



Evaluasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran Tahun 2024 di Kementerian dalam Negeri

INFO PENULIS	INFO ARTIKEL
Rahmat Qaeddy Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) qaedyrahmat@gmail.com	ISSN: 2808-1307 Vol. 5, No. 3, Desember 2025 https://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh

© 2026 Arden Jaya Publisher All rights reserved

Saran Penulisan Referensi:

Qaeddy, R. (2025). Evaluasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran Tahun 2024 di Kementerian dalam Negeri. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5 (3), 5908-5917.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja pelaksanaan anggaran di Kementerian Dalam Negeri Tahun Anggaran 2024 berdasarkan nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). IKPA digunakan sebagai instrumen evaluasi yang dikembangkan Kementerian Keuangan untuk menilai kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran satuan kerja pemerintah. Fokus evaluasi mengacu pada model CIPP (Context, Input, Process, Product) yang memungkinkan analisis menyeluruh terhadap konteks perencanaan anggaran, input sumber daya, proses pelaksanaan, hingga hasil yang dicapai. Data dikumpulkan melalui studi dokumen, wawancara mendalam, serta observasi terhadap proses pelaksanaan anggaran di berbagai satuan kerja di lingkungan Kemendagri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif melalui analisis regulasi, dokumentasi, serta hasil wawancara dengan pejabat dan pengelola anggaran di lingkungan Kemendagri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai IKPA Kemendagri pada tahun 2024 sebesar 94,89, mengalami penurunan dibandingkan tahun 2022 sebesar 96,48 dan tahun 2023 sebesar 95,37. Penurunan ini bukan disebabkan oleh hambatan regulasi, karena peraturan dari Kementerian Keuangan maupun internal Kemendagri telah memberikan kerangka kerja yang cukup jelas. Faktor utama yang memengaruhi adalah dinamika internal organisasi, seperti arahan pimpinan yang mendadak, lemahnya koordinasi antarunit, kompleksitas pengelolaan anggaran pada unit dengan pagu besar, serta kendala administratif internal dalam pengajuan dokumen ke KPPN. Selain itu, kesadaran pegawai mengenai pentingnya IKPA sebagai indikator institusional juga belum merata, khususnya di satuan kerja daerah. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kualitas koordinasi, penguatan kapasitas SDM, optimalisasi penggunaan aplikasi SAKTI, serta monitoring dan evaluasi yang lebih konsisten agar pencapaian IKPA di Kemendagri dapat terus ditingkatkan.

Kata Kunci: IKPA, kinerja pelaksanaan anggaran, Kemendagri, SAKTI, tata kelola keuangan

Abstract

This study aims to evaluate the budget execution performance at the Ministry of Home Affairs (Kemendagri) for the Fiscal Year 2024 based on the Budget Performance Indicator (Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran/IKPA). IKPA is an evaluation instrument developed by the Ministry of Finance to assess the quality of budget planning, implementation, and accountability in government work units. The evaluation focuses on the CIPP model (Context, Input, Process, Product), which allows for a comprehensive analysis of budget planning context, resource input, implementation process, and outcomes achieved. Data were collected through document review, in-depth interviews, and observation of the budget implementation process in various work units within Kemendagri. This research employs a qualitative descriptive approach through the analysis of regulations, documentation, and interviews with officials and budget managers in Kemendagri. The findings show that Kemendagri's IKPA score in 2024 was 94.89, a decrease compared to 96.48 in 2022 and 95.37 in 2023. This decline was not caused by regulatory obstacles, since regulations from both the Ministry of Finance and Kemendagri have provided a sufficiently clear framework. The main influencing factors are internal organizational dynamics, such as sudden directives from leadership, weak inter-unit coordination, the complexity of budget management in large directorates, and layered administrative procedures in submitting documents to the State Treasury Service Office (KPPN). Moreover, staff awareness regarding the importance of IKPA as an institutional performance indicator remains uneven, particularly in regional work units. This study recommends strengthening coordination mechanisms, enhancing human resource capacity, optimizing the use of the SAKTI application, and implementing more consistent monitoring and evaluation to improve Kemendagri's IKPA achievement.

Key Words : IKPA, budget performance, Ministry of Home Affairs, SAKTI, public financial management

A. Pendahuluan

Pengelolaan keuangan negara merupakan aspek fundamental dalam administrasi publik yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan keuangan (Mardiasmo, 2018). Menurut Anthony dan Young (2003), sistem pengelolaan keuangan yang efektif harus memiliki akurasi, transparansi, dan akuntabilitas guna memastikan penggunaan anggaran yang efisien. Pengelolaan anggaran negara harus mengikuti prinsip-prinsip tata kelola yang baik (good governance) sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Menurut Kurniawan (2005), penerapan good governance dalam keuangan negara akan mendorong terciptanya pengelolaan anggaran yang lebih efisien dan efektif, dengan meminimalkan peluang korupsi dan pemborosan anggaran. Selain itu, dalam pelaksanaannya, pengelolaan anggaran harus sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Sebagai bagian dari reformasi pengelolaan keuangan negara, Kementerian Keuangan menerapkan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) sebagai alat ukur dalam menilai kinerja pelaksanaan anggaran pada setiap Kementerian/Lembaga (K/L). IKPA diperkenalkan melalui Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga, dan diperbarui dalam PMK Nomor 211/PMK.05/2022. PMK ini menjelaskan bahwa IKPA digunakan untuk mengukur kualitas perencanaan, efektivitas pelaksanaan, dan kepatuhan terhadap regulasi keuangan. Menurut Mahsun (2006), Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran merupakan alat ukur kuantitatif dan kualitatif yang digunakan untuk menilai capaian hasil dari proses anggaran, baik dalam hal efektivitas output maupun efisiensi penggunaan dana publik. Halim dan Abdullah (2020) menegaskan bahwa penilaian kinerja anggaran sangat penting untuk memastikan optimalisasi penggunaan anggaran dan pencapaian tujuan strategis organisasi.

