dibuat sebagai dokumen lampiran dari setiap rencana tahunan kementerian. Merupakan sebuah matriks yang mengatur kegiatan mana dari setiap stasiun yang berkontribusi pada Prioritas Nasional. Karena Prioritas Nasional itu sendiri didefinisikan dengan luas, penafsiran dari "kontribusi" dilakukan secara bervariasi oleh pemangku kepentingan, tidak dipakai secara efektif untuk analisis.

Tampaknya mitraimbangan perlahan-lahan mulai menghargai pendekatan tim ahli yang fleksibel. Mulanya, tim ahli JICA dianggap sebagai pelengkap bagi proyek AIPEG Australia yang telah ada lebih dahulu dari dukungan BAPPENAS. Akan tetapi, tim ahli kemudian secara bertahap diminta berkontribusi langsung mengatasi tantangan yang dihadapi oleh mitraimbangan. Dalam beberapa kasus, tim ahli menerima informasi yang tidak dipublikasikan dan diminta untuk berperan sebagai penasihat kebijakan. BAPPENAS memutuskan untuk memperpanjang jangka waktu proyek untuk menyusun rancangan Panduan Proyek Prioritas Nasional, kemungkinan karena pendekatan tim ahli JICA yang fleksibel.

#### Kotak 5: Panduan Proyek Prioritas Nasional (Rancangan)

Sejak 2016, kementerian dan lembaga telah diminta untuk memaparkan berapa banyak dari tiap kegiatan mereka yang berkontribusi kepada Prioritas Nasional di dalam rencana kerja tahunan. Selain itu, pada 2017, sebuah konsep baru "proyek" diperkenalkan dalam rencana kerja tahunan. 'Sebuah proyek' harus ditempatkan dalam "kegiatan" setiap kementerian. Direktorat APP BAPPENAS diminta untuk memeriksa proyek-proyek dari tiap kementerian dan lembaga serta mempelajari sejauh mana proyek akan berkontribusi kepada Prioritas Nasional. Hasil dari pemeriksaan ini harus tercermin dalam pengalokasian anggaran pembangunan.

Penilaian anggaran berdasarkan Prioritas Nasional dan permohonan anggaran per proyek merupakan sesuatu yang baru bagi Pemerintah. Sehingga, adanya panduan yang menetapkan metode tersebut sangat diperlukan. Tim ahli menyusun sebuah naskah rekomendasi tentang arahan panduan pada Maret 2017. Pada Oktober 2017, sebuah rancangan panduan disusun kemudian diajukan kepada Direktorat APP. Daftar isi dari rancangan tersebut adalah sebagai berikut.

#### Daftar Isi

1	Pengantar
2	Pengajuan Proyek dan Persyaratan Data
2.1	Pengajuan Proyek
2.2	Persyaratan Data
3	Langkah-Langkah Penilaian dan Prioritisasi
3.1	Permintaan Proposal
3.2	Penilaian Mutu Proposal
3.3	Penilaian Kontribusi Proyek
3.4	Alokasi dana untuk proyek yang diprioritaskan

Lampiran 1: Usulan Indikator Outcome untuk Program Prioritas Nasional

Fitur dari rancangan panduan ini adalah sebagai berikut.

- Format standar dari proposal proyek dipaparkan.
- Langkah penilaian dibagi menjadi dua. Pertama, direktorat sektor BAPPENAS melakukan penilaian awal kemudian mengirimkan hasilnya kepada direktorat APP. Kedua, APP, bersama dengan Ditjen Anggaran Kemenkeu, membuat penilaian akhir.
- Proposal proyek dinilai dari dua sudut pandang, yaitu "mutu proposal" dan "derajat kontribusi terhadap prioritas nasional".
- 'Mutu proposal' dievaluasi dengan skala 5-poin yang menyangkut 10 item.
- Tentang 'derajat kontribusi terhadap prioritas nasional', setiap proyek diperingkat menurut derajat kontribusi yang diharapkan. Langkahnya adalah sebagai berikut.
  1. Tetapkan outcome yang telah ditentukan di awal untuk tiap Prioritas Nasional.
  2. Tentukan indikator untuk setiap outcome (Indikator dapat diambil dari rencana pembangunan jangka menengah nasional dan dokumen lainnya).

3. Konfirmasikan nilai target saat ini dari tiap indikator dalam dokumen perencanaan. Kemudian, BAPPENAS menentukan berapa banyak nilai target yang akan diperkuat setelah diprioritaskan.
4. Setiap kementerian dan lembaga akan memaparkan sejauh mana usulan proyek berkontribusi terhadap penguatan dari nilai target.
5. Direktorat sektor BAPPENAS memeriksa kontribusi ini dan memeringkat proyek atas masing-masing outcome.

## **BAB 4 TINGKAT PENCAPAIAN PADA TUJUAN PROYEK**

*Tujuan Proyek: Kerangka reformasi perencanaan dan penganggaran ditingkatkan lebih lanjut.*

Tingkat pencapaian pada tujuan proyek diukur pada tiap ‘indikator obyektif yang dapat diverifikasi’ yang tertera pada PDM dari R/D.

### **4.1 Pemahaman akan kerangka PBK**

*1. Kerangka PBK (mis. Operasional rantai hasil dan KPI) dipahami dan diterapkan pada direktorat-direktorat sektor di BAPPENAS dan jajaran kementerian terpilih.*

Derajat pencapaian: Tercapai secara parsial

#### **Keikutsertaan dalam seminar KPJM-PBK**

Guna membahas kerangka PBK, tenaga ahli menyelenggarakan beragam seminar KPJM-PBK selama jangka waktu proyek. Para pejabat dari direktorat sektor BAPPENAS diundang ke hampir semua seminar, dan mereka menyumbangkan kontribusi yang signifikan terhadap perbaikan kerangka PBK. Kontribusi mereka menghasilkan penyempurnaan dari rancangan Panduan PBK.

Para pejabat dari ketujuh jajaran kementerian, termasuk Kementerian Kelautan dan Perikanan, juga turut menghadiri beberapa seminar KPJM-PBK. Mereka diminta untuk menyampaikan komentar tentang rancangan Panduan PBK di seminar tersebut. Selain itu, mereka juga diminta untuk menguji metodologi di dalam dokumen perencanaan guna meningkatkan mutunya. Dengan memberikan komentar dan menguji rancangan panduan IK, para pejabat dari jajaran kementerian dapat memiliki pemahaman mendalam mengenai kerangka PBK.

#### **Menguji metodologi di dalam rencana kerja tahunan**

Metodologi di dalam rancangan Panduan PBK juga diuji di Biro Perencanaan BAPPENAS (ORTALA). Berdasarkan saran-saran yang diberikan oleh anggota gugus tugas pada seminar KPJM-PBK ketiga, tenaga ahli menilik rencana kerja tahunan (*Renja*) BAPPENAS, dan mempelajari mutu dari pernyataan output dan outcome. Tenaga ahli tersebut mengadakan serangkaian rapat mingguan di ORTALA dari bulan September hingga Oktober 2015, dan membahas bagaimana metodologi dalam Panduan PBK dapat diterapkan di dalam *Renja* BAPPENAS. Pengalaman menerapkan metodologi telah dipaparkan oleh ORTALA pada seminar KPJM-PBK keempat di bulan November 2015.<sup>23</sup> Layanan konsultasi serupa juga diberikan kepada kementerian percontohan setelah seminar diselenggarakan.

Diasumsikan bahwa kerangka PBK perlu dipahami dengan baik oleh direktorat sektor BAPPENAS dan oleh jajaran kementerian dengan cara turut serta dalam rangkaian seminar KPJM-PBK dan dengan menguji metodologi berfokus PBK di dalam rencana kerja tahunan mereka.

#### **Penyebaran Panduan BAPPENAS**

Rancangan Panduan PBK yang disusun oleh tenaga ahli diajukan kepada BAPPENAS sebagai pertimbangan pada akhir 2015. Setelah pengujian dilakukan dengan kementerian percontohan, Direktorat APP BAPPENAS setuju untuk menerapkan metodologi tersebut dalam menyusun rencana kerja tahunan 2017. Pada April 2016, Direktorat APP BAPPENAS menerbitkan '*Pedoman Penyusunan Renja-KL Tahun 2017*'. Bagian kedua dari dokumen ini, berjudul '*Penyusunan output kegiatan dan indikator kinerja*', sebagian besar diambil dari Panduan PBK proyek.

Diharapkan agar kerangka PBK diterapkan dengan baik oleh jajaran kementerian dengan mengacu pada panduan BAPPENAS.

---

<sup>23</sup> 'ORTALA\_Penganggaran Berbasis Kinerja', 17 November 2015.



*Pedoman Penyusunan Renja-K/L Tahun 2017, BAPPENAS (2016)*

## 4.2 Rantai hasil dan KPI yang dioperasionalkan

2. *Lebih banyak rantai hasil dan KPI yang operasional dikembangkan oleh jajaran kementerian terpilih.*

Derajat pencapaian: Tercapai secara parsial

### **Dampak dari konsultasi praktis terhadap Ditjen percontohan**

Di antara ketujuh kementerian percontohan, Kementerian Pertanian dan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia secara sukarela menerapkan metodologi dari rancangan Panduan PBK. Satu Direktorat Jenderal (Ditjen) dari setiap Kementerian dipilih sebagai Ditjen percontohan. Ditjen tersebut adalah Ditjen Sarana dan Prasarana Pertanian Kementerian Pertanian, dan Ditjen Pemasarakatan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Tenaga ahli mengunjungi Ditjen percontohan tersebut untuk memberikan konsultasi praktis dari bulan Maret hingga Juli 2016. Tenaga ahli mempelajari pernyataan output, outcome serta indikatornya di dalam rencana kerja tahunan 2016, dan memberikan saran-saran untuk renja 2017.

Dalam rangka melihat dampak dari konsultasi praktis terhadap Ditjen percontohan tersebut, tenaga ahli mengambil rencana kerja tahunan mereka (*Renja*) tahun 2016, 2017 dan 2018 serta membandingkan pernyataan output dan indikator kinerjanya. Temuan dari perbandingan tersebut diuraikan sebagai berikut.

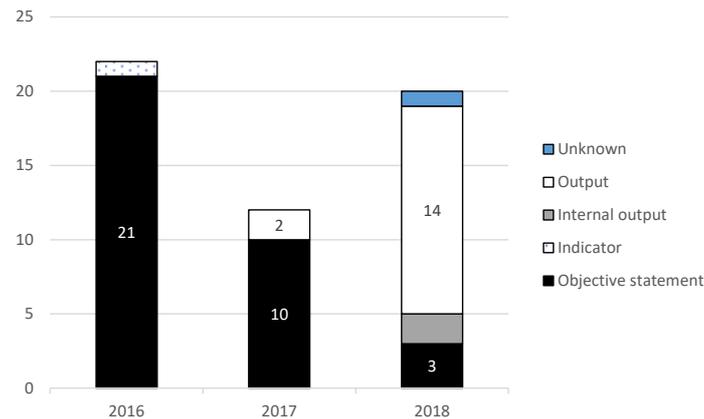
Di dalam *Renja* 2016, sebagian besar output yang disusun oleh Direktorat merupakan pernyataan/definisi tujuan bagi kedua Direktorat tersebut. Ditjen Pemasarakatan memiliki enam Direktorat dengan 22 output yang dicantumkan di dalam *Renja* 2016. Ditjen Prasarana dan Sarana Pertanian mempunyai lima Direktorat dengan 6 output. Kecuali satu output, seluruh output lainnya digambarkan sebagai tujuan, seperti 'Meningkatkan mutu pelaksanaan pengelolaan keselamatan' atau 'Meningkatkan ketersediaan air irigasi'.

