

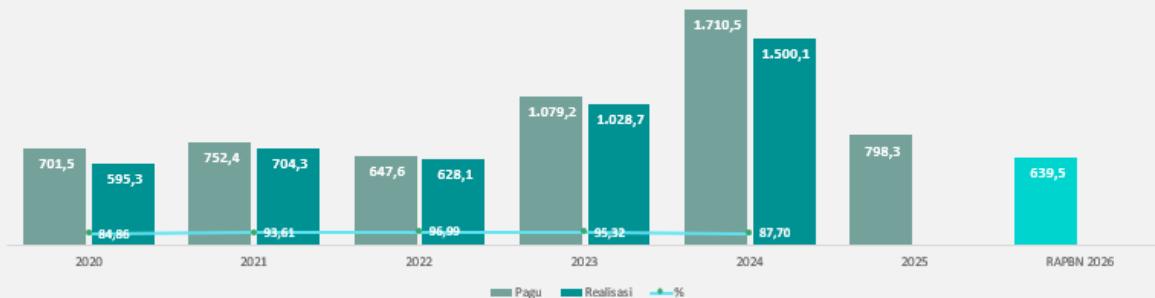


Analisis  
**PAGU ANGGARAN**  
2025

# BADAN KEPEGAWAIAN NASIONAL: TREN ANGGARAN, DAN TRANSFORMASI DIGITAL ASN

## TREN ANGGARAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA (BKN)

Pagu dan Realisasi Tahun 2020-2026 (Rp Miliar)



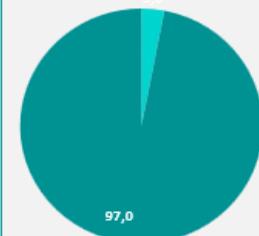
Sumber: LKPP 2020-2023, NK APBN 2025, NK RAPBN 2026

Perkembangan Belanja per Program (Rp Miliar)



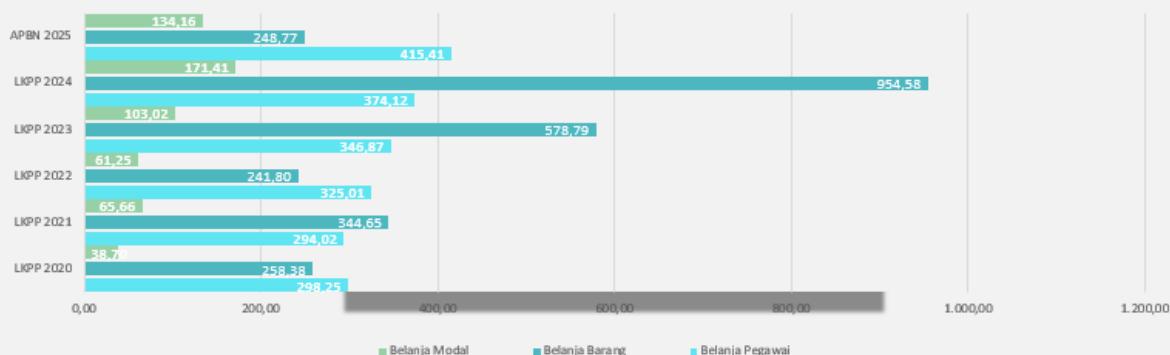
Sumber: LKPP 2020-2023, NK APBN 2025, NK RAPBN 2026

Belanja Per Program Tahun 2026 (%)



Sumber: NK RAPBN 2026

Perkembangan Belanja per Jenis Belanja (Rp Miliar)



