

**ANALISIS KINERJA PELAKSANAAN ANGGARAN
SEKRETARIAT JENDERAL MAJELIS PERMUSYAWARATAN RAKYAT
REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh :

NAMA : SUTANTO
NPM : 2443021046
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEUANGAN NEGARA

Tesis ini diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**



PO
ST
J A

POLITEKNIK
STIA LAN

J A K A R T A

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Sutanto
NPM : 2443021046
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

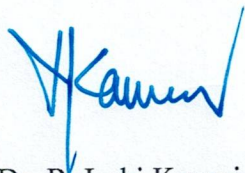
Judul Tesis (Bahasa Indonesia):

Analisis Kinerja Pelaksanaan Anggaran Sekretariat Jenderal Majelis
Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia

Judul Tesis (Bahasa Inggris):

Analysis of Budget Execution Performance at the Secretariat General of the
People's Consultative Assembly of the Republic of Indonesia

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis
Pembimbing



(Prof. Dr. R. Luki Karunia, SE.Ak., MA)

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Sutanto
NPM : 2443021046
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara
Judul Tesis : Analisis Kinerja Pelaksanaan Anggaran
Sekretariat Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat
Republik Indonesia

Telah mempertahankan tesis dihadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga
Administrasi Negara, pada :

Hari : Selasa
Tanggal : 7 Juli 2026
Pukul : 13.00

TELAH DINYATAKAN LULUS UJIAN TESIS

Ketua Sidang : Dr. RN Afsdy Saksono, M.Sc

Sekretaris : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Anggota : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si

Pembimbing : Prof. Dr. R. Luki Karunia, SE.Ak., MA



SURAT PERNYATAAN

Nama : Sutanto
NPM : 2443021046
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Keuangan Negara

Bersama ini saya menyatakan bahwa tesis yang saya buat dengan judul “Analisis Kinerja Pelaksanaan Anggaran Sekretariat Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia” adalah benar keasliannya dan merupakan hasil karya saya sendiri serta bukan hasil dari penelitian yang telah diajukan guna memperoleh gelar akademik pada universitas maupun lembaga yang sederajat. Bilamana dikemudian hari ditemukan bahwa penulisan tesis ini merupakan hasil dari plagiat atas karya orang lain, maka saya bersedia untuk bertanggung jawab serta menerima sanksi menurut peraturan serta ketentuan yang berlaku pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa ada paksaan dari pihak manapun serta dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Juli 2026

Pembuat Pernyataan


CF14DAOX114348418
(Sutanto)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Analisis Kinerja Pelaksanaan Anggaran Sekretariat Jenderal Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia”. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad Shallallahu Alaihi Wasallam, keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya hingga akhir zaman.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap) pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Konsentrasi Manajemen Keuangan Negara, Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, dan bantuan berbagai pihak. Dengan penuh kerendahan hati, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. R. Luki Karunia, SE.Ak., MA, selaku Dosen Pembimbing Tesis dan Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan arahan, koreksi, serta masukan selama proses penyusunan tesis ini.
2. Dr. Ridwan Rajab, M.Si, selaku Ketua Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Magister Terapan beserta seluruh Dosen Pengajar Program Magister Terapan yang telah memberikan ilmu dan wawasan selama masa perkuliahan.
3. Siti Fauziah, SE, MM selaku Plt. Sekretaris Jenderal MPR RI beserta seluruh pimpinan dan pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal MPR RI yang telah memberikan izin, dukungan data, serta kemudahan akses informasi dalam proses penelitian ini.
4. Para narasumber dan informan yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan informasi sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Istriku tercinta Rivatus Sovia dan anak-anakku Anindya Maheswari Sutanto, Langit Mahesa Ramadhan, Muhammad Bintang Arkananta yang

senantiasa memberikan doa dan semangat selama penulis menempuh studi dan menyelesaikan tesis.

6. Seluruh rekan mahasiswa Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara angkatan 2024 yang telah berbagi pengalaman dan semangat kebersamaan selama masa studi.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak sangat penulis harapkan demi penyempurnaan. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam bidang manajemen keuangan negara, serta menjadi referensi yang berguna bagi para pemangku kepentingan dalam upaya peningkatan kualitas pelaksanaan anggaran di lingkungan instansi pemerintah.