Kesalahan ini sebagian disebabkan oleh penggunaan yang tidak jelas dari istilah '*Sasaran*' di dalam format *Renja*. '*Sasaran*' secara harfiah berarti target atau objective di dalam bahasa Inggris. '*Sasaran Kegiatan*' merupakan output dari Direktorat. Tetapi, '*Sasaran Program*' dianggap sebagai outcome program. Para pejabat perencanaan dapat dengan mudah menjadi bingung oleh dua penafsiran yang berbeda dari kata tersebut. Kebingungan ini seringkali disinggung dalam seminar KPJM-PBK oleh para pejabat BAPPENAS dan kementerian percontohan. Berdasarkan komentar-komentar tersebut, tenaga ahli menyarankan penggunaan kata selain '*Sasaran Kegiatan*' untuk mengindikasikan 'output' Direktorat.

BAPPENAS menanggapi dengan serius komentar tersebut dan merevisi format *Renja* 2017. Dalam format *Renja* 2018, setiap Direktorat diwajibkan untuk memberikan dua set '*Sasaran Kegiatan*' dan

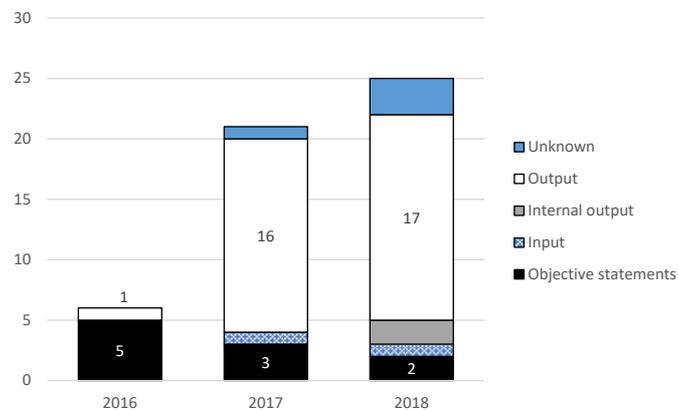
'Output' yang berbeda. Keduanya harus memiliki indikator masing-masing, yaitu 'Indikator Sasaran Kegiatan' dan 'Indikator Output'. Dengan revisi format ini, Direktorat memasukkan pernyataan tujuan mereka sebagai 'Sasaran Kegiatan'. Direktorat perlu mengidentifikasi jenis pelayanan jasa mereka dan menuliskannya sebagai 'output'.

Revisi format ini seharusnya secara signifikan mempengaruhi struktur pernyataan output di dalam *Renja* kedua Ditjen percontohan. Dalam *Renja* 2018, hanya ada sedikit pernyataan tujuan. Mayoritas Direktorat menggunakan istilah yang tepat untuk memaparkan output mereka. Pembahasan yang dilakukan dalam seminar KPJM-PBK serta konsultasi praktis membantu Ditjen untuk mengidentifikasi properti output mereka (lihat bagan berikut ini).



Sumber: Tenaga ahli JICA

Bagan 4-1: Struktur pernyataan output dalam rencana tahunan Ditjen Pemasaryakatan



Sumber: Tenaga ahli JICA

Bagan 4-2: Struktur pernyataan output dalam rencana tahunan Ditjen Prasarana dan Sarana Pertanian

Sementara itu masih ada ruang untuk perbaikan bagi indikator kinerja. Panduan PBK dan 'Panduan Penyusunan Renja BAPPENAS 2017' memperlihatkan bahwa indikator kinerja semestinya dapat terdiri atas empat kumpulan indikator, yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu dan keuangan. Indikator kinerja dalam Ditjen percontohan hanya membahas aspek-aspek kuantitas atau kualitas. Tidak satu pun dari direktorat tersebut yang memasukkan indikator kinerja secara lengkap, yang dapat sepenuhnya menunjukkan kinerja dari hasil (delivery) output mereka.

Banyak dari indikator kinerja Ditjen Pemasaryakatan misalnya, lebih menitikberatkan pada sejumlah kegiatan yang dilaksanakan 'menurut standar'. Indikator semacam ini memperlihatkan aspek mutu dari pelayanan jasa dengan menghadirkan jumlah jasa yang sesuai standar. Namun tidak menunjukkan aspek kuantitas pelayanan jasa tersebut sebab kita tidak bisa mengetahui berapa banyak kasus yang tidak

memenuhi standar. Jumlah keseluruhan kasusnya pun tidak dicantumkan.

Saat konsultasi praktik berlangsung di Ditjen Pemasarakatan, tenaga ahli menanyakan alasan mengapa hanya aspek mutu saja yang disorot dalam indikator. Para pejabat menjelaskan bahwa Ditjen Pemasarakatan seringkali tidak mampu mengendalikan kuantitas pelayanan jasa, disebabkan banyaknya jumlah napi, misalnya, yang tak dapat dikendalikan oleh direktorat. Para pejabat tersebut tampak segan menggunakan indikator yang tidak dapat mereka kendalikan karena khawatir mereka mungkin tidak dapat mencapai sasaran dari pelayanan jasa.

Dari diskusi dengan Ditjen Pemasarakatan dan direktorat lainnya di kementerian percontohan, tenaga ahli menyadari bahwa para pejabat perencanaan umumnya beranggapan bahwa direktorat dengan kinerja buruk akan dihukum melalui pengurangan anggaran atau bahkan pengurangan peringkat kantor. Mereka cenderung memanipulasi indikator kinerja agar dapat dengan mudah mencapai sasaran setiap tahun. Bila sebagian besar sasaran dapat dicapai oleh banyak direktorat, Informasi Kinerja tidak akan bernilai bagi BAPPENAS, sebab informasi yang tersembunyi tidak memberikan informasi apa pun mengenai apa yang terjadi di bidang pelayanan jasa. Tenaga ahli menyinggung permasalahan ini dalam seminar KPJM-PBK dan seringkali membahas hal ini di BAPPENAS, Kemenkeu dan MenPAN. Namun, mungkin dibutuhkan waktu yang lama untuk melihat perubahan pola pikir para pejabat perencana terkait penggunaan Informasi Kinerja.

### **4.3 Kerangka panduan dokumen-dokumen penyusunan anggaran**

*3. Kerangka panduan dokumen-dokumen penyusunan anggaran dan pemeriksaan anggaran semakin ditingkatkan.*

Derajat pencapaian: Tercapai secara parsial

#### **Penggunaan Daftar Output dan Outcome Baku**

Saat proyek ini dimulai, Pemerintah tidak mempunyai cara baku untuk membuat pernyataan output dan outcome di dalam dokumen penyusunan anggaran. BAPPENAS membuat sebuah daftar output generik atau non-teknis standar untuk penyusunan rencana jangka menengah bagi jajaran kementerian di tahun 2014, namun hanya segelintir kementerian yang betul-betul menggunakan output tersebut untuk menyusun rencana jangka menengah. Karena tidak adanya daftar yang standar, setiap Kementerian atau bahkan setiap direktorat cenderung memasukkan output dan outcome masing-masing di dalam dokumen perencanaan dan penganggaran. Jenis output dan outcome yang sama digambarkan dengan cara yang berbeda.

Praktik seperti ini berpengaruh negatif terhadap cara pemeriksaan dokumen penyusunan anggaran oleh Kemenkeu dan BAPPENAS. Kemenkeu dan BAPPENAS tidak mampu membandingkan efisiensi dari hasil output yang sama, sebab output tersebut diuraikan secara berbeda. Selain itu, Kementerian cenderung membuat lebih banyak output dengan harapan akan mendapatkan anggaran lebih banyak dengan output baru tersebut. Kemenkeu dan BAPPENAS menghadapi beragam pernyataan output yang membingungkan setiap tahunnya. Bila pernyataan output dibakukan, akan menjadi mudah untuk membandingkan efisiensi biaya direktorat yang memberikan jenis output yang sama. Kemenkeu dan BAPPENAS juga dengan mudah dapat mendeteksi semua output yang mubazir, tumpang tindih atau tidak substansial.

Tanpa adanya daftar outcome yang dibakukan, BAPPENAS tidak dapat memeriksa keefektifan pelayanan jasa untuk memenuhi Prioritas Nasional. Kemungkinan satu Prioritas Nasional perlu mendapat kontribusi dari beberapa program jajaran kementerian. Ketika jajaran kementerian membuat outcome-nya sendiri dan melampirkan outcome tersebut ke dalam program mereka, maka BAPPENAS akan kesulitan untuk melihat program mana saja yang saling terkait dan berkontribusi ke Prioritas Nasional yang sama. Bila jajaran kementerian menggunakan outcome yang baku untuk program mereka, BAPPENAS dapat dengan mudah memeriksa hubungan logis antara program jajaran kementerian dan Prioritas Nasional serta melihat seberapa efektif Prioritas Nasional tersebut tercapai

melalui pelaksanaan program terkait.

Pentingnya menyusun daftar yang dibakukan dari pernyataan output dan outcome telah diakui oleh tenaga ahli. Tenaga ahli telah sering membahas permasalahan ini dengan pihak ahli Australia di Kemenkeu pada 2015. Tenaga ahli membuat sebuah daftar tentatif dari pernyataan output yang dibakukan, serta memaparkan daftar tersebut dalam seminar KPJM-PBK ketiga di bulan September 2015.

Tim AIPEG menindaklanjuti hal ini dan membahasnya di Kemenkeu pada tahun 2016. Daftar pernyataan output yang dibakukan telah dirampungkan oleh Kemenkeu dan dimasukkan ke dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK Nomor 163) tahun 2016. Dalam seminar KPJM-PBK ketujuh di bulan Desember 2016, daftar tersebut dipaparkan oleh SISDUR kepada direktorat sektor BAPPENAS. Diharapkan agar kumpulan gambaran umum output yang baku digunakan di dalam dokumen perencanaan dan penganggaran mulai dari tahun 2017. Praktik ini seharusnya mempertajam secara signifikan analisis efisiensi dari dokumen penyusunan anggaran.

Setelah penyusunan daftar baku gambaran umum outcome, tenaga ahli juga berupaya membakukan gambaran umum outcome (). Tenaga ahli membuat sebuah konsep baru NOICS (Sistem Klasifikasi Indikator Outcome Nasional) pada tahun 2016, dan membahas konsep ini dengan Direktorat APP dan SISDUR BAPPENAS. Dalam seminar KPJM-PBK ketujuh di bulan Desember 2016, NOICS dipaparkan kepada direktorat sektor BAPPENAS. Disepakati bahwa SISDUR harus menindaklanjuti konsep ini dan membahas tentang standardisasi outcome nasional.

Daftar baku gambaran umum outcome juga dilampirkan ke rancangan Panduan Proyek Prioritas Nasional, yang diajukan kepada Direktorat APP BAPPENAS di bulan Oktober 2017. Penggunaan outcome yang dibakukan dianggap sebagai sebuah alat bantu penting guna menilai Proyek Prioritas Nasional. Diharapkan agar BAPPENAS meneruskan kerjasama dengan tenaga ahli untuk merampungkan daftar baku gambaran umum outcome sebagai bagian dari panduan.

Di awal perkenalan proyek ini, diharapkan bahwa tim ahli juga memeriksa cara ‘bagaimana menetapkan pagu dengan cara yang lebih persuasif’ atau memeriksa ‘pendekatan biaya’ baru seperti pendekatan biaya penuh. Tetapi tim ahli tidak dapat menuntaskan permasalahan ini karena kurangnya partisipasi dari Ditjen Anggaran Kemenkeu. Sehingga, tim ahli menitikberatkan pada perbaikan proses perencanaan, yang merupakan tanggung jawab BAPPENAS.