Sumber: LKPP 2020-2023, NK APBN 2025

Output Strategis Badan Kepegawaian Negara

No	Sasaran/Dutcome	Rincian Output (RO) dan satunya	Tahun 2025	Tahun 2026
			Volume Target	Proyeksi Volume Target
1	Terwujudnya Instansi Pemerintah yang Profesional dalam menerapkan Manajemen ASN	Penerapan Perencanaan Kebutuhan ASN berbasis Prioritas Nasional (RPJM) dan Potensi Daerah, Lembaga		123
2	Terwujudnya Pembinaan dan Pelayanan Keppegawaiannya berkualitas prima	Pemetaan / Penilaian Potensi dan Kompetensi ASN, Orang Penyusunan Standar Penilaian Potensi dan Kompetensi ASN, NSPK Penerapan Manajemen Kinerja Periodik (Harian,Bulanan,Tahunan) secara Digital untuk Mendukung Total Reward, Lembaga		384
3	Terwujudnya pemenuhan kebijakan teknis manajemen ASN	Rekomendasi Kebijakan tentang Sistem Penggajian Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah, Rekomendasi Kebijakan Rekomendasi Kebijakan Roadmap Penerapan Sistem Pensiun, Rekomendasi Kebijakan	1	
4	Terwujudnya peningkatan kualitas data dan sistem Informasi ASN	Database Profile ASN, Layanan	1	1
5	Terwujudnya peningkatan digitalisasi penyelenggaraan	Interoperabilitas Database Profile ASN, Layanan		1
6	Terwujudnya Peningkatan Kualitas Pengawasan dan Pengendalian Pelaksanaan Manajemen ASN	Pengawasan dan Pemberian Rekomendasi Penindakan atas Pelanggaran Penerapan Prinsip Sistem Merit dalam Manajemen ASN, Rekomendasi Pengukuran Penerapan Kebijakan Sistem Merit ASN, Lembaga	100	
				639

Sumber: RKA KL RAPBN 2026, diolah.

**Penurunan pagu anggaran 2026.** Selama Periode 2020–2026, pagu anggaran menunjukkan pola fluktuatif dengan beberapa lonjakan signifikan. Pada awal periode, pagu meningkat dari Rp701,5 miliar pada 2020 menjadi Rp752,4 miliar di 2021, sebelum turun menjadi Rp647,6 miliar pada 2022. Selanjutnya, terjadi lonjakan tajam pada 2023 sebesar Rp1.079,2 miliar dan puncaknya pada 2024 mencapai Rp1.710,5 miliar. Namun, setelah mencapai puncak, pagu anjlok pada 2025 menjadi Rp798,3 miliar dan kembali turun pada RAPBN 2026 sebesar 19,9% atau menjadi Rp639,5 miliar. Pagu Anggaran 2026 seluruhnya dialokasikan pada belanja operasional kantor sehingga tidak terdapat alokasi untuk mendukung Prioritas Nasional. Kebijakan strategis yang direncanakan akan dilaksanakan pada tahun 2026 antara lain kegiatan yang berhubungan dengan manajemen talenta dalam menjamin pemenuhan infrastruktur manajemen talenta dan berjalannya manajemen talenta di K/L/D.

**Fluktuasi penyerapan anggaran.** Realisasi anggaran umumnya bergerak searah dengan pagu, namun persentase penyerapan menunjukkan variasi yang cukup tajam. Tahun 2020 mencatat realisasi Rp595,3 miliar dengan penyerapan 84,86%, yang terpengaruh pandemi COVID-19 dan *refocusing* anggaran. Pada 2021, penyerapan membaik menjadi 93,61%, lalu meningkat lagi pada 2022 menjadi 96,99% meski pagu turun. Tahun 2023 mempertahankan kinerja tinggi dengan serapan 95,32% pada pagu yang lebih besar. Namun, pada 2024, meskipun realisasi nominal sangat tinggi (Rp1.500,1 miliar), persentase penyerapan turun menjadi 87,70%.

**Pergeseran fokus kebijakan kepada program pendukung.** Pada Periode 2021–2023, alokasi anggaran didominasi oleh Program Dukungan Manajemen, meskipun pada 2023 Program Kebijakan, Pembinaan Profesi, dan Tata Kelola ASN mulai meningkat signifikan. Puncak belanja terjadi pada 2024 dengan lonjakan besar pada program kebijakan (Rp806,6 miliar) dan dukungan manajemen (Rp693,5 miliar), mencerminkan adanya prioritas anggaran yang lebih tinggi pada kedua program tersebut. Namun, pada 2025–2026 terjadi penurunan drastis, terutama pada Program Kebijakan, Pembinaan Profesi, dan Tata Kelola ASN yang turun dari Rp806,6 miliar (2024) menjadi hanya Rp19,4 miliar (2026), menandakan pergeseran fokus kebijakan kepada program pendukung.

**Dominasi belanja barang.** Perkembangan belanja per jenis belanja dari 2020 hingga 2025 memiliki tren fluktuatif. Belanja pegawai cenderung stabil di kisaran Rp290–Rp415 miliar, sedangkan belanja barang mengalami lonjakan signifikan, terutama pada tahun 2024 yang mencapai Rp954,58 miliar, jauh lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya. Sementara itu, belanja modal relatif kecil dan meningkat secara bertahap, meski nilainya masih paling rendah dibandingkan jenis belanja lain. Pola ini menegaskan bahwa belanja barang menjadi komponen dominan, sedangkan belanja modal belum menunjukkan penguatan berarti.