Nilai IKPA mencerminkan bagaimana instansi pemerintah, termasuk Kemendagri, mengelola anggarannya dari segi ketepatan waktu, kesesuaian perencanaan dengan realisasi, serta kepatuhan terhadap regulasi keuangan negara. Oleh karena itu, keberhasilan dalam

menerapkan prinsip-prinsip good governance secara langsung berkorelasi dengan tingginya capaian nilai IKPA.

Dalam tiga tahun terakhir, nilai IKPA Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) mengalami tren penurunan, yaitu 96,48 pada tahun 2022, 95,37 pada tahun 2023, dan 94,89 pada tahun 2024. Penurunan ini menandakan adanya permasalahan dalam perencanaan, pelaksanaan, serta akuntabilitas anggaran yang perlu dianalisis lebih lanjut. Beberapa faktor yang diduga berkontribusi terhadap penurunan IKPA antara lain : (1) Ketidaktepatan waktu penyelesaian berkas ke Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), hal ini bisa disebabkan oleh lamanya proses penyelesaian kontrak dari pihak ketiga dan/atau kurangnya jumlah sumber daya manusia pada bagian keuangan satuan kerja; (2) Tingginya deviasi penyerapan anggaran dari rencana (pada Halaman III DIPA). Deviasi adalah selisih antara rencana dengan realisasi pelaksanaan anggaran yang bisa disebabkan oleh ketidaksesuaian waktu kegiatan dengan Rencana Penarikan Dana (RPD) dimana waktu kegiatan bisa sewaktu-waktu berubah secara mendadak sedangkan RPD tidak bisa diubah pada triwulan berjalan; (3) Rendahnya realisasi anggaran di Kementerian Dalam Negeri, yang disebabkan oleh kegiatan yang tidak dapat dijalankan atau pagu yang telah dilakukan blokir karena kebijakan efisiensi anggaran.

Dalam kondisi ideal, pengelolaan keuangan negara seharusnya dilakukan secara terstruktur, disiplin, dan akuntabel, dengan setiap satuan kerja dapat menyusun dan melaksanakan anggaran sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Namun, dalam implementasinya, masih terdapat berbagai kendala seperti keterlambatan pencairan dana, realisasi anggaran yang tidak optimal, serta kurangnya pemantauan dalam pengelolaan belanja negara. Hal ini berpotensi menyebabkan ketidakefektifan dalam pencapaian output kegiatan yang direncanakan, sehingga mempengaruhi nilai IKPA secara keseluruhan. Mahmudi (2016) menambahkan bahwa pengelolaan anggaran yang tidak sesuai dengan rencana kerja dapat mengakibatkan penyimpangan dalam realisasi anggaran serta berkurangnya efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, indikator kinerja pelaksanaan anggaran juga mengacu pada berbagai aspek, seperti kualitas perencanaan anggaran, kualitas pelaksanaan anggaran, dan kualitas hasil pelaksanaan anggaran. Kualitas perencanaan anggaran dinilai dari deviasi Halaman III DIPA, sedangkan kualitas pelaksanaan anggaran dinilai dari tingkat realisasi anggaran, belanja kontraktual, ketepatan penyelesaian berkas, serta dispensasi Surat Perintah Membayar (SPM). Kualitas hasil pelaksanaan anggaran mencerminkan tingkat capaian output dan ketepatan penyampaian laporan keuangan sesuai dengan prinsip akuntabilitas.

Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan No. 5 Tahun 2024 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga, penilaian IKPA dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai indikator yang mencerminkan kualitas pelaksanaan anggaran di setiap satuan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyebab penurunan IKPA di Kemendagri serta merumuskan strategi peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran

B. Metodologi

Penelitian ini dilakukan pada Biro Keuangan dan Aset Kementerian Dalam Negeri. Lokus penelitian ini dipilih berdasarkan pertimbangan sebagai berikut: (1) Salah satu fungsi Biro Keuangan dan Aset adalah pembinaan dan evaluasi pelaksanaan anggaran tingkat Kementerian, sehingga menjadi unit yang tepat untuk meneliti implementasi Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA); (2) Memudahkan peneliti dalam mendapatkan data dan informasi karena Biro Keuangan dan Aset memiliki akun Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OM SPAN) tingkat Kementerian, yang menyediakan akses real-time terhadap pelaksanaan anggaran Kemendagri.

Untuk mengevaluasi pelaksanaan anggaran secara komprehensif, penelitian ini menggunakan model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product) yang dikembangkan oleh Stufflebeam. Model ini dipilih karena memberikan kerangka sistematis dalam mengevaluasi program secara menyeluruh, mulai dari analisis konteks hingga hasil akhirnya.