#### **4.4 Peningkatan kualitas usulan-usulan anggaran**

*4. Kualitas usulan anggaran meningkat di jajaran kementerian yang terpilih, dalam konteks PBK.*

Derajat pencapaian: Hampir tidak tercapai

- *Inisiatif baru dan Proyek Prioritas Nasional dijustifikasi dengan benar (misalnya bagaimana memberikan justifikasi bagi perlunya inisiatif baru dan Proyek Prioritas Nasional dalam rantai-hasil yang relevan, bagaimana menggunakan KPI untuk melakukan justifikasi kebutuhan, apa saja pencapaian yang diharapkan oleh inisiatif baru, apa saja kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan lain sebagainya.*
- *Mutu penetapan biaya menjadi lebih baik (contohnya standar biaya yang ditetapkan oleh Kemenkeu digunakan dengan benar. Kuantitas untuk masukan juga ditetapkan dengan lebih tepat, dan sebagainya.)*
- *Analisis manfaat biaya dilaksanakan dengan tepat bila diperlukan.*

Panduan tentang proposal inisiatif baru tidak diselesaikan dan diotorisasi oleh BAPPENAS. Selain itu, Pemerintah tidak menerima proposal inisiatif baru sejak 2016 karena tidak adanya ruang fiskal. Di samping itu, tenaga ahli tidak dapat memeriksa mutu proposal anggaran untuk inisiatif baru selama jangka waktu proyek.

Sebaliknya, tenaga ahli mengajukan rancangan panduan untuk Proyek Prioritas Nasional bulan Oktober 2017, dan BAPPENAS diharapkan untuk menyelesaikan panduan agar dapat disebarluaskan. Masih terlalu dini untuk mengetahui apakah Proyek Prioritas Nasional dijustifikasi dengan tepat.

Tenaga ahli memutuskan untuk tidak memberikan konsultasi praktis bagi Kemenkeu pada Februari 2016 karena pihak Kemenkeu tidak mengajukan permohonan yang disyaratkan kepada BAPPENAS sesuai yang disepakati dalam MM yang ditandatangani oleh BAPPENAS dan JICA Advisory Mission pertama. Oleh karena itu, tenaga ahli tidak berada dalam posisi untuk mengetahui perbaikan dalam mutu penetapan biaya. Tenaga ahli juga tidak terlibat dalam analisis manfaat biaya karena alasan yang sama.

#### **4.5 Peningkatan kualitas dokumen-dokumen penyusunan anggaran**

5. (Referensi) *Kualitas dokumentasi penyusunan anggaran yang diserahkan (i) dari jajaran kementerian terpilih ke BAPPENAS, dan (ii) dari BAPPENAS ke KEMENKEU meningkat.*

Derajat pencapaian: Hampir tidak tercapai

Sebagaimana disinggung dalam bagian sebelumnya, Pemerintah tidak lagi menerima proposal inisiatif baru sejak 2016, sehingga mustahil bagi tenaga ahli untuk memeriksa mutu dokumen ini.

Mengenai penyusunan belanja berjalan lainnya, *Renja* K/L dan RKA K/L dianggap sebagai dokumen penyusunan anggaran. Tenaga ahli memeriksa mutu dari *Renja* K/L kedua Ditjen percontohan dari Kementerian Pertanian dan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Temuan dari pemeriksaan tersebut telah dicantumkan dalam bagian sebelumnya dari bab ini.

#### **4.6 Upaya-upaya koordinasi yang terus-menerus**

6. *Upaya-upaya koordinasi dilakukan terus-menerus.*

Derajat pencapaian: Tercapai secara parsial

BAPPENAS, Kemenkeu dan MenPAN sangat mementingkan kerangka PBK, dan tenaga ahli JICA telah mengerahkan upaya berkelanjutan guna memperkuat koordinasi di antara mereka. Anggota tim sering berkunjung ke Kemenkeu dan MenPAN untuk melaporkan kemajuan proyek. Para pejabat dari ketiga kementerian ini telah diundang untuk hadir dalam seminar yang diadakan oleh proyek. Bilamana pejabat Kemenkeu tidak dapat menghadiri seminar tersebut, maka tenaga ahli JICA yang berkunjung ke Kementerian dan menyampaikan paparan yang serupa kepada para pejabatnya.

Tenaga ahli JICA pun secara teratur menghubungi tenaga ahli yang ditugaskan oleh mitra pembangunan lainnya, terutama tim dari AIPEG dan GPF. Tenaga ahli memandang penting untuk bekerja sama dalam kemitraan dengan para ahli tersebut, karena kegiatan mereka sangat berkaitan dengan peningkatan kerangka PBK. Sebagaimana dinyatakan dalam bagian sebelumnya, tenaga ahli JICA dan AIPEG menyusun bersama daftar output yang dibakukan, yang harus digunakan di dalam dokumen perencanaan dan penganggaran. Hasil penyusunan ini telah dilaporkan oleh tenaga ahli JICA kepada BAPPENAS, dan oleh tim Australia kepada Kemenkeu. Kegiatan bersama yang dilakukan kedua tim ini mungkin secara tidak langsung telah memperbaiki jalinan komunikasi kedua lembaga.

#### **4.7 Ringkasan**

Ada tiga persyaratan untuk mewujudkan "penganggaran berbasis kinerja (PBK)". Pertama, kinerja setiap kementerian dan lembaga diukur dengan benar dan akurat (Output 1). Kedua, pengukuran hasil kinerja dicerminkan di dalam perencanaan. Ketiga, rencana bisnis yang disusun tercermin dalam alokasi anggaran (Output 2 dan 3). Tidak ada satu pun dari tiga persyaratan di atas yang memadai pada awal fase kedua proyek JICA ini.

Di antara tiga persyaratan tersebut, yang pertama menjadi prasyarat untuk yang kedua dan ketiga. Sehingga, tim ahli awalnya memusatkan perhatian pada kemampuan pengukuran kinerja dari lembaga administratif. Tim ahli menyusun beragam panduan, mengadakan seminar, memberikan konsultasi di tempat dan lain sebagainya agar kementerian percontohan mampu memperbaiki deskripsi output, outcome dan indikator kinerja utama (IKU). Konsekuensinya, kerangka deskripsi output dan pengukuran kinerja menjadi lebih baik pada 2017, dan mutu rencana kerja tahunan dari kementerian percontohan turut meningkat.

Di sisi lain, belum ada dampak yang dapat dilihat untuk persyaratan kedua. Walaupun kemampuan pengukuran kinerja telah meningkat, ada celah waktu antara pengukuran aktual setiap kinerja dan refleksinya di dalam penyusunan rencana. Adalah rencana tahunan 2018 yang disusun pada 2017, serta hasil pengukuran kerjanya yang akan dipresentasikan pada tahun 2019. Dengan kata lain, apa yang diterima oleh otoritas perencanaan sejauh ini merupakan hasil dari pengukuran kinerja yang dibuat dalam kerangka konvensional yang tidak tepat. Bertumpu pada hal ini, sulit untuk mengusulkan mekanisme untuk mencerminkan hasil pengukuran kinerja dalam perencanaan.

Mengenai persyaratan ketiga, ada situasi yang menyulitkan antara BAPPENAS dan Kemenkeu tentang proses mengalokasikan anggaran pembangunan. Demi mengatasi situasi yang sulit tersebut, tim ahli bekerja sama dengan erat bersama tim ahli Australia, yang merupakan mitraimbangan Kemenkeu. Kedua tim berupaya berkontribusi pada penyesuaian kerangka perencanaan dan penganggaran. Pengundangan Peraturan Pemerintah yang meminta adanya sinkronisasi proses perencanaan dan penganggaran di tahun 2017 turut membantu.

Di samping itu, tujuan lainnya adalah memperkenalkan pengalaman praktis PBK di Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah dan menyebarkan praktik ini (Output 4). Akan tetapi, tidak mudah untuk menyebarkan metode PBK ke Pemerintah Daerah, karena PBK sendiri belum sepenuhnya diperkenalkan di Pemerintah Pusat.

Tabel: Perubahan sebelum dan setelah pelaksanaan proyek

	Sebelum	Setelah
Output 1 : Mutu rantai hasil dan IKU meningkat di jajaran kementerian terpilih.	Dalam rencana tahunan kementerian terpilih, konsep output dan outcome tidak dipahami dengan baik, dan deskripsinya tidak dibakukan. Mutu dari rantai hasil sulit untuk diperiksa dengan deskripsi yang begitu buruk. Penetapan IKU juga tidak tepat.	Saat Kemenkeu lanjut membakukan deskripsi output dan BAPPENAS mengikuti, deskripsi output dalam rencana tahunan kementerian percontohan jauh lebih membaik. Pembakuan deskripsi outcome tengah diperiksa di BAPPENAS menurut saran dari tim ahli. Mengenai bagaimana menetapkan IKU, BAPPENAS mengeluarkan sebuah dokumen publik tahun 2016 berdasarkan panduan tim ahli.
Output 2: Kerangka panduan untuk meningkatkan mutu dokumentasi penyusunan anggaran untuk dana pembangunan diperbaiki.	Permohonan anggaran Inisiatif Baru ditunda untuk alasan seperti kesulitan keuangan. Sebuah mekanisme untuk meminta anggaran proyek pembangunan belum dibuat dan masih dalam kondisi <i>trial and error</i> .	Suatu mekanisme telah dibuat di mana kementerian dan lembaga meminta anggaran proyek dengan menunjukkan derajat kontribusi terhadap Prioritas Nasional. Rancangan panduan yang disusun tim ahli menjadi bahan acuan untuk hal ini.
Output 3: Kerangka panduan untuk meningkatkan mutu pemeriksaan keefektifan anggaran dibenahi di BAPPENAS dan Kemenkeu	Belum ada mekanisme baru untuk menggantikan permintaan/penilaian anggaran Inisiatif Baru. Hubungan antara BAPPENAS dan Kemenkeu tidak akrab, dan diskusi untuk membuat mekanisme baru antara keduanya	PP No. 17 Tahun 2017 untuk mempromosikan sinkronisasi proses perencanaan dan penganggaran diumumkan, dan diskusi antara kedua kementerian berlangsung kembali. Rancangan dari Panduan Proyek Prioritas Nasional dibuat oleh tim ahli,

	tampak menggantung.	dan hal ini mungkin telah membantu mengembangkan metode penilaian anggaran baru.
Output 4: Pengalaman dan pembelajaran untuk perbaikan alokasi dan efisiensi operasional disampaikan oleh para pemangku kepentingan.	Pengalaman PBK di negara asing tidak dibagikan secara memadai di antara pejabat Pemerintah Pusat. Pengalaman melaksanakan PBK di Pemerintah Pusat tidak dibagikan secara memadai di antara pejabat Pemerintah Daerah.	Pengalaman dan pembelajaran PBK dari beberapa negara asing dilaporkan kepada para pemangku kepentingan Pemerintah Pusat. Karena PBK masih dalam tahapan uji coba bahkan di tingkat Pemerintah Pusat, terdapat beberapa kesulitan untuk menyebarkannya ke Pemerintah Daerah.
Output 5: Sebuah pengembangan kerangka untuk menguraikan lebih jauh tentang sistem pelaksanaan PBK difasilitasi.	Pemantauan kinerja dilakukan secara periodik, namun hasilnya tidak digunakan secara efektif dalam proses perencanaan.	Kepala BAPPENAS menginstruksikan untuk menyinkronkan proses perencanaan dan pemantauan serta evaluasi, tim ahli telah mendukung hal ini melalui beragam kesempatan, namun tidak ada dampak yang terlihat selama jangka waktu pelaksanaan proyek.