## EVALUASI INDIKATOR KINERJA: TRANSFORMASI DIGITAL ASN

Secara umum, capaian kinerja Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada Periode 2020–2024 menunjukkan tren positif di sebagian besar indikator kinerja utama (IKU). Beberapa indikator bahkan melampaui target yang ditetapkan, seperti IKU 9 (Indeks Profesionalitas ASN) dan IKU 10 (Indeks Maturitas SPBE BKN) yang konsisten mengalami peningkatan signifikan dari tahun ke tahun. Indikator kepuasan masyarakat terhadap layanan kepegawaian (IKU 3, IKU 4, IKU 6 dan IKU 7) juga berada pada level tinggi, dengan capaian di atas 90% pada tahun 2024. Pencapaian penuh (100%) pada IKU 2, IKU 5, dan beberapa indikator lain mencerminkan keberhasilan BKN dalam memenuhi regulasi teknis, menjaga kualitas layanan, serta menerapkan manajemen ASN secara konsisten.

Tabel 1. Perkembangan Capaian Kinerja Badan Kepegawaian Negara 2024

	Sasaran Strategis/ Indikator Utama	Target	Realisasi	%								
		2020	2020	2021	2021	2022	2022	2023	2023	2024	2024	2024
<b>Stakeholder Perspective</b>												
SS.1	<i>Terwujudnya instansi pemerintah yang profesional dan menerapkan manajemen ASN</i>											
IKU.1	Persentase instansi pemerintah yang telah menyelenggarakan Tata Kelola Manajemen ASN sesuai NSPK	5	8,45	20	33,12	40	50,32	60	69,51	100	N/A	N/A
IKU.2	Persentase instansi pemerintah yang melakukan pengukuran Indeks Profesionalitas ASN	85	86	90	92,49	100	100	100	100	100	100	100%
<b>Customer Perspective</b>												
SS.2	<i>Terwujudnya pembinaan dan pelayanan kepegawaian yang berkualitas prima</i>											
IKU.3	Indeks kepuasan masyarakat terhadap Pembinaan Manajemen ASN yang diselenggarakan BKN	85	86,13	86	88	87	90	88	92,2	95	94,34	99,31%
IKU.4	Indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan kepegawaian yang diselenggarakan BKN	85	87,16	86	88,26	87	90,77	88	91,16	95	93,76	98,69%
<b>Internal Process Perspective</b>												
SS.3	<i>Terwujudnya pemenuhan kebijakan teknis manajemen ASN</i>											
IKU.5	Persentase pemenuhan regulasi teknis dan instrumen manajemen ASN		100%		100%		113,30%		100%	100%	100%	100%
SS.4	<i>Terwujudnya peningkatan kualitas data dan sistem informasi ASN</i>											
IKU.6	Persentase Sistem Informasi Kepegawaian Pengelola ASN yang terintegrasi dengan SI ASN	85%	82%	90%	92,56%	95%	66,13%	100%	100%	100%	96,11%	96,11%
SS.5	<i>Terwujudnya peningkatan digitalisasi penyelenggaraan layanan Manajemen ASN</i>											
IKU.7	Persentase layanan manajemen ASN yang berbasis digital	75	66,12	80	73,33	85	70	90	92,78	95	94	98,95%
SS.6	<i>Terwujudnya pengingkatkan kualitas pengawasan dan pengendalian pelaksanaan manajemen ASN</i>											
IKU.8	Persentase Rekomendasi hasil Pengawasan dan Pengendalian kepegawaian yang ditindaklanjuti	30	60	65	89	90	93	95	91	100	87,8	87,80%
<b>Learn and Growth Perspective</b>												
SS.7	<i>Terwujudnya manajemen internal BKN yang efektif, efisien, dan akuntabel</i>											
IKU.9	Indeks profesionalitas ASN BKN		70,42		78,42		76,18		81,71	82	85,53	104%
IKU.10	Indeks Maturitas SPBE BKN		2,84		2,92		2,92		3,66	4	4,19	104,75%
IKU.11	Indeks Pelaksanaan Reformasi Birokrasi BKN		76,86		76,27		77,29		81,15	85	N/A	N/A
IKU.12	Skor atas Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja BKN		67,32		68,05		68,48		68,82	80	69,28	86,60%
IKU.13	Opini atas Laporan Keuangan BKN	WTP	WTP	WTP								