Dengan menggunakan pendekatan CIPP, diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran utuh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan anggaran dan nilai IKPA di Kemendagri. Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti untuk memberikan rekomendasi strategis guna meningkatkan kinerja pelaksanaan anggaran secara berkelanjutan. penelitian ini menggunakan pendekatan dengan teori kritis (critical theory). Alasan pemilihan teori kritis adalah karena penelitian ini tidak hanya mengevaluasi kinerja pelaksanaan anggaran

berdasarkan data numerik, tetapi juga menganalisis bagaimana kebijakan, faktor organisasi, serta interaksi antar pihak yang terlibat dapat mempengaruhi pencapaian IKPA di Kemendagri.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kualitatif. Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk meneliti sekelompok manusia, objek, kondisi, sistem pemikiran, kelas peristiwa pada masa sekarang (Soewadji, 2012). Penelitian kualitatif adalah penelitian untuk mempelajari pengalaman partisipan secara detail (Hennink, et al., 2010).

Metode deskriptif kualitatif dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara, dokumentasi, dan studi literatur. Wawancara dilakukan dengan pejabat pengelola keuangan, bendahara, serta pihak terkait di Biro Keuangan dan Aset Kementerian Dalam Negeri. Hasil wawancara menjadi data utama dalam memahami faktor yang mempengaruhi nilai IKPA serta kendala dalam pelaksanaan anggaran. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan laporan-laporan anggaran, regulasi terkait, serta data dari sistem OM SPAN yang digunakan oleh Kemendagri untuk memonitor pelaksanaan anggaran. Studi literatur digunakan untuk memperkuat temuan penelitian dengan referensi akademik dan regulasi yang relevan.

Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu yaitu orang yang dianggap paling tahu tentang informasi yang diharapkan, atau sebagai penguasa sehingga memudahkan peneliti menjelajahi objek/ situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2017). Subjek penelitian sebagai informan sebaiknya memenuhi kriteria sebagai berikut (Sugiyono, 2009): (1) Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya; (2) Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti; (3) Mereka yang mempunyai waktu yang memadai untuk dimintai informasi; (4) Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil kemasannya sendiri; (5) Mereka yang pada mulanya tergolong cukup asing dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung tapi belum diolah atau bersifat mentah. Data primer dapat berupa wawancara, pengisian kuesioner, observasi (Schindler, 2019). Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini melalui kajian literatur yang berkaitan dengan implementasi Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran.

Penelitian ini menggunakan observasi secara langsung dengan situasi peneliti berada bersama objek yang diteliti dalam peristiwa tersebut. Observasi dalam penelitian ini dilakukan untuk mencari informasi rinci terkait pelaksanaan anggaran. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung faktor fisik maupun nonfisik yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran.

C. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini dilakukan di Kementerian Dalam Negeri, khususnya pada unit kerja Biro Keuangan dan Aset yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan anggaran. Penelitian berfokus pada tahun anggaran 2024, seiring dengan penggunaan sistem SAKTI yang telah berlaku penuh serta penerapan kebijakan evaluasi kinerja anggaran berbasis IKPA oleh Kementerian Keuangan.

Dalam kurun waktu 2022 hingga 2024, capaian nilai IKPA Kemendagri mengalami tren penurunan, dari 96,48 (2022), menjadi 95,37 (2023), dan terakhir 94,89 (2024). Penurunan ini menjadi perhatian karena nilai IKPA merupakan representasi kualitas tata kelola keuangan negara. Penelitian ini bertujuan menganalisis penyebab penurunan tersebut dan upaya perbaikan dalam kerangka good governance.

Evaluasi dilakukan menggunakan model CIPP (Context, Input, Process, Product) sebagai pendekatan sistematis untuk menilai latar belakang, sumber daya, pelaksanaan, dan hasil dari kinerja pelaksanaan anggaran. Model ini dipilih karena mampu mengidentifikasi secara menyeluruh penyebab turunnya kinerja. Evaluasi ini dikaitkan langsung dengan indikator IKPA, seperti deviasi halaman III DIPA, ketepatan waktu pengajuan SPM, serta realisasi output kegiatan, sebagaimana diatur dalam PMK 211/PMK.05/2022 dan Perdirjen Perbendaharaan No. 5 Tahun 2024.

Evaluasi konteks dilakukan untuk memahami secara menyeluruh latar belakang, lingkungan internal, serta kebijakan dan regulasi yang membentuk kerangka pelaksanaan anggaran di Kementerian Dalam Negeri. Evaluasi ini penting untuk menilai sejauh mana organisasi telah memiliki kesiapan kelembagaan, pemahaman kebijakan, dan struktur

perencanaan yang memadai dalam menjalankan tugas pengelolaan anggaran secara efektif. Konteks mencakup analisis terhadap dinamika organisasi, budaya kerja, arah kebijakan internal, serta kesesuaian pelaksanaan anggaran dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik yang bersifat nasional maupun internal kementerian. Dengan memahami konteks tersebut, dapat diidentifikasi faktor-faktor awal yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja anggaran, termasuk nilai IKPA, serta kendala sistemik yang perlu dibenahi untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan anggaran di masa mendatang.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan para informan, peneliti mengelompokkan evaluasi konteks ke dalam dua faktor utama yang dianggap memiliki pengaruh signifikan terhadap proses pelaksanaan anggaran serta pencapaian nilai IKPA di Kementerian Dalam Negeri. Kedua faktor tersebut adalah kebijakan pelaksanaan anggaran dan regulasi yang berlaku. Keduanya berperan sebagai landasan awal dalam membentuk arah dan pola pengelolaan keuangan di lingkungan Kemendagri. Kebijakan mencerminkan bagaimana keputusan-keputusan internal, termasuk budaya organisasi dan dinamika instruksional, memengaruhi pelaksanaan kegiatan, sementara regulasi menjadi acuan normatif yang membatasi sekaligus mengarahkan tata kelola anggaran agar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemahaman terhadap kedua faktor ini penting sebagai pijakan dalam menilai kesiapan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan implementasi anggaran secara efektif dan akuntabel.