## **BAB 5 UNTUK MENCAPAI TUJUAN KESELURUHAN**

*Tujuan Keseluruhan: Penganggaran berbasis kinerja (PBK) dioperasionalkan lebih lanjut di Indonesia.*

### **5.1 Sinkronisasi proses perencanaan dan penganggaran**

Proses perencanaan dan penganggaran di Indonesia dilaksanakan oleh dua kementerian yaitu BAPPENAS dan Kemenkeu. Proses perencanaan telah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 40 Tahun 2006, dan BAPPENAS bertanggung jawab untuk proses ini. Di sisi lain, proses penganggaran diterangkan dalam Peraturan Pemerintah No. 90 Tahun 2010, dan Kemenkeu menjadi penanggung jawab.

Kedua proses ini belum sepenuhnya selaras. Jajaran kementerian mengajukan rencana kerja tahunan (*Renja* K/L) kepada BAPPENAS, dan rencana anggaran tahunan (RKA K/L) kepada Kemenkeu. Kedua dokumen terdiri atas kumpulan bentuk yang serupa, namun kerangka logis keduanya tidak sepenuhnya sama. Setelah pengenalan ADIK (Arsitektur dan Informasi Kinerja)<sup>24</sup> ke dalam rencana anggaran jajaran kementerian bulan September 2015 oleh Kemenkeu, perbedaan dalam kerangka logis yang terdapat pada kedua dokumen tersebut menjadi jelas. Perbedaan tersebut dapat membingungkan dan membuat para pejabat perencanaan jajaran kementerian menjadi frustrasi. Seringkali ditemukan bahwa kumpulan output yang dicantumkan dalam rencana kerja direktorat kementerian berbeda dengan output yang ada dalam dokumen anggaran.

Proses perencanaan dan penganggaran yang tidak selaras ini memberikan pengaruh secara negatif terhadap penguatan sistem PBK di Indonesia. Tenaga ahli menilai penting untuk menyelaraskan proses perencanaan dan penganggaran serta memaparkan masalah ini dalam rangkaian seminar KPJM-PBK. Tenaga ahli juga membahas masalah ini dengan para ahli Australia dari AIPEG dan GPF, yang erat bekerja dengan Kemenkeu. Kekhawatiran dari tenaga ahli disampaikan sepenuhnya kepada ahli Australia, yang akhirnya membuahkan kerjasama yang lebih dekat dan erat di antara kedua tim.

Pemerintah turut menyikapi masalah ini dengan serius, dan Peraturan Pemerintah yang baru disusun untuk mengatasi masalah ini di tahun 2017. Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2017, dikeluarkan pada bulan Mei 2017, yang bertujuan untuk meningkatkan sinergi proses perencanaan dan penganggaran. Kerjasama yang erat dan berkelanjutan antara tenaga ahli Jepang dan Australia di BAPPENAS dan Kemenkeu dapat menciptakan lingkungan yang positif untuk menyusun peraturan baru ini. Masih terlalu dini untuk melihat dampak peraturan tersebut, namun koordinasi yang baik antara kementerian perencanaan dan penganggaran akan menghasilkan perbaikan dalam kerangka dokumen penyusunan anggaran.

### **5.2 Integrasi pusat data pemantauan dan perencanaan**

Setiap tahun, Direktorat M&E BAPPENAS menghimpun Informasi Kinerja dari Lembaga Pemerintah dan menggunakan informasi tersebut untuk memantau kemajuan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional. Informasi tersebut juga diteruskan kepada direktorat sektor BAPPENAS. Akan tetapi tampaknya, Direktorat tersebut tidak memanfaatkan informasi itu untuk membahas rencana tahun depan dengan jajaran kementerian terkait, sebagian dikarenakan mutu indikator kinerja yang buruk. Sepertinya, proses pemantauan dan perencanaan tidak diselaraskan sepenuhnya di BAPPENAS.

Mutu Informasi Kinerja yang buruk telah sering dibahas dalam seminar KPJM-PBK, dan juga dalam konsultasi yang dilakukan dengan kementerian percontohan. Berdasarkan pembahasan dalam seminar

---

<sup>24</sup> Pengenalan ADIK dilakukan tanpa koordinasi yang memadai dengan BAPPENAS. Lemahnya koordinasi ini menimbulkan masalah yang membuat struktur antara rencana anggaran tahunan dengan struktur rencana kerja tahunan tidak sesuai. Misalnya, dalam rencana anggaran tahunan, outcomes dibuat pada tingkat kementerian dan Ditjen, sementara output dibuat pada tingkat direktorat. Tetapi, dalam ADIK, output turut diminta untuk dicantumkan pada tingkat kementerian dan Ditjen. Para pejabat perencanaan menghadapi kesulitan teknis bagaimana seharusnya menggambarkan output kementerian dan Ditjen.

dan konsultasi tersebut, rancangan Panduan PBK dikembangkan dan diajukan kepada BAPPENAS di akhir 2015. BAPPENAS menggunakan panduan itu untuk mempersiapkan panduan penyusunan *Renja* 2017, yang dipublikasi pada April 2016. Mutu Informasi Kinerja diharapkan dapat menjadi lebih baik setelah Panduan PBK dibagikan dan dimanfaatkan oleh jajaran kementerian.

Selain itu, Kepala BAPPENAS telah membuat instruksi untuk mempersiapkan integrasi pusat data pemantauan dan perencanaan di tahun 2016. Pusat Data dan Informasi (PUSDATIN) BAPPENAS ditugaskan untuk melakukan integrasi ini. Sinkronisasi secara penuh dari proses pengawasan dan perencanaan harus menjadi prasyarat pengoperasian PBK. Diharapkan agar integrasi dari pengawasan dan pangkalan data perencanaan dapat mempercepat sinkronisasi dari kedua proses tersebut.

### **5.3 Finalisasi dan penyebaran Panduan Proposal Prioritas Nasional**

Tenaga ahli mengirimkan rancangan Panduan Proposal Prioritas Nasional kepada Direktorat APP BAPPENAS pada Oktober 2017. Pengembangan panduan ini akan menjadi langkah signifikan bagi pengoperasian strategis PBK dalam penyusunan anggaran dan proses pemeriksaan. Direktorat APP harus merampungkan panduan tersebut bersama direktorat sektor. Terutama daftar berisi indikator outcome baku harus diuraikan. Setelah penyelesaian, BAPPENAS diharapkan untuk menyebarkan panduan tersebut kepada seluruh kementerian, sehingga mereka dapat melakukan persiapan yang diperlukan untuk pengajuan *Renja* 2019.

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

Lampiran I: Desain Proyek (Matriks Desain Proyek)

Lampiran II: Rencana Operasi (Plan of Operation)

Lampiran III: Gambaran Input Staf

Lampiran IV: Seminar/Lokakarya/Pelatihan

Lampiran V: Daftar Peserta Kunjungan ke Negara ketiga/Program KCC di Jepang

Lampiran VI: Peralatan

Lampiran VII: Risalah Pertemuan

## Lampiran I Desain Proyek (Matriks Desain Proyek)

### I.1 Matriks Desain Proyek 1

Matriks Desain Proyek 1 terlampir pada R/D telah ditandatangani tanggal 19 Mei 2014.

#### ANNEX1: Logical Framework

#### Project Design Matrix (PDM<sub>1</sub>: Tentative Version)

Project Title: Project for Planning and Budgeting Reform for the Performance-Based

Project Period: Tentatively May/June 2014 to May/June 2017

Budgeting (PBB) System Implementation in Indonesia (Phase 2)

Target Areas: Indonesia

Target Group: Directorate of Development Funding Allocation, BAPPENAS etc.

Date : May XX, 2014

Narrative summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p><b>Overall Goal:</b> Performance-based budgeting (PBB) is further operationalized in Indonesia.</p>	<p>[Reference] MTEF-PBB linkage is enhanced more (i.e. continued progress of creating fiscal space; use of PBB for budget allocation).</p>	<p>Diagnostic assessment based on the matrix, interviews</p>	<p>Continued motivation for further accelerating PFM reform at various levels in Indonesian Government.</p>
<p><b>Project Purpose:</b> Framework of planning and budgeting reform is further enhanced.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PBB framework (e.g. operational result-chain and KPIs) is understood and applied in BAPPENAS sector directorates and the selected line ministries.</li> <li>2. More operational result-chain and KPIs are developed by the selected line ministries.</li> <li>3. Guiding framework of budget preparation documents and budget scrutiny are enhanced.</li> <li>4. [Reference] The quality of budget proposal is improved in the selected line ministries in PBB context.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· The new initiatives are justified properly (e.g. how to justify the necessity of the new initiatives in the relevant result-chains, how to use KPIs to justify the necessity, what the expected achievements by the new initiatives are, what the expected activities to achieve those goals are, etc.)</li> <li>· The quality of costing is improved (e.g. the cost standard designated by MOF is used properly. The quantity for input is set more appropriately, etc.)</li> <li>· Cost benefit analysis is conducted properly</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnostic assessment based on the matrix and Interviews</li> <li>2. Ditto</li> <li>3. Ditto</li> <li>4. Ditto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· MTEF is operationalized more substantially.</li> <li>· Budget classification is properly applied in PBB context.</li> <li>· Public Expenditure Review (PER) are conducted in a strategic and systematic manner under the established framework.</li> <li>· Performance management and performance culture is improved.</li> <li>· Internal and external audit are improved.</li> </ul>

Narrative summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
	<p>when necessary.</p> <p>5. [Reference] The quality of budget preparation documentation submitted (i) from the selected line ministries to BAPPENAS, and (ii) from BAPPENAS to MOF are improved.</p> <p>6. Coordination efforts are made continuously.</p>	<p>5. Ditto</p> <p>6. Ditto</p>	
<p><b>Output 1</b> The quality of result-chain and KPIs is improved in the selected line ministries.</p>	<p>1-1. Understanding on the MTEF-PBB framework and its practices is improved in the selected line ministries.</p> <p>1-2. [Reference] The quality of result chain is improved in the selected line ministries.</p> <p>1-3. [Reference] The quality of the KPIs is improved in the result-chains of indicator 1-2. in the selected line ministries.</p>	<p>1-1. Diagnostic assessment based on the matrix, interview</p> <p>1-2. Ditto</p> <p>1-3. Ditto</p>	
<p><b>Output 2</b> Guiding framework for improving the quality of budget preparation documentation is enhanced.</p>	<p>2-1. The guidelines on new initiatives are revised.</p> <p>2-2. Budget preparation process is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations.</p> <p>2-3. Budget preparation format is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations.</p> <p>2-4. Type of information and description in the documents is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations.</p>	<p>2-1. Guidelines, project report</p> <p>2-2. Diagnostic assessment based on the matrix, interview</p> <p>2-3. Ditto</p> <p>2-4. Ditto</p>	
<p><b>Output 3:</b> Guiding framework for improving the quality of budget scrutiny is enhanced at BAPPENAS and MOF.</p>	<p>3-1. Budget scrutiny process is standardized in BAPPENAS in accordance with the relevant rules and regulations.</p> <p>3-2. Guidelines of checkpoints of budget scrutiny for BAPPENAS officers (sector directorates and the Directorate of Development Funding Allocation) are developed.</p> <p>3-3. The developed checkpoints of budget scrutiny are used by BAPPENAS (sector directorates and Development Funding Allocation).</p>	<p>3-1. Description of budget scrutiny process, project report</p> <p>3-2. Guidelines, project report,</p> <p>3-3. Guidelines, project report</p>	
<p><b>Output 4:</b> The experiences and lessons learnt for improvement of allocation and operational efficiency are shared by</p>	<p>4-1. Opportunities for sharing experiences and lessons learnt are continuously arranged in the areas of allocation and operational efficiency.</p>	<p>4-1 Reports on seminars and workshops</p>	<p>4 &amp; 5. Importance of introducing PBB in the PFM is understood by</p>