Sumber: Laporan Kinerja Badan Kepegawaian Negara 2024, 2025

Dari perspektif pelayanan publik, BKN menunjukkan kemajuan signifikan dalam peningkatan layanan berbasis digital (IKU 7) yang mencapai 98,95% pada tahun 2024, mendekati target yang ditetapkan. Capaian ini mengindikasikan transformasi digital yang semakin matang dan efektif dalam mendukung pelayanan kepegawaian. Di sisi lain,

komitmen terhadap tata kelola manajemen ASN (IKU 1) mengalami peningkatan dari 8,45% pada 2020 menjadi 69,51% pada 2023, meskipun data capaian 2024 belum tersedia. Perkembangan ini menandakan adanya upaya intensif dalam mendorong instansi Pemerintah menerapkan standar tata kelola yang lebih baik.

Meski secara umum kinerjanya baik, terdapat beberapa indikator yang memerlukan perhatian khusus, terutama IKU 6 (Persentase Sistem Informasi Kepegawaian Pengelola ASN yang Terintegrasi dengan SI ASN) dan IKU 8 (Persentase Rekomendasi Hasil Pengawasan yang Ditindaklanjuti). IKU 6 memang mencatat capaian tinggi pada 2024 sebesar 96,11%, tetapi sempat mengalami penurunan tajam pada 2022 menjadi 66,13%, yang mengindikasikan adanya kendala teknis integrasi, perbedaan kualitas data antar daerah, dan kesiapan SDM yang belum merata. Pada proses capaian di 2024 sendiri, Beberapa kendala utama dalam integrasi SIMPEG dengan SIASN mencakup kesiapan sistem pada instansi baru yang masih dalam tahap pengembangan, rendahnya perhatian pimpinan terhadap urgensi digitalisasi, serta keterbatasan jumlah dan kompetensi SDM IT. Proses integrasi juga terhambat oleh perbedaan struktur *database* dan ketergantungan pada pengembang eksternal, sehingga tim internal kesulitan memahami sistem. Selain itu, implementasi sistem informasi kepegawaian nasional (Simpegnas) belum optimal karena minimnya dorongan dari instansi pengguna. Sementara itu, IKU 8 hanya mencapai 87,80% pada 2024, menandakan tindak lanjut hasil pengawasan belum optimal dan masih memerlukan perhatian lebih.

Fluktuasi pada IKU 6 menunjukkan bahwa integrasi sistem tidak hanya bergantung pada infrastruktur teknologi, tetapi juga pada kesiapan organisasi dan koordinasi lintas instansi. Sedangkan pada IKU 8, hambatan terlihat pada keterbatasan regulasi yang hanya mengatur pemblokiran, kesulitan menindaklanjuti ATT BPKP karena ASN terkait sudah pensiun dan menyangkut pengembalian dana, belum adanya standar waktu maksimal penyelesaian, hambatan akibat pergantian PPK di instansi, serta sulitnya memperoleh putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap.

Untuk mengatasi masalah tersebut, diperlukan strategi penguatan yang terintegrasi, meliputi peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan teknis, penguatan infrastruktur teknologi informasi, dan penerapan standardisasi data kepegawaian nasional. Selain itu, pengembangan sistem *monitoring* berbasis *dashboard real-time*, koordinasi rutin pusat–daerah, penguatan regulasi SIASN dalam RPP Manajemen ASN guna meningkatkan komitmen instansi dan pencapaian target integrasi, serta penerapan insentif dan sanksi kinerja dapat membantu menjaga stabilitas capaian. Dengan langkah-langkah ini, BKN dapat memastikan keberlanjutan peningkatan kinerja, menjaga konsistensi indikator, dan memperkuat perannya dalam membangun manajemen ASN yang profesional, akuntabel, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi.





# Analisis **PAGU ANGGARAN** 2025



**PUSAT ANALISIS ANGGARAN DAN AKUNTABILITAS KEUANGAN NEGARA**

**BADAN KEAHLIAN, SEKRETARIAT JENDERAL DPR RI**

Gedung Sekretariat Jenderal DPR RI Lantai 6  
Jl. Jend. Gatot Subroto, Senayan, Jakarta Pusat 10270  
[www.bk.dpr.go.id](http://www.bk.dpr.go.id)