Kebijakan pelaksanaan anggaran di lingkungan Kemendagri sangat dipengaruhi oleh arahan pimpinan, budaya kerja, serta kondisi organisasi yang dinamis. Meskipun kebijakan formal telah disusun, dalam praktiknya pelaksanaan kegiatan anggaran sering kali menyesuaikan dengan instruksi pimpinan yang bersifat mendadak. Fleksibilitas kebijakan ini di satu sisi mempermudah pengambilan keputusan, namun disisi lain bisa berdampak pada ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran.

Secara umum, regulasi baik yang bersumber dari internal Kementerian Dalam Negeri maupun yang berasal dari instansi eksternal seperti Kementerian Keuangan atau Kementerian lainnya tidak menjadi hambatan yang signifikan dalam proses pelaksanaan anggaran maupun pencapaian nilai IKPA. Ketentuan regulatif yang ada dinilai telah cukup komprehensif dan mampu memberikan kerangka kerja yang jelas dalam pengelolaan keuangan negara. Peraturan-peraturan tersebut secara prinsip mendukung pelaksanaan anggaran yang tertib, transparan, dan akuntabel.

Evaluasi masukan dilakukan untuk menilai sejauh mana kesiapan unsur pendukung utama, baik dari sisi sumber daya manusia maupun infrastruktur sistem, dalam mendukung pelaksanaan anggaran yang efektif dan efisien. Evaluasi ini penting karena keberhasilan pelaksanaan anggaran sangat bergantung pada kualitas input yang tersedia, termasuk kompetensi pegawai, kapasitas kelembagaan, serta kecanggihan dan keandalan sistem teknologi informasi yang digunakan dalam pengelolaan keuangan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan para informan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri, ditemukan bahwa terdapat dua faktor utama yang sangat memengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran, yaitu kesiapan sumber daya manusia (SDM) dan pemanfaatan teknologi informasi, khususnya melalui penggunaan Aplikasi SAKTI (Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi). Kedua aspek ini saling berkaitan dan menjadi elemen krusial dalam menentukan sejauh mana pelaksanaan anggaran dapat berjalan sesuai dengan peraturan, tepat waktu, dan akuntabel.

Kemampuan individu dalam pengelolaan anggaran di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dinilai telah cukup memadai. Sebagian besar pegawai memiliki pemahaman teknis yang baik terhadap mekanisme anggaran, mulai dari penyusunan, pelaksanaan, hingga pelaporan. Namun demikian, tantangan masih muncul dalam hal persepsi dan kesadaran akan pentingnya pencapaian nilai IKPA sebagai indikator kinerja institusional.

Tidak semua pegawai memiliki pemahaman menyeluruh mengenai bagaimana peran dan tugas mereka berdampak langsung terhadap penilaian IKPA. Hal ini mengakibatkan variasi dalam tingkat komitmen, kedisiplinan terhadap prosedur, serta kepatuhan pada tenggat waktu pelaksanaan anggaran. Dalam beberapa kasus, keterlambatan penyusunan dokumen, pengajuan SPM, atau pelaporan dapat terjadi karena pegawai belum menyadari bahwa kelambanan tersebut dapat menurunkan skor IKPA.

Aplikasi SAKTI Dalam pelaksanaan anggaran di lingkungan Kementerian Dalam Negeri, pemanfaatan teknologi informasi memegang peran penting sebagai fondasi sistem yang mendukung efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara. Salah satu

teknologi utama yang digunakan adalah Aplikasi SAKTI yang telah diwajibkan penggunaannya oleh Kementerian Keuangan secara nasional.

Aplikasi SAKTI dinilai sangat membantu dalam mengintegrasikan proses perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran dalam satu platform yang terpusat. Sistem ini mempercepat alur kerja dan meminimalisir kesalahan administratif, sekaligus mempermudah pengawasan terhadap realisasi anggaran secara real-time.

Evaluasi proses dilakukan untuk menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran di lingkungan Kementerian Dalam Negeri, dengan fokus pada bagaimana anggaran yang telah direncanakan diimplementasikan dalam praktik. Penilaian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana tahapan-tahapan pelaksanaan anggaran dijalankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta bagaimana hambatan-hambatan yang muncul di lapangan dapat memengaruhi pencapaian indikator kinerja, termasuk nilai IKPA.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan dengan berbagai pihak terkait, peneliti menemukan bahwa pelaksanaan anggaran di Kemendagri masih menghadapi sejumlah tantangan yang berdampak pada efektivitas realisasi anggaran. Tiga aspek utama yang banyak diangkat oleh para informan sebagai faktor yang memengaruhi kelancaran pelaksanaan anggaran adalah persoalan koordinasi antarunit, kompleksitas struktur anggaran yang dikelola, serta proses pengelolaan keuangan terutama dalam hal ketepatan waktu penyampaian dokumen ke KPPN. Ketiga faktor tersebut menjadi bagian penting dalam memahami sejauh mana pelaksanaan anggaran mampu mendukung pencapaian output program serta menjaga kinerja kelembagaan agar tetap selaras dengan prinsip-prinsip efisiensi dan akuntabilitas.

Koordinasi antarunit dalam pengelolaan anggaran masih menjadi tantangan nyata di lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Meskipun struktur kelembagaan dan alur pelaksanaan anggaran telah dirancang dengan jelas, dalam praktiknya koordinasi antara pelaksana kegiatan dan pengelola keuangan sering kali belum berjalan optimal. Kurangnya komunikasi dan tidak selarasnya pemahaman mengenai urgensi serta tahapan administrasi menyebabkan terhambatnya realisasi anggaran. Kondisi ini berdampak langsung pada indikator penyerapan anggaran dalam nilai IKPA yang menjadi salah satu komponen penting dalam mengukur kinerja pelaksanaan anggaran.