Narrative summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
stakeholders.	4-2. Topics are covered in 4-1 opportunities properly (e.g. means for ensuring aggregate fiscal discipline, allocation efficiency, and operational efficiency).	4-2 Ditto	wider audiences and opinion leaders, e. g. media, lawmakers, general public, etc.
<b>Output 5:</b> A framework development for further elaborating PBB implementation system is facilitated.	Advisory services are provided by the Project. More specifically, solutions of critical topics for further elaborating PBB implementation system are explored; (i) various options are explored; (ii) pros and cons of each option are examined; (iii) implication of options on aggregate fiscal discipline, allocation efficiency and operational efficiency are examined respectively, etc. List of prospective topics is as follows: (1) How to set the ceiling in a more persuasive manner, (2) Cost approach (e.g. full cost approach), (3) Availability of performance assessment results in a timely manner , (4) Use of internal and external audits etc., and (5) Social accountability etc.	Project activity reports	
<b>Activity 0</b> To conduct capacity assessment of BAPPENAS and the other related ministries for implementing the MTEF-PBB <b>Activity for output 1, "The quality of result-chain and KPIs is improved in the selected line ministries"</b> 1-1. To set up joint working group (s)(*) in the selected line ministries and prepare the work plan, 1-2. To conduct seminar (s) on the MTEF-PBB framework and practices and provide practical consultation opportunities to the selected line ministries, and 1-3. To develop/refine result-chain and KPIs in accordance with the relevant guidelines and manuals.  (*)Working groups (s) consist of representatives from (i) Directorate of Development Funding Allocation, (ii) the relevant sector directorates, and (iii) selected line ministries.	<b>INPUT</b> <b>[Indonesia side]</b> 1. Personnel (1) Project Director (2) Project Manager (3) Counterpart personnel 2. Provision of the project offices and facilities in BAPPENAS DFA necessary for the project implementation 3. Administrative and operational expenses (e.g. electricity, water, communication, financial incentives for the Indonesian side official, etc.) 4. Others as necessary <b>[JICA side]</b> 1. Experts (1) Long-term and/or short-term experts from Japan and/or third countries 2. Trainings of counterpart personnel in Japan and/or third countries 3. Provision of machinery and equipment (1) Machinery and Equipment (if necessary)		

fe  


Narrative summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
	(2) Other equipment used by the experts 4. Local expenses for the project activities 5. Others as necessary		
<p><b>Activity for output 2, "Guiding framework for improving the quality of budget preparation documentation is enhanced.</b></p> <p>2-1. To set up joint working group (s) in the selected line ministries and prepare the work plan,            2-2. To discuss various practices of budget preparation documentation to meet the PBB requirements e.g. the practices of other countries,            2-3. To discuss the current relevant rules and regulations in Indonesia on the MTEF-PBB,            2-4. To review the current practices in the selected ministries,            2-5. To prepare recommendation papers to revise the guidelines for the new initiatives,            2-6. For BAPPENAS to revise the guidelines for the new initiatives,            2-7. To deliver training programs and provide practical consultation opportunities to the selected line ministries, and            2-8. To produce review reports on quality of budget preparation documentations in the selected line ministries.</p>			<p><b>Precondition</b>            The following issues on the fiscal planning and allocation in Indonesia shall be explained clearly:</p> <p>(1) Annual procedures, schedule of the budget cycle,            (2) Demarcation of the roles and responsibilities of provincial fiscal allocation,            (3) Process of determining budget ceiling,            (4) Criteria for accepting new initiatives,            (5) Process of scrutinizing budget proposals</p>
<p><b>Activity for output 3, "Guiding framework for improving the quality of budget scrutiny is enhanced at BAPPENAS and MOF".</b></p> <p>3-1. To set up joint working group (s) in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA,            3-2. To discuss various practices of budget scrutiny to meet the PBB requirements e.g. the practices of other countries,            3-3. To discuss the current relevant rules and regulations in Indonesia MTEF-PBB,            3-4. To review the current practices in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA,            3-5. To prepare recommendation papers to improve budget scrutiny,            3-6. To deliver training programs and provide practical</p>			

Narrative summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>consultation opportunities to the selected BAPPENAS sector directorates and DFA, and</p> <p>3-7. To produce review reports on the quality of budget scrutiny in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA.</p> <p>(*) Main beneficiaries of these activities will be both BAPPENAS and MOF (DG of Budget).</p>			
<p><b>Activity for output 4, "The experiences and lessons learnt for improvement of allocation and operational efficiency are shared by stakeholders".</b></p> <p>4-1. To identify the issues to be shared among BAPPENAS, MOF and MOHA (e.g. means for ensuring aggregate fiscal discipline, resource efficiency, operational efficiency),</p> <p>4-2. To hold dialogues (*) continuously on selected topics for sharing framework, experiences, and lessons learnt among BAPPENAS, MOF, MOHA and selected provincial governments, and</p> <p>4-3. To prepare reports on the results of those dialogues.</p> <p>(*) Dialogues will be organized in Jakarta and provinces.</p>			
<p><b>Activity for output 5, "A framework development for further elaborating PBB implementation system is facilitated."</b></p> <p>5-1. To explore and list various options on selected topics from the experiences of Japan and other countries through in-country and outside country activities,</p> <p>5-2. To examine (i) pros and cons of the options listed and (ii) implications on aggregate fiscal discipline, allocation efficiency and operational efficiency in the Indonesian context,</p> <p>5-3. To discuss the possibility of applying those options to Indonesia,</p> <p>5-4. To produce reports on those topics,</p> <p>5-5. To assess the status of the practices on the topics in each BAPPENAS sector directorate line ministry and produce status report.</p>			

Note: DFA=Directorate of Development Funding Allocation, BAPPENAS

DG of Budget= Directorate General of Budget

RPJMN= Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (National Medium Term Development Plan)

## I.2 Matriks Desain Proyek 2

Matriks Desain Proyek yang asli direvisi pada JCC4 tanggal 11 Maret 2016, dengan memasukkan frasa “Lembaga Pusat (BAPPENAS dan Kemenkeu)” mengakui kerangka panduan untuk meningkatkan mutu pemeriksaan anggaran” sebagai “Asumsi Penting” untuk Output 3. Revisi tersebut dibuat berdasarkan Risalah Rapat antara BAPPENAS dan tim penasihat JICA tanggal 26 Februari 2016.

**Project Title:** Planning and Budgeting Reform for the Performance-Based Budgeting (PBB) System Implementation Phase Two  
**Implementing Agency:** BAPPENAS  
**Target Group:** Directorate of Development Funding Allocation, BAPPENAS etc.  
**Period of Project:** September 2014–August 2017  
**Project Site:** Whole country  
**Model Site:** None

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<b>Overall Goal</b> Performance-based budgeting (PBB) is further operationalized in Indonesia.	MTEF-PBB linkage is enhanced more (i.e. continued progress of creating fiscal space; use of PBB for budget allocation).	Diagnostic assessment based on the matrix, Interviews	Continued motivation for further accelerating PFM reform at various levels in Indonesian Government.
<b>Project Purpose</b> Framework of planning and budgeting reform is further enhanced.	1. PBB framework (e.g. operational result-chain and KPIs) is understood and applied in BAPPENAS sector directorates and the selected line ministries. 2. More operational result-chain and KPIs are developed by the selected line ministries. 3. Guiding framework of budget preparation documents and budget scrutiny are enhanced. 4. [Reference] The quality of budget proposal is improved in the selected line ministries in PBB context. • The new initiatives are justified properly (e.g. how to justify the necessity of the new initiatives in the relevant result-chains, how to use KPIs to justify the necessity, what the expected achievements by the new initiatives are, what the expected activities to achieve those goals are, etc.) • The quality of costing is improved (e.g. the cost standard designated by MOF is used properly. The quantity for input is set more appropriately, etc.) • Cost benefit analysis is conducted properly when necessary. 5. [Reference] The quality of budget preparation documentation submitted (i) from the selected line ministries to BAPPENAS, and (ii) from BAPPENAS to MOF are improved. 6. Coordination efforts are made continuously.	1. Diagnostic assessment based on the matrix and Interviews 2. Ditto 3. Ditto 4. Ditto 5. Ditto 6. Ditto	• MTEF is operationalized more substantially. • Budget classification is properly applied in PBB context. • Public Expenditure Review (PER) are conducted in a strategic and systematic manner under the established framework. • Performance management and performance culture is improved. • Internal and external audit are improved.
<b>Output 1:</b> The quality of result-chain and KPIs is improved in the selected line ministries.	1-1. Understanding on the MTEF-PBB framework and its practices is improved in the selected line ministries. 1-2. [Reference] The quality of result-chain is improved in the selected line ministries. 1-3. [Reference] The quality of the KPIs is improved in the result-chains of indicator 1-2. in the selected line ministries.	1-1. Diagnostic assessment based on the matrix, interview 1-2. Ditto 1-3. Ditto	
<b>Output 2:</b> Guiding framework for improving the quality of budget preparation documentation is enhanced.	2-1. The guidelines on new initiatives are revised. 2-2. Budget preparation process is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations. 2-3. Budget preparation format is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations. 2-4. Type of information and description in the documents is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations.	2-1. Guidelines, project report 2-2. Diagnostic assessment based on the matrix, interview 2-3. Ditto 2-4. Ditto	
<b>Output 3:</b> Guiding framework for improving the quality of budget scrutiny is enhanced at BAPPENAS and MOF.	3-1. Budget scrutiny process is standardized in BAPPENAS in accordance with the relevant rules and regulations. 3-2. Guidelines of checkpoints of budget scrutiny for BAPPENAS officers (sector directorates and the Directorate of Development Funding Allocation) are developed. 3-3. The developed checkpoints of budget scrutiny are used by BAPPENAS (sector directorates and Development Funding Allocation).	3-1. Description of budget scrutiny process, project report 3-2. Guidelines, project report, 3-3. Guidelines, project report	3. The central agencies (BAPPENAS and MOF) acknowledge the guiding framework for improving the quality of budget scrutiny.
<b>Output 4:</b> The experiences and lessons learnt for improvement of allocation and operational efficiency are shared by stakeholders.	4-1. Opportunities for sharing experiences and lessons learnt are continuously arranged in the areas of allocation and operational efficiency. 4-2. Topics are covered in 4-1 opportunities properly (e.g. means for ensuring aggregate fiscal discipline, allocation efficiency, and operational efficiency).	4-1 Reports on seminars and workshops 4-2 Ditto	4 & 5. Importance of introducing PBB in the PFM is understood by wider audiences and opinion leaders, e. g. media, lawmakers, general public, etc.
<b>Output 5:</b> A framework development for further elaborating PBB implementation system is facilitated.	Advisory services are provided by the Project. More specifically, solutions of critical topics for further elaborating PBB implementation system are explored; (i) various options are explored; (ii) pros and cons of each option are examined; (iii) implication of options on aggregate fiscal discipline, allocation efficiency and operational efficiency are examined respectively, etc. List of prospective topics is as follows: (1) How to set the ceiling in a more persuasive manner, (2) Cost approach (e.g. full cost approach), (3) Availability of performance assessment results in a timely manner, (4) Use of internal and external audits etc., and (5) Social accountability etc.	Project activity reports	

Activities	Inputs		Important Assumption
	The Japanese Side	Indonesian Side	
<p>1-1. To set up joint working group(s)(*) in the selected line ministries and prepare the work plan</p> <p>1-2. To conduct seminar(s) on the MTEF-PBB framework and practices and provide practical consultation opportunities to the selected line ministries</p> <p>1-3. To develop/refine result-chain and KPIs in accordance with the relevant guidelines and manuals.</p> <p>(*)Working group(s) consists of representatives from (i) Directorate of Development Funding Allocation, (ii) the relevant sector directorates, and (iii) selected line ministries.</p>	<p>1. Experts</p> <p>(1) Long-term and/or short-term experts from Japan and/or third countries</p> <p>2. Trainings of counterpart personnel in Japan and/or third countries</p> <p>3. Provision of machinery and equipment</p> <p>(1) Machinery and Equipment (if necessary)</p> <p>(2) Other equipment used by the experts</p> <p>4. Local expenses for the project activities</p> <p>5. Others as necessary</p>	<p>1. Personnel</p> <p>(1) Project Director</p> <p>(2) Project Manager</p> <p>(3) Counterpart personnel</p> <p>2. Provision of the project offices and facilities in BAPPENAS DFA necessary for the project implementation</p> <p>3. Administrative and operational expenses (e.g. electricity, water, communication, financial incentives for the Indonesian side official, etc.)</p> <p>4. Others as necessary</p>	<p>Precondition</p> <p>The following issues on the fiscal planning and allocation in Indonesia shall be explained clearly:</p> <p>(1) Annual procedures, schedule of the budget cycle,</p> <p>(2) Demarcation of the roles and responsibilities of provincial fiscal allocation,</p> <p>(3) Process of determining budget ceiling,</p> <p>(4) Criteria for accepting new initiatives,</p> <p>(5) Process of scrutinizing budget proposals</p>
<p>2-1. To set up joint working group(s) in the selected line ministries and prepare the work plan</p> <p>2-2. To discuss various practices of budget preparation documentation to meet the PBB requirements e.g. the practices of other countries</p> <p>2-3. To discuss the current relevant rules and regulations in Indonesia on the MTEF-PBB</p> <p>2-4. To review the current practices in the selected ministries</p> <p>2-5. To prepare recommendation papers to revise the guidelines for the new initiatives</p> <p>2-6. For BAPPENAS to revise the guidelines for the new initiatives</p> <p>2-7. To deliver training programs and provide practical consultation opportunities to the selected line ministries</p> <p>2-8. To produce review reports on quality of budget preparation documentations in the selected line ministries</p>			<p>Pre-Conditions</p>
<p>3-1. To set up joint working group (s) in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>3-2. To discuss various practices of budget scrutiny to meet the PBB requirements e.g. the practices of other countries</p> <p>3-3. To discuss the current relevant rules and regulations in Indonesia MTEF-PBB</p> <p>3-4. To review the current practices in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>3-5. To prepare recommendation papers to improve budget scrutiny</p> <p>3-6. To deliver training programs and provide practical consultation opportunities to the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>3-7. To produce review reports on the quality of budget scrutiny in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>(*) Main beneficiaries of these activities will be both BAPPENAS and MOF (DG of Budget)</p>			<p>&lt;issues and countermeasures&gt;</p>
<p>4-1. To identify the issues to be shared among BAPPENAS, MOF and MOHA (e.g. means for ensuring aggregate fiscal discipline, resource efficiency, operational efficiency)</p> <p>4-2. To hold dialogues (*) continuously on selected topics for sharing framework, experiences, and lessons learnt among BAPPENAS, MOF, MOHA and selected provincial governments</p> <p>4-3. To prepare reports on the results of those dialogues.</p> <p>(*) Dialogues will be organized in Jakarta and provinces.</p>			
<p>5-1. To explore and list various options on selected topics from the experiences of Japan and other countries through in-country and outside country activities</p> <p>5-2. To examine (i) pros and cons of the options listed and (ii) implications on aggregate fiscal discipline, allocation efficiency and operational efficiency in the Indonesian context</p> <p>5-3. To discuss the possibility of applying those options to Indonesia</p> <p>5-4. To produce reports on those topics</p> <p>5-5. To assess the status of the practices on the topics in each BAPPENAS sector directorate line ministry and produce status report</p>			

Note: DFA=Directorate of Development Funding Allocation, BAPPENAS  
 DG of Budget= Directorate General of Budget  
 RPJMN= Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (National Medium Term Development Plan)

### I.3 Matriks Desain Proyek 3

Matriks Desain Proyek direvisi kembali untuk memperlihatkan adanya strategi perencanaan baru bernama Prioritas Nasional. BAPPENAS meminta dukungan lebih lanjut untuk membuat rancangan panduan inisiatif baru untuk Proyek Prioritas Nasional demi mencapai Tujuan Proyek “Kerangka reformasi perencanaan dan penganggaran diperkuat lebih dalam”. Revisi tersebut dibuat berdasarkan Risalah Rapat antara BAPPENAS dan tim penasihat JICA tanggal 13 Juli 2017.

Project Design Matrix1

Project Title: <u>Planning and Budgeting Reform for the Performance-Based Budgeting (PBB) System Implementation Phase Two</u>		Model Site: None		
Implementing Agency: BAPPENAS				
Target Group: Directorate of Development Funding Allocation, BAPPENAS etc.				
Period of Project: September 2014–November 2017				
Project Site: Whole country				
	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<b>Overall Goal</b>	Performance-based budgeting (PBB) is further operationalized in Indonesia.	MTEF-PBB linkage is enhanced more (i.e. continued progress of creating fiscal space; use of PBB for budget allocation).	Diagnostic assessment based on the matrix, interviews	Continued motivation for further accelerating PFM reform at various levels in Indonesian Government.
<b>Project Purpose</b>	Framework of planning and budgeting reform is further enhanced.	<ol style="list-style-type: none"> <li>PBB framework (e.g. operational result-chain and KPIs) is understood and applied in BAPPENAS sector directorates and the selected line ministries.</li> <li>More operational result-chain and KPIs are developed by the selected line ministries.</li> <li>Guiding framework of budget preparation documents and budget scrutiny are enhanced.</li> <li>[Reference] The quality of budget proposal is improved in the selected line ministries in PBB context. <ul style="list-style-type: none"> <li>The new initiatives guideline for National Priority projects are justified properly (e.g. how to justify the necessity of the new initiatives for National Priority projects in the relevant result-chains, how to use KPIs to justify the necessity, what the expected achievements by the new initiatives are, what the expected activities to achieve those goals are, etc.)</li> <li>The quality of costing is improved (e.g. the cost standard designated by MOF is used properly. The quantity for input is set more appropriately, etc.)</li> <li>Cost benefit analysis is conducted properly when necessary.</li> </ul> </li> <li>[Reference] The quality of budget preparation documentation submitted (i) from the selected line ministries to BAPPENAS, and (ii) from BAPPENAS to MOF are improved.</li> <li>Coordination efforts are made continuously.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Diagnostic assessment based on the matrix and interviews</li> <li>Ditto</li> <li>Ditto</li> <li>Ditto</li> <li>Ditto</li> <li>Ditto</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MTEF is operationalized more substantially.</li> <li>Budget classification is properly applied in PBB context.</li> <li>Public Expenditure Review (PER) are conducted in a strategic and systematic manner under the established framework.</li> <li>Performance management and performance culture is improved.</li> <li>Internal and external audit are improved.</li> </ul>
<b>Output 1:</b>	The quality of result-chain and KPIs is improved in the selected line ministries.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. Understanding on the MTEF-PBB framework and its practices is improved in the selected line ministries.</li> <li>1-2. [Reference] The quality of result-chain is improved in the selected line ministries.</li> <li>1-3. [Reference] The quality of the KPIs is improved in the result-chains of indicator 1-2. in the selected line ministries.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-1. Diagnostic assessment based on the matrix, interview</li> <li>1-2. Ditto</li> <li>1-3. Ditto</li> </ol>	
<b>Output 2:</b>	Guiding framework for improving the quality of budget preparation documentation is enhanced.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2-1. The guidelines on new initiative for National Priority projects are revised.</li> <li>2-2. Budget preparation process is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations.</li> <li>2-3. Budget preparation format is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations.</li> <li>2-4. Type of information and description in the documents is standardized in the selected line ministries in accordance with the relevant rules and regulations.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2-1. Guidelines, project report</li> <li>2-2. Diagnostic assessment based on the matrix, interview</li> <li>2-3. Ditto</li> <li>2-4. Ditto</li> </ol>	
<b>Output 3:</b>	Guiding framework for improving the quality of budget scrutiny is enhanced at BAPPENAS and MOF.	<ol style="list-style-type: none"> <li>3-1. Budget scrutiny process is standardized in BAPPENAS in accordance with the relevant rules and regulations.</li> <li>3-2. Guidelines of checkpoints of budget scrutiny for BAPPENAS officers (sector directorates and the Directorate of Development Funding Allocation) are developed.</li> <li>3-3. The developed checkpoints of budget scrutiny are used by BAPPENAS (sector directorates and Development Funding Allocation).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3-1. Description of budget scrutiny process, project report</li> <li>3-2. Guidelines, project report,</li> <li>3-3. Guidelines, project report</li> </ol>	3. The central agencies (BAPPENAS and MOF) acknowledge the guiding framework for improving the quality of budget scrutiny.
<b>Output 4:</b>	The experiences and lessons learnt for improvement of allocation and operational efficiency are shared by stakeholders.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4-1. Opportunities for sharing experiences and lessons learnt are continuously arranged in the areas of allocation and operational efficiency.</li> <li>4-2. Topics are covered in 4-1 opportunities properly (e.g. means for ensuring aggregate fiscal discipline, allocation efficiency, and operational efficiency).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4-1 Reports on seminars and workshops</li> <li>4-2 Ditto</li> </ol>	4 & 5. Importance of introducing PBB in the PFM is understood by wider audiences and opinion leaders, e.g. media, lawmakers, general public, etc.
<b>Output 5:</b>	A framework development for further elaborating PBB implementation system is facilitated.	<p>Advisory services are provided by the Project. More specifically, solutions of critical topics for further elaborating PBB implementation system are explored; (i) various options are explored; (ii) pros and cons of each option are examined; (iii) implication of options on aggregate fiscal discipline, allocation efficiency and operational efficiency are examined respectively, etc. List of prospective topics is as follows:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>How to set the ceiling in a more persuasive manner,</li> <li>Cost approach (e.g. full cost approach),</li> <li>Availability of performance assessment results in a timely manner,</li> <li>Use of internal and external audits etc., and</li> <li>Social accountability etc.</li> </ol>	Project activity reports	