Masalah koordinasi ini paling terlihat di Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil serta Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa. Kedua unit tersebut memiliki pagu anggaran yang besar dan cakupan kegiatan yang luas serta kompleks, namun tidak selalu dibarengi dengan koordinasi yang kuat antarunit teknis dan keuangan. Salah satu informan menyampaikan bahwa kesenjangan antara pelaksana teknis dan tim keuangan cukup sering terjadi.

Tingkat kompleksitas pengelolaan anggaran menjadi salah satu faktor signifikan yang memengaruhi capaian pelaksanaan anggaran di Kemendagri, terutama pada direktorat jenderal dengan pagu anggaran besar. Besarnya pagu tidak hanya mencerminkan jumlah dana yang harus dikelola, tetapi juga menunjukkan besarnya tanggung jawab teknis dan administratif yang menyertainya. Proses perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan pada satuan kerja dengan pagu besar seperti Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Ditjen Dukcapil) serta Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa (Ditjen Pemdes) cenderung lebih kompleks dibandingkan satuan kerja lain. Hal ini karena setiap kegiatan yang dijalankan melibatkan banyak pihak, rentang koordinasi yang luas, serta prosedur yang lebih berlapis. Kondisi tersebut menyebabkan proses penyerapan anggaran memerlukan waktu lebih panjang dan rentan terhadap keterlambatan, yang pada akhirnya berdampak pada turunnya nilai IKPA. Salah satu informan menyampaikan bahwa kompleksitas ini sangat terasa dalam pengelolaan anggaran pada direktorat dengan pagu besar.

Proses pengelolaan keuangan merupakan aspek krusial dalam pelaksanaan anggaran yang memiliki kontribusi langsung terhadap penilaian IKPA. Salah satu indikator utama yang menjadi perhatian adalah ketepatan waktu dalam penyampaian dokumen pembayaran ke Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN), khususnya yang terkait dengan belanja kontraktual dan penyelesaian tagihan. Dalam hal ini, ketepatan waktu sangat penting karena berpengaruh pada indikator penyelesaian tagihan" dan belanja kontraktual" yang masing-masing memiliki bobot nilai dalam IKPA.

Berdasarkan data penilaian IKPA tahun 2024, Kementerian Dalam Negeri belum mencapai nilai maksimal pada kedua indikator tersebut. Untuk indikator belanja kontraktual, nilai yang diperoleh adalah 9,60 dari 10, sementara untuk penyelesaian tagihan adalah 9,95 dari 10. Meski tampak cukup tinggi, nilai tersebut menunjukkan adanya sejumlah keterlambatan yang berdampak negatif terhadap keseluruhan nilai IKPA Kemendagri.

Sumber keterlambatan ini antara lain disebabkan oleh lambatnya penyampaian data kontrak ke KPPN, kurangnya percepatan belanja kontraktual di beberapa satuan kerja, serta penyampaian tagihan LS (Langsung) kontraktual yang melampaui batas waktu maksimal 17 hari kerja setelah tanggal Berita Acara Serah Terima (BAST) atau Berita Acara Pembayaran Pekerjaan (BAPP). Dalam kurun waktu penilaian, tercatat 17 kasus keterlambatan yang memengaruhi nilai IKPA secara keseluruhan.

Evaluasi hasil dalam konteks pelaksanaan anggaran di Kementerian Dalam Negeri dilakukan untuk menilai sejauh mana penilaian IKPA memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan program, peningkatan manfaat layanan, dan perbaikan tata kelola kelembagaan. Dalam hal ini, peneliti menemukan 2 faktor utama yang dapat mempengaruhi penilaian IKPA di Kemendagri yaitu manfaat penilaian IKPA dan kontribusi IKPA dalam peningkatan akuntabilitas dan kinerja Kemendagri.

Penilaian IKPA dipandang sebagai alat bantu dalam memastikan proses pelaksanaan anggaran berjalan tertib dan terarah. IKPA memberikan panduan bagi satuan kerja agar lebih disiplin dalam pengelolaan keuangan, terutama terkait perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban kegiatan. Dengan demikian, meskipun IKPA lebih bersifat administratif, dampaknya secara tidak langsung dapat meningkatkan kualitas layanan publik dan pencapaian tujuan program.

Penilaian IKPA turut mendorong peningkatan akuntabilitas kelembagaan dengan memberikan ukuran objektif atas pelaksanaan anggaran. Melalui IKPA, setiap satuan kerja dapat mengetahui titik lemah dalam pengelolaan anggaran dan segera melakukan perbaikan. Sistem penilaian IKPA yang dilakukan secara triwulanan telah mendorong satuan kerja di lingkungan Kemendagri untuk lebih disiplin dan transparan dalam pengelolaan anggaran. Frekuensi evaluasi berkala membuat unit-unit kerja lebih waspada terhadap potensi kesalahan, terutama dalam aspek pelaporan dan ketepatan waktu.