Activities	Inputs		Important Assumption
	The Japanese Side	Indonesian Side	
<p>1-1. To set up joint working group(s)(*) in the selected line ministries and prepare the work plan</p> <p>1-2. To conduct seminar(s) on the MTEF-PBB framework and practices and provide practical consultation opportunities to the selected line ministries</p> <p>1-3. To develop/refine result-chain and KPIs in accordance with the relevant guidelines and manuals.</p> <p>(*)Working group(s) consists of representatives from (i) Directorate of Development Funding Allocation, (ii) the relevant sector directorates, and (iii) selected line ministries.</p>	<p>1. Experts</p> <p>(1) Long-term and/or short-term experts from Japan and/or third countries</p> <p>2. Trainings of counterpart personnel in Japan and/or third countries</p> <p>3. Provision of machinery and equipment</p> <p>(1) Machinery and Equipment (if necessary)</p> <p>(2) Other equipment used by the experts</p> <p>4. Local expenses for the project activities</p> <p>5. Others as necessary</p>	<p>1. Personnel</p> <p>(1) Project Director</p> <p>(2) Project Manager</p> <p>(3) Counterpart personnel</p> <p>2. Provision of the project offices and facilities in BAPPENAS DFA necessary for the project implementation</p> <p>3. Administrative and operational expenses (e.g. electricity, water, communication, financial incentives for the Indonesian side official, etc.)</p> <p>4. Others as necessary</p>	<p>Precondition</p> <p>The following issues on the fiscal planning and allocation in Indonesia shall be explained clearly:</p> <p>(1) Annual procedures, schedule of the budget cycle,</p> <p>(2) Demarcation of the roles and responsibilities of provincial fiscal allocation,</p> <p>(3) Process of determining budget ceiling,</p> <p>(4) Criteria for accepting new initiatives,</p> <p>(5) Process of scrutinizing budget proposals</p>
<p>2-1. To set up joint working group(s) in the selected line ministries and prepare the work plan</p> <p>2-2. To discuss various practices of budget preparation documentation to meet the PBB requirements e.g. the practices of other countries</p> <p>2-3. To discuss the current relevant rules and regulations in Indonesia on the MTEF-PBB</p> <p>2-4. To review the current practices in the selected ministries</p> <p>2-5. To prepare recommendation papers to revise the guidelines of the new initiatives for National Priority projects</p> <p>2-6. For BAPPENAS to revise the guidelines of the new initiatives for National Priority projects</p> <p>2-7. To deliver training programs and provide practical consultation opportunities to the selected line ministries</p> <p>2-8. To produce review reports on quality of budget preparation documentations in the selected line ministries</p>			<p>Pre-Conditions</p>
<p>3-1. To set up joint working group (s) in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>3-2. To discuss various practices of budget scrutiny to meet the PBB requirements e.g. the practices of other countries</p> <p>3-3. To discuss the current relevant rules and regulations in Indonesia MTEF-PBB</p> <p>3-4. To review the current practices in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>3-5. To prepare recommendation papers to improve budget scrutiny</p> <p>3-6. To deliver training programs and provide practical consultation opportunities to the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>3-7. To produce review reports on the quality of budget scrutiny in the selected BAPPENAS sector directorates and DFA</p> <p>(*) Main beneficiaries of these activities will be both BAPPENAS and MOF (DG of Budget)</p>			<p>&lt;Issues and countermeasures&gt;</p>
<p>4-1. To identify the issues to be shared among BAPPENAS, MOF and MOHA (e.g. means for ensuring aggregate fiscal discipline, resource efficiency, operational efficiency)</p> <p>4-2. To hold dialogues (*) continuously on selected topics for sharing framework, experiences, and lessons learnt among BAPPENAS, MOF, MOHA and selected provincial governments</p> <p>4-3. To prepare reports on the results of those dialogues.</p> <p>(*) Dialogues will be organized in Jakarta and provinces.</p>			
<p>5-1. To explore and list various options on selected topics from the experiences of Japan and other countries through in-country and outside country activities</p> <p>5-2. To examine (i) pros and cons of the options listed and (ii) implications on aggregate fiscal discipline, allocation efficiency and operational efficiency in the Indonesian context</p> <p>5-3. To discuss the possibility of applying those options to Indonesia</p> <p>5-4. To produce reports on those topics</p> <p>5-5. To assess the status of the practices on the topics in each BAPPENAS sector directorate line ministry and produce status report</p>			

Note: DFA=Directorate of Development Funding Allocation, BAPPENAS  
 DG of Budget= Directorate General of Budget  
 RPJMN= Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (National Medium Term Development Plan)





### Lampiran III Gambaran Input Staf

Assignment Area	Name	First Term																Person/Month			
		2014					2015											1st Term			
		Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Indonesia	Japan	
1. Team Leader □ PFM	Hisaaki Mitsui	7 (12)	18 ■	7 ■	20 ■	18 ■	7 ■			3 ■	20 ■		9 ■	8 ■	6 ■	28 ■	8.97	0.00			
2. Performance-Based Budgeting 1	Taichi Sakano	8 (7)	14 □	5 □	23 (14)	6 ■	1 □	14 □	15 □	28 ■	24 (13)	5 ■	24 (5)	2 □	24 (10)	8 (16)	5 □	16 (16)	1 ■	3.47	1.00
3. Performance-Based Budgeting 2	Shuhei Oguchi	7 (41)	17 ■					1 ■	29 ■				2 (38)	8 ■	7 (33)	9 ■	25 (38)	1 ■	7.00	0.00	
4. Performance Evaluation	Yukie Mori	7 (49)	25 ■			18 ■	21 ■		16 (31)	16 ■	15 (26)	10 (1)	18 (1)	19 ■	11 (33)	14 □				5.80	0.80
5. Budget Preparation/Scrutiny	Peter Fane			12 ■	8 ■	10 ■	20 ■	1 ■	1 ■	10 ■	10 ■		23 ■	11 ■	25 ■	14 ■	21 ■			8.87	0.00
																		34.11	1.80		
Submission Due (Name of Report)		□ (I/W)						□ (PR)										□ (C)			
JCC		○						○							○						
Training Abroad													□ (T3)			□ (T)					

Legend

Work in Indonesia: ■  
Work in Japan: □

W : Work Plan  
T : Training in Japan

PR □ Progress Report  
T3 : Third Country Visit

C : Completion Report

Bagan A1 Input Staf Indikatif (Tahun 1)

Assignment Area	Name	Second Term																				Person/Month							
		2016												2017								1st Term	2nd Term		Total				
		Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct		Indonesia	Japan			
1. Team Leader/ PFM	Hisaaki Mitsui	21 (59)		19		8	4 (28)	10	30 (21)	21	17 (28)	16 (10)	15 (61)		19 (42)	1	1 (39)	8			1-14 (14)	8.97	9.73	0.50	19.20				
2. Performance- Based Budgeting 1 (Predecessor)	Taichi Sakano		15 (17)	2																					4.47	0.57	0.00	5.04	
2. Performance- Based Budgeting 1 (Successor)	Tomohide Uchida					22-31 (10)		17 (5)	30 (5)		9 (14)	5 (28)			27 (13)	8			17	30 (45)					0.00	3.67	0.75	4.42	
3. Performance- Based Budgeting 2	Shuhei Oguchi	13 (36)	19			6	2 (27)	19	31 (44)	19	5 (18)	21 (24)	14	13 (41)	25			16	8 (23)		2-8 (6)	7 (7)			7.00	7.33	0.30	14.63	
4. Performance Evaluation	Mitsuhiro Ishida	21 (31)	20			29	17 (20)		29	2 (35)					5 (28)	1		5	20 (16)					13-31 (19)	6.60	4.97	0.00	11.57	
5. Budget Preparation/Scrutin y	Peter Fane		21 (62)	22		28	28 (32)	23	4	11 (44)	2	16 (54)	16	19-27 (15)	3-8			4-13 (10)		31	13 (14)				8.87	7.70	0.13	16.70	
	Submission Due (Name of Report)		△ (W,MS)					△ (MS)				△ (PR)		△ (MS)										△ (C)					
	JCC			○										○						○				○					
	Training Abroad									◇ (T)	◇ (T3)													◇ (T3)					

Legend Work in Indonesia: W : Work Plan PR : Progress Report C : Completion Report  
Work in Japan: T : Training in Japan T3 : Third Country Visit MS : Monitoring Sheet

Bagan A2 Input Staf Indikatif (Tahun 2)

## Lampiran IV Seminar/Lokakarya/Pelatihan

Daftar seminar/lokakarya/pelatihan yang dilakukan selama jangka waktu proyek adalah sebagai berikut.

Tabel A.2 Daftar Seminar/Lokakarya/Pelatihan Yang Diselenggarakan  
(September 2014 hingga Oktober 2017)

No.	Date	Title	Participants	Venue
1	16 Oct-14	JCC1	BAPPENAS (DFA, M&E), MOF, JICA, Expert team	BAPPENAS
2	3 Dec-14	MTEF-PBB Framework Seminar	BAPPENAS (DFA, M&E, Sectors), MenPAN, WB, AIPEG, Expert team: 30	BAPPENAS
3	9 Dec-14	MTEF-PBB Framework Seminar (follow-up)	MOF (DG Budget), Expert team	MOF
4	5 Feb-15	Experience-sharing Seminar	BAPPENAS (DFA), AIPEG, Expert team: 24	Sari Pan Pacific Hotel, Jakarta
5	4 Mar-15	JCC2	BAPPENAS (DFA, M&E), JICA, Expert team	BAPPENAS
6	17 Mar-15	Workshop on Budget Scrutiny	BAPPENAS (DFA, Sectors), Expert team	BAPPENAS
7	2 July-15	Workshop on Draft PBB Guidelines (MTEF-PBB Framework Seminar)	BAPPENAS (DFA, M&E, Sectors), AIPEG, Expert team: 19	Sari Pan Pacific Hotel, Jakarta
8	25 July to 2 Aug-15	Third Country Visit: A New Zealand Perspective on Performance-based Budget Reform	BAPPENAS (8), MOF (1), MenPAN (1): total 10	Victoria University of Wellington, New Zealand
9	27 Aug-15	Experience-sharing Seminar 2	BAPPENAS (DFA, Sectors), MOF, MenPAN, AIPEG, Expert team: 20	Akmani Hotel, Jakarta
10	30 Sep-15	Socialization of PBB Guidelines to Pilot Ministries (MTEF-PBB Framework Seminar)	BAPPENAS (DFA, M&E, Sectors, Planning), MenPAN, MOF (Planning), Pilot Ministries (Law, Education, Health, Public Works) AIPEG, Expert team: 42	Hotel Borobudur, Jakarta
11	6 Oct-15	Experience-sharing Seminar in North Sumatra Province	BAPPENAS (DFA), North Sumatra Provincial Offices, Expert team: 66	Grand Swiss-Belhotel Hotel, Medan
12	12 to 24 Oct-15	Knowledge Co-Creation (KCC) Program on Performance Measurement in Central and Local Governments in Japan	BAPPENAS (9), MenPAN (1), MOHA (1): total 11	Tokyo, Chichibu, Toyohashi, Nagoya, Atsugi
13	10 Nov-15	Experience-sharing Seminar in North Sumatra Province (follow-up)	BAPPENAS (DFA), North Sumatra Provincial Offices, Expert team: 42	Grand Swiss-Belhotel Hotel, Medan
14	17 Nov-15	Workshop on How to Use PBB Guidelines in Practice (MTEF-PBB Framework Seminar)	BAPPENAS (DFA, M&E, Sectors, Planning, IBKK), MOF (Planning), Pilot Ministries (Law, Education, Health, Public Works, Agriculture)	Hotel Borobudur, Jakarta