Dengan demikian, hasil evaluasi konteks menunjukkan bahwa penurunan nilai IKPA di Kemendagri lebih banyak disebabkan oleh karakteristik pelaksanaan anggaran yang bersifat fleksibel dan dinamis, serta lemahnya ketepatan dan keteguhan dalam penyusunan perencanaan anggaran yang responsif terhadap perubahan kondisi di lapangan. Hal ini mengakibatkan deviasi antara realisasi dan Rencana Penarikan Dana (RPD) mencapai 9,62% pada tahun 2024, jauh melebihi batas toleransi maksimal sebesar 5% yang ditetapkan dalam PMK No. 211/PMK.05/2022 tentang Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran. Nilai indikator deviasi halaman III DIPA hanya mencapai 13,56 dari nilai sempurna 15, yang menunjukkan ketidaksesuaian signifikan dalam pelaksanaan.

Dari sisi kesesuaian dengan prinsip good governance, fleksibilitas yang tidak diimbangi dengan struktur kebijakan yang kuat bertentangan dengan prinsip efektivitas dan akuntabilitas. Prinsip akuntabilitas sebagaimana tercantum dalam Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menuntut adanya keselarasan antara perencanaan, pelaksanaan, dan capaian kinerja. Dalam konteks ini, kelemahan dalam penyusunan perencanaan yang tidak mengantisipasi dinamika pimpinan atau kegiatan mendadak menyebabkan terjadinya deviasi perencanaan dan berdampak langsung pada penurunan nilai IKPA.

Menyoroti kesiapan sumber daya manusia dan dukungan teknologi sebagai komponen utama input dalam pelaksanaan anggaran di lingkungan Kementerian Dalam Negeri. Berdasarkan hasil wawancara dan data yang dihimpun, dapat disimpulkan bahwa secara umum kompetensi teknis sumber daya manusia (SDM) di Kemendagri telah memadai. Sebagian besar pegawai, khususnya pada level pengelola anggaran, telah memahami proses administrasi dan prosedur teknis pelaksanaan anggaran. Namun, tantangan muncul dari aspek pemahaman konseptual terhadap indikator kinerja pelaksanaan anggaran (IKPA). Tidak semua satuan kerja, khususnya yang berada di daerah atau mengelola dana dekonsentrasi, memahami bahwa tindakan atau keterlambatan mereka dapat berdampak langsung terhadap nilai IKPA kementerian secara keseluruhan. Hal ini mengakibatkan variasi tingkat komitmen dalam mematuhi tenggat waktu penyusunan dokumen dan proses pencairan anggaran.

Dari sisi teknologi, Aplikasi SAKTI dinilai telah memberikan kemajuan signifikan dalam sistem pengelolaan keuangan. Sistem ini memungkinkan proses penganggaran, pelaksanaan, pencairan, hingga pelaporan keuangan dilakukan secara terintegrasi dan transparan. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar pengguna merasakan manfaat efisiensi yang ditawarkan oleh aplikasi ini. Namun, gangguan teknis seperti keterlambatan akses dan error sistem masih sesekali terjadi, walaupun tidak sampai menghambat secara signifikan karena adanya mekanisme dispensasi dari Kementerian Keuangan. Misalnya, dalam kasus sistem down

atau maintenance yang terjadi di tengah proses pengajuan SPM, pihak kementerian pusat memberikan toleransi waktu sebagai bentuk fleksibilitas administratif.

Data penilaian IKPA tahun 2024 juga menunjukkan bahwa indikator pemanfaatan sistem informasi dan ketepatan pengelolaan dokumen keuangan menunjukkan skor yang cukup baik, namun belum maksimal. Dengan nilai penyelesaian tagihan berada di angka 9,95 dari skor sempurna 10 dan nilai belanja kontraktual 9,6 dari 10, masih terdapat ruang perbaikan terutama dalam akselerasi proses internal antarunit. Hal ini mempertegas pentingnya peningkatan literasi digital dan penguatan pemahaman terhadap relevansi IKPA di seluruh lapisan satuan kerja.

Dengan demikian, dari sisi input, kesiapan teknologi di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dapat dikatakan sudah tergolong memadai, sebagaimana dibuktikan dengan keberadaan dan pemanfaatan Aplikasi SAKTI yang mendukung integrasi proses penganggaran, pelaksanaan, pencairan, dan pelaporan secara sistemik dan digital. Sistem ini sesuai dengan ketentuan PMK No. 210/PMK.05/2022 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Pelaksanaan APBN yang mendorong pemanfaatan teknologi informasi dalam mempercepat dan mempermudah pelaksanaan pembayaran negara. Namun, efektivitas Aplikasi SAKTI dalam mendukung pencapaian IKPA belum optimal tanpa didukung oleh kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang memadai. Hasil wawancara dan data menunjukkan bahwa meskipun kompetensi teknis pengelolaan anggaran sebagian besar pegawai telah terpenuhi, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman strategis mengenai keterkaitan tugas teknis mereka terhadap indikator IKPA secara keseluruhan. Hal ini tidak sepenuhnya sejalan dengan prinsip efektivitas dan akuntabilitas dalam Perpres No. 29 Tahun 2014 tentang SAKIP, yang menekankan pentingnya keselarasan antara input dan outcome kinerja. Dengan demikian, peningkatan kapasitas SDM, baik dalam aspek teknis maupun dalam kesadaran terhadap peran strategis mereka, menjadi kebutuhan mendesak untuk mencapai pelaksanaan anggaran yang tidak hanya sesuai dengan ketentuan administratif tetapi juga mendukung pencapaian prinsip good governance, khususnya akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi pengelolaan keuangan negara.

Proses pelaksanaan anggaran di lingkungan Kementerian Dalam Negeri memperlihatkan adanya tantangan signifikan dalam hal koordinasi antarunit kerja. Salah satu hambatan utama yang ditemukan adalah kesenjangan komunikasi dan kurangnya penyamaan persepsi antara pelaksana kegiatan dan pengelola keuangan. Hal ini menyebabkan pelaksanaan anggaran tidak berjalan secara optimal dan realisasi anggaran sering kali tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Masalah ini paling kentara terjadi pada direktorat yang memiliki pagu anggaran besar, di mana koordinasi yang kurang efektif berdampak langsung terhadap capaian indikator penyerapan anggaran dalam IKPA.

Selain tantangan koordinasi, kompleksitas pengelolaan anggaran pada unit kerja dengan pagu besar menambah beban administratif dan memperlambat proses pelaporan. Proses pencairan, pelaksanaan kegiatan, hingga pertanggungjawaban anggaran melibatkan banyak pihak dan memerlukan waktu serta tahapan verifikasi yang lebih panjang. Hal ini menyebabkan kegiatan cenderung terkonsentrasi pada akhir tahun anggaran, yang turut memperburuk deviasi terhadap Rencana Penarikan Dana (RPD).

Dengan demikian, berdasarkan pendekatan "process" dalam model evaluasi CIPP, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan anggaran di Kementerian Dalam Negeri masih menghadapi tantangan struktural dan operasional yang memengaruhi efektivitas pelaksanaannya. Dari sisi koordinasi, ketidaksinkronan antarunit kerja dalam menyampaikan data keuangan serta rendahnya komunikasi antara pelaksana teknis dan bagian keuangan menyebabkan keterlambatan dalam pencairan dan pelaporan anggaran. Hal ini bertentangan dengan semangat PMK No. 210/PMK.05/2022 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Pelaksanaan APBN, yang mengharuskan penyelesaian dokumen pembayaran secara tepat waktu agar pencairan belanja negara dapat berjalan efisien dan akuntabel.

Tingkat kompleksitas manajemen juga tinggi pada satuan kerja dengan pagu besar seperti Ditjen Dukcapil dan Ditjen Bina Pemerintahan Desa yang mengelola lebih dari 1,2 triliun rupiah. Proses internal mereka lebih panjang dan melibatkan banyak pihak, sehingga menyebabkan kegiatan tertunda dan deviasi terhadap Rencana Penarikan Dana (RPD). Data OM-SPAN 2024 menunjukkan kedua direktorat ini memiliki tingkat serapan triwulan yang rendah, yang turut berkontribusi pada nilai IKPA Kemendagri yang hanya mencapai 94,89—di bawah target nasional 96.

Selain itu, efisiensi proses pengelolaan keuangan juga masih menjadi catatan penting. Terdapat 17 kasus keterlambatan penyampaian tagihan yang melebihi 17 hari kerja setelah Berita Acara Serah Terima (BAST) atau Berita Acara Pembayaran Pekerjaan (BAPP),

bertentangan dengan PMK No. 210/PMK.05/2022 yang menetapkan batas waktu penyelesaian tagihan untuk belanja langsung. Nilai IKPA pada indikator penyelesaian tagihan hanya 9,95 dari 10, dan nilai belanja kontraktual 9,6 dari 10. Kondisi ini menunjukkan belum optimalnya efisiensi proses internal Kemendagri.

Evaluasi hasil menunjukkan bahwa Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) berfungsi sebagai alat monitoring dan kontrol administratif yang mendorong satuan kerja untuk lebih disiplin dan tertib dalam pengelolaan anggaran. Meskipun penilaian IKPA bersifat kuantitatif dan lebih menekankan aspek prosedural, implementasinya tetap memberikan manfaat nyata, terutama dalam menjaga keteraturan jadwal pelaksanaan kegiatan, kepatuhan terhadap regulasi, dan peningkatan transparansi dalam pelaporan keuangan. Berdasarkan data IKPA tahun 2024, beberapa satuan kerja mengalami penurunan capaian indikator karena belum sepenuhnya mampu menyesuaikan proses internal dengan standar evaluasi yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan. Nilai indikator deviasi halaman III DIPA hanya mencapai 13,56 dari skor sempurna 15, yang menunjukkan adanya deviasi sebesar 9,62%—angka ini jauh melampaui batas toleransi maksimal sebesar 5% sebagaimana ditentukan dalam PMK No. 211/PMK.05/2022 tentang Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran. Selain itu, nilai indikator belanja kontraktual hanya mencapai 9,6 dari 10 dan penyelesaian tagihan sebesar 9,95 dari 10. Kondisi ini menunjukkan belum optimalnya efektivitas proses internal dan disiplin dalam mematuhi ketentuan PMK No. 210/PMK.05/2022 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Pelaksanaan APBN, khususnya dalam hal ketepatan waktu penyampaian dokumen keuangan.

D. Kesimpulan

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran di Kementerian Dalam Negeri tahun 2024 telah mengarah pada penerapan prinsip good governance, khususnya dalam hal transparansi dan efisiensi melalui pemanfaatan Aplikasi SAKTI. Nilai IKPA sebesar 94,89 mencerminkan kinerja yang baik meskipun belum mencapai target nasional yaitu 96. Secara keseluruhan, tata kelola keuangan di Kemendagri menunjukkan kemajuan, namun masih memerlukan penguatan pada aspek perencanaan, dan koordinasi agar lebih selaras dengan regulasi dan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik.