			AIPEG, Expert team: 40	
15	23 Nov-15	Experience-sharing Seminar in Yogyakarta Special Province	BAPPENAS (DFA), Yogyakarta Provincial Offices, Expert team: 76	Melia Purosani Hotel, Yogyakarta
16	25 Nov-15	JCC3	BAPPENAS (DFA, M&E), MOHA, JICA, Expert team: 17	BAPPENAS, Jakarta
17	1 Mar-16	Sharing the Results of Renja 2016 Review (MTEF-PBB Framework Seminar)	BAPPENAS (DFA, Sectors, Planning, IBKK), MenPAN, Pilot Ministries (Marine & Fisheries, Law, Public Works, Agriculture, Environment), AIPEG, Expert team: 43	Hotel Borobudur, Jakarta
18	11 Mar-16	JCC4	BAPPENAS (DFA, M&E), JICA, Expert team: 14	BAPPENAS, Jakarta
19	11 Aug-16	Review on Preparation of 2017 Performance Information of Min. Marine and Fisheries (MTEF-PBB Framework Seminar)	BAPPENAS (DFA, Marine & Fisheries Sector), Pilot Ministry (Marine & Fisheries), Expert team: 28	Hotel Sofyan Betawi, Jakarta
20	30 Aug-16	Workshop to Review the Role and Structure of SIMU (MTEF-PBB Framework Seminar)	BAPPENAS (DFA, System and Procedures, Regional Development, M&E, Sectors, Data, Policy Analysis), Expert team: 38	Hotel Borobudur, Jakarta
21	1 Sep-16	Experience-sharing Seminar in West Nusa Tenggara Province	BAPPENAS (DFA), West Nusa Tenggara Provincial Offices, Expert team: 54	Santika Hotel, Mataram
22	29 Sep-16	Experience-sharing Seminar in Central Sulawesi Province	BAPPENAS (DFA), Central Sulawesi Provincial Offices, Expert team: 90	Best Western Plus, Palu
23	26 Sep to 8 Oct-16	Knowledge Co-Creation (KCC) Program on Performance Measurement System in Central and Local Government in Japan	BAPPENAS (8), Pilot Ministries (3), BAPPEDA (3), Expert team (Mitsui): 15	JICA Chubu, Aichi Pref., Toyohashi, Toyota, Togo-cho
24	19 to 28 Oct-16	Third Country Visit: Performance-based Budget in India	BAPPENAS (6), Expert team (Uchida, Oguchi): 8	National Institute of Financial Management, Faridabad, India
25	1 Dec-16	Experience-sharing Seminar in Kabupaten Wakatobi	BAPPENAS (DFA), Wakatobi District Offices, Expert team: 60	Hotel Wisata Beach, Wakatobi
26	13 Dec-16	Experience-sharing Seminar 3	BAPPENAS (DFA, System and Procedures, Planning & Enhancement, PPP), Pilot Ministries (Agriculture, Law, Marine & Fisheries), UNCRD, Expert team: 22	Hotel Royal Kuningan, Jakarta
27	21 Dec-16	Experience-sharing Seminar in Kabupaten Bima	BAPPENAS (DFA), Bima District Offices, Expert team: 36	Hotel Mutmainah, Bima
28	23 Dec-16	Coordination Meeting for <i>Renja</i> 2018 (Budget Scrutiny)	BAPPENAS (System and Procedures, Planning, M&E,	Hotel Borobudur, Jakarta

			DFA, Regional Development, Sectors) , Expert team: 71	
29	18 Apr-17	Experience-sharing Seminar 4	BAPPENAS (DFA, System and Procedures, M&E), Expert team: 14	Hotel Royal Kuningan, Jakarta
30	23 May-17	Experience-sharing Seminar in West Nusa Tenggara Province	BAPPENAS (DFA), West Nusa Tenggara Provincial Offices, Expert team: 45	Santika Hotel, Mataram
31	26 May-17	JCC5	BAPPENAS (DFA, M&E), JICA, Expert team: 12	BAPPENAS, Jakarta
32	11 to 16 Sep-17	Third Country Visit: Planning and budgeting framework and its practices in Sri Lanka	BAPPENAS (7), Expert team (Uchida): 8	Sri Lanka Institute of Development and Administration (SLIDA), Sri Lanka
33	26 Oct-17	JCC6	BAPPENAS (DFA, System and Procedures, M&E), JICA, Expert team: 17	BAPPENAS, Jakarta

## Lampiran V Daftar Peserta Kunjungan ke Negara ketiga/Program KCC di Jepang

Daftar Peserta adalah sebagai berikut.

Tabel A.3 Daftar Peserta untuk Kunjungan Negara Ketiga (Selandia Baru: 25 Juli - 2 Agustus 2015)

	Name	Position
1	Sumariyandono (Mr.)	Deputy Director, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
2	Taufiek Bawazier (Mr.)	Deputy Director, Directorate of Industry, Science and Technology, and Tourism and Creative Economy, BAPPENAS
3	Setyawati (Ms.)	Deputy Director, Directorate of Marine and Fishery, BAPPENAS
4	Yonathan Setianto Hadi (Mr.)	Deputy Director, Directorate of System and Budgeting, MOF
5	Agus Uji Hantara (Mr.)	Deputy Director, Directorate of Policy Formulation for Bureaucratic Reforms, MenPAN
6	Angga Ekanata (Mr.)	First Planner, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
7	Yanuar Adiantoro (Mr.)	First Planner, Directorate of Development Funding and Planning, BAPPENAS, BAPPENAS
8	Lilis Widyawati Dwi Lestari (Ms.)	First Planner, Directorate of Evaluation System and Reporting of Development Performance, BAPPENAS
9	Rina Asriyani (Ms.)	Planning Staff, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
10	Istiyono (Mr.)	Administration/Secretariat Staff, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
11	Taichi Sakano (Mr.)	Member (Performance-Based Budgeting 1), JICA PBB2 Team
12	Shuhei Oguchi (Mr.)	Member (Performance-Based Budgeting 2), JICA PBB2 Team

Tabel A.4 Daftar Peserta Program Knowledge Co-Creation (Jepang: 12 - 24 Oktober 2015)

	Name	Position
1	Sumariyandono (Mr.)	Deputy Director, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
2	Firmansyah (Mr.)	Deputy Director, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
3	Inda Monita (Ms.)	Deputy Director, Directorate of Evaluation for Regional Development Performance, BAPPENAS
4	Akhmad Hasmy (Mr.)	Head of Monitoring Evaluation and Reporting Division, Bureau of Planning and Performance Management in Ministerial Secretariat, MenPAN
5	Rina Asriyani (Ms.)	Junior Planner, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
6	Jayadi (Mr.)	Junior Planner, Directorate of Regional Autonomy, BAPPENAS
7	Mohamad Firda Fauzan (Mr.)	Junior Planner, Directorate of Bilateral Foreign Funding, BAPPENAS
8	Rosianna Sianipar (Ms.)	Planning Staff, Directorate of Multilateral Foreign Funding, BAPPENAS
9	Moehamad Nawaludin (Mr.)	Junior Planner, Directorate of International Development Cooperation, BAPPENAS
10	Majeda Tri Utami (Ms.)	Planning Staff, Legal Bureau in Ministerial Secretariat, BAPPENAS
11	Adriani Achmadi Lelong (Ms.)	General Administration Staff, Directorate of Planning, Evaluation and Information of Local Development, MOHA

Tabel A.5 Daftar Peserta Program Knowledge Co-Creation (Jepang: 26 Sep. - 8 Okt. 2016)

	Name	Position
1	Mukhtiali (Mr.)	Deputy Director, Directorate of Planning and Enhancement of Development Funding, <u>BAPPENAS</u>
2	Firman Edison (Mr.)	Secondary Planner, Directorate of System and Procedure of Development Funding, <u>BAPPENAS</u>
3	Mohammad Taufiq Rinaldi (Mr.)	Secondary Planner, Directorate of Public Private Partnership and Design, <u>BAPPENAS</u>
4	Lilis Widyawati Dwi Lestari (Mrs.)	Elementary Planner, Directorate of System and Reporting of Monitoring, Evaluation and Development Control, <u>BAPPENAS</u>
5	Wulandari (Mrs.)	Elementary Planner, Directorate of Allocation of Development Funding, <u>BAPPENAS</u>
6	Istiyono (Mr.)	Staff, Directorate of Allocation of Development Funding, <u>BAPPENAS</u>
7	Eko Agung Wibowo Paeran (Mr.)	Staff, Directorate of Allocation of Development Funding, <u>BAPPENAS</u>
8	Anang Budi Gunawan (Mr.)	Staff, Directorate of International Development Cooperation, <u>BAPPENAS</u>
9	Siddiq Pratomo (Mr.)	Head of Division, Bureau of Planning, <u>Ministry of Marine and Fisheries</u>
10	Maria Rosalin (Mrs.)	Head of Section, Bureau of Planning, <u>Ministry of Agriculture</u>
11	Putra Hendarwan Sudarsono (Mr.)	Staff, Bureau of Planning, <u>Ministry of Law and Human Rights</u>
12	Mohamad Wahyudi (Mr.)	Secondary Planner, <u>BAPPEDA West Nusa Tenggara</u>
13	Amar Maruf (Mr.)	Head of Social Culture Division, <u>BAPPEDA Bima District</u> , West Nusa Tenggara
14	La Ode Muhammad Aswinuddin (Mr.)	Head of Investment Division, <u>BAPPEDA Wakatobi District</u> , Sulawesi Tenggara

Tabel A.6 Daftar Peserta untuk Kunjungan Negara Ketiga (India: 19 - 28 Oktober 2016)

	Name	Position
1	Erwin Dimas (Mr.)	Director, Allocation of Development Funding, BAPPENAS
2	Riza Hamzah (Ms.)	Deputy Director, Directorate of Planning and Enhancement of Development Funding, BAPPENAS
3	Tri Wibowo (Mr.)	Secondary Planner, Directorate of Allocation of Development Funding, BAPPENAS
4	Rina Asriyani (Ms.)	Secondary Planner, Directorate of Allocation of Development Funding, BAPPENAS
5	Moehammad Nawaluddin (Mr.)	Elementary Planner, Directorate of System and Procedures of Funding Allocation, BAPPENAS
6	Aprindra Wardhana (Mr.)	Project Manager, Secretariat of Strategic Coordination of Planning and Budgeting Reform, BAPPENAS
7	Tomohide Uchida (Mr.)	Performance-Based Budgeting 1, JICA PBB2 Team
8	Shuheii Oguchi (Mr.)	Performance-Based Budgeting 2, JICA PBB2 Team

Tabel A.7 Daftar Peserta untuk Kunjungan Negara Ketiga (Sri Lanka: 11 - 16 September 2017)

	Name	Position
1	Erwin Dimas (Mr.)	Director, Allocation of Development Funding, BAPPENAS
2	Anantyo Wahyu Nugroho (Mr.)	Head of Division, Allocation of Central Government Funding, Economic, Maritime and Natural Resources, BAPPENAS
3	Uthami Sary (Ms.)	Head of Division, Bilateral Funding of United States, Pacific and Middle East, BAPPENAS
4	Aprindra Wardhana (Mr.)	Project Manager, Secretariat of Strategic Coordination of Planning and Budgeting Reform, BAPPENAS
5	Yudhie Hatmadji Sudjarwo (Mr.)	First Planner, Directorate of System and Procedures of Funding Allocation, BAPPENAS
6	Eko Agung Wibowo Paeran (Mr.)	First Planner, Directorate of Allocation of Development Funding, BAPPENAS
7	Angga Ekanata (Mr.)	First Planner, Directorate of Allocation for Development Funding, BAPPENAS
8	Tomohide Uchida (Mr.)	Performance-Based Budgeting 1, JICA PBB2 Team

## Lampiran VI Peralatan

Daftar Barang yang Dibeli adalah sebagai berikut: Desktop dan PDF Scanner diserahkan kepada BAPPENAS pada 16 Oktober 2014.

Tabel A.8 Daftar Barang yang Dibeli

No.	Item	Qty.	Condition	Date of Handover	Recipient	Description
1	Desktop PC with display and keyboard (Compaq Presario CQ4168L)	1	-	16 October 2014	BAPPENAS	Procured and handed over in Phase 1
2	PDF Scanner (EPSON GT-2500)	1	-	16 October 2014	BAPPENAS	
3	Color Printer (FUJI XEROX DocuPrint C1110B)	1	Good	31 October 2017	BAPPENAS (DFA)	Procured in Phase 1
4	LCD Projector (EPSON H-490)	1	Good	31 October 2017	BAPPENAS (DFA)	
5	Fax (Samsung SCX-4521F)	1	Good	31 October 2017	BAPPENAS (DFA)	
6	Laptop (TOSHIBA)	1	Good	31 October 2017	BAPPENAS (DFA)	Procured in this project