Kendala dalam mewujudkan good governance melalui pelaksanaan anggaran di Kemendagri, antara lain: Deviasi perencanaan yang tinggi (9,62%) melebihi batas PMK No. 211/2022 (maksimal 5%), menunjukkan lemahnya efektivitas dan akuntabilitas perencanaan, Koordinasi antarunit yang lemah dan keterlambatan penyelesaian tagihan, bertentangan dengan prinsip efektivitas dan ketepatan waktu dalam PMK No. 210/2022, Administrasi kompleks pada unit pagu besar seperti Ditjen Dukcapil dan Pemdes, memperlambat proses pengambilan keputusan.

Sementara itu, terdapat sejumlah dukungan yang menjadi faktor positif dalam menjaga keberlangsungan pelaksanaan anggaran, yaitu: Aplikasi SAKTI mendukung integrasi dan efisiensi, dengan proses anggaran dan pelaporan yang sudah digital, Penilaian IKPA mendorong disiplin kerja, menciptakan budaya tertib dan terukur di tiap satuan kerja.

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa strategi dan upaya perbaikan yang dapat dilakukan antara lain: Peningkatan akurasi perencanaan, khususnya penyusunan RPD agar deviasi tidak melampaui batas toleransi 5% (PMK No. 211/PMK.05/2022), Penguatan pemahaman SDM terhadap IKPA, termasuk pelatihan rutin, sosialisasi, dan monitoring berbasis indikator, Optimalisasi penggunaan Aplikasi SAKTI, baik dari sisi teknis maupun kapasitas penggunaannya, Penguatan koordinasi lintas unit, dengan mekanisme kontrol bersama agar tidak terjadi keterlambatan proses pembayaran dan laporan keuangan, Akselerasi proses administratif internal, khususnya penyampaian SPM, agar sesuai ketentuan 17 hari kerja dari BAST/BAPP (PMK No. 210/PMK.05/2022), Penguatan budaya kerja berbasis hasil (outcome) sesuai prinsip dalam Perpres No. 29 Tahun 2014 dan mendorong pengelolaan anggaran yang tidak hanya berbasis output administratif.

Dengan langkah-langkah tersebut, pelaksanaan anggaran Kemendagri diharapkan dapat memenuhi prinsip good governance secara lebih menyeluruh: transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, dan responsibilitas.

Berdasarkan hasil penelitian dan evaluasi kinerja pelaksanaan anggaran tahun 2024 di lingkungan Kementerian Dalam Negeri, serta mempertimbangkan prinsip akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi dalam Peraturan Presiden No. 29 Tahun 2014 tentang SAKIP, serta PMK No. 210/PMK.05/2022 dan PMK No. 211/PMK.05/2022, maka peneliti menyampaikan beberapa saran yang dapat menjadi pertimbangan untuk perbaikan ke depan: Peningkatan

kualitas perencanaan anggaran perlu menjadi prioritas utama. Penyusunan Rencana Penarikan Dana (RPD) hendaknya dilakukan lebih realistis dan mempertimbangkan potensi perubahan kegiatan yang bersifat mendadak. Untuk itu, dibutuhkan sistem perencanaan yang lebih adaptif namun tetap menjaga konsistensi terhadap target kinerja dan batas deviasi yang ditetapkan dalam regulasi, Penguatan koordinasi lintas unit kerja menjadi langkah strategis untuk mencegah keterlambatan pelaksanaan anggaran. Diperlukan forum koordinasi berkala antara pelaksana teknis, bagian keuangan, dan pimpinan unit guna memastikan setiap tahapan pelaksanaan kegiatan berjalan serempak dan saling memahami posisi tugas masing-masing dalam mendukung capaian IKPA, Peningkatan monitoring dan evaluasi internal secara berkala terhadap indikator IKPA dan pelaksanaan anggaran. Dengan adanya feedback yang terstruktur dan tepat waktu, setiap satuan kerja dapat melakukan perbaikan secara berkelanjutan dan lebih cepat menyesuaikan diri terhadap standar penilaian dari Kementerian Keuangan.

E. Referensi

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. London: SAGE Publications.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, A. (2018). *Akuntansi keuangan daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hanafi, I., & Wulandari, S. A. (2023). Pengelompokan Satuan Kerja Berdasarkan Performa Delapan Indikator Pelaksanaan Kinerja Anggaran Reformulasi Tahun 2022. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 8(2), 297–320.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2010). *Qualitative research methods*. London: SAGE Publications.
- Irlan, D. I., Perdana, P. N., & Zairin, G. M. (2025). Analisis Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) di Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Tahun Anggaran 2020–2022. *Jurnal Akuntansi, Perpajakan dan Auditing*, 6(1), 01–07. <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/japa/article/view/48851>
- Kurniawan, T. (2021). *Tantangan implementasi Aplikasi SAKTI dalam tata kelola anggaran*. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 12(2), 109–123.
- Mahmudi. (2016). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nazma, A. N. (2024). Evaluasi Penyerapan Anggaran Sebagai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran: Studi Kasus Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung. *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 2(3), 225–233. <https://journal.unimar-amni.ac.id/index.php/Wawasan/article/view/2258>
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sodikin, S. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Pelaksanaan Anggaran Menggunakan IKPA. *JENTRE: Journal of Education, Administration, Training and Religion*, 2(2), 64–71. <https://jentre.bpkabandung.id/ojs/index.php/jen/article/view/45>
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models, and applications*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stufflebeam, D. L., & Zhang, G. (2017). *The CIPP evaluation model: How to evaluate for improvement and accountability*. Guilford Press.
- Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tempo.co. (2023). Evaluasi adalah proses penilaian untuk menentukan kualitas dan efektivitas kegiatan. Diakses dari <https://www.tempo.co/ekonomi/pengertian-evaluasi-jenis-manfaat-hingga-tahapannya-1194601>