Jakarta, Juli 2026

Sutanto

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Analisis Kinerja Pelaksanaan Anggaran Sekretariat Jenderal
Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia
sutanto@setjen.mpr.go.id

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran pada empat komponen indikator IKPA, serta merumuskan strategi peningkatan pada setiap indikator di Setjen MPR RI. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi pada indikator Revisi DIPA meliputi: (1) perencanaan anggaran yang belum matang; (2) kebijakan fiskal nasional seperti efisiensi anggaran; (3) dinamika kegiatan pimpinan dan anggota MPR. Faktor yang mempengaruhi pada indikator Deviasi Halaman III DIPA meliputi: (1) penyusunan RPD awal tahun masih pro rata; (2) kurangnya koordinasi antara penyusun anggaran dengan pelaksana kegiatan dalam menyusun Rencana Penarikan Dana (RPD); (3) RPD tidak di *update*; (4) pimpinan unit kerja kurang *concern* terhadap akurasi RPD. Faktor yang mempengaruhi pada indikator Penyerapan Belanja Modal yaitu: (1) adanya blokir anggaran belanja modal di awal tahun anggaran; (2) permintaan/kebutuhan mendadak yang belum dianggarkan dalam DIPA; (3) belum optimalnya monitoring dan evaluasi pengadaan belanja modal. Faktor yang mempengaruhi indikator pengelolaan UP KKP yaitu: (1) keterbatasan infrastruktur *merchant* KKP; (2) tidak ada target internal penggunaan KKP; (3) keterbatasan jumlah fisik KKP. Berdasarkan faktor-faktor yang teridentifikasi tersebut, penelitian ini merumuskan strategi peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran pada setiap indikator yang mencakup penguatan kualitas perencanaan anggaran dan akurasi penyusunan RPD, percepatan pelaksanaan kontrak dini belanja modal, penguatan monitoring dan evaluasi berbasis aplikasi OM-SPAN dan SAKTI, serta penetapan target penggunaan KKP yang terukur.

Kata Kunci: IKPA, Kinerja Pelaksanaan Anggaran, Revisi DIPA, Deviasi Halaman III DIPA, Belanja Modal, Kartu Kredit Pemerintah, Setjen MPR RI

ABSTRACT

Analysis of Budget Execution Performance at the Secretariat General of the
People's Consultative Assembly of the Republic of Indonesia
sutanto@setjen.mpr.go.id

This study aims to identify the factors affecting budget execution performance across four components of the Budget Execution Performance Indicator (*Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran*, IKPA) and to formulate improvement strategies for each indicator at the Secretariat General of the MPR RI. A qualitative approach with a case study design was employed. The findings show that the factors affecting the DIPA Revision indicator comprise: (1) insufficiently mature budget planning; (2) national fiscal policies such as budget efficiency measures; and (3) the dynamic nature of the activities of the MPR leadership and members. The factors affecting the DIPA Page III Deviation indicator comprise: (1) the pro rata basis still used in preparing the Fund Disbursement Plan (*Rencana Penarikan Dana*, RPD) at the beginning of the fiscal year; (2) weak coordination between budget planners and activity implementers in preparing the RPD; (3) failure to update the RPD; and (4) limited concern among work unit heads for RPD accuracy. The factors affecting the Capital Expenditure Absorption indicator are: (1) the blocking of capital expenditure appropriations at the start of the fiscal year; (2) urgent requests or needs not provided for in the DIPA; and (3) suboptimal monitoring and evaluation of capital expenditure procurement. The factors affecting the Government Credit Card (KKP) Cash Advance Management indicator are: (1) limited KKP merchant infrastructure; (2) the absence of internal targets for KKP utilisation; and (3) the limited number of physical KKP cards issued. Based on the identified factors, this study formulates strategies for improving budget execution performance on each indicator, encompassing the strengthening of budget planning quality and RPD accuracy, acceleration of early contracting for capital expenditure, strengthening of monitoring and evaluation based on the OM-SPAN and SAKTI applications, and the establishment of measurable KKP utilisation targets.

Keywords: IKPA, Budget Execution Performance, DIPA Revision, DIPA Page III Deviation, Capital Expenditure Absorption, Government Credit Card.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR SINGKATAN	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	18
C. Rumusan Permasalahan	19
D. Tujuan Penelitian	19
E. Manfaat Penelitian	19
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	20
A. Penelitian Terdahulu.....	20
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	28
1. Tinjauan Kebijakan	28
a. Keuangan Negara	28
b. Perbendaharaan Negara.....	30
c. Tata Cara Pelaksanaan APBN.....	31
d. Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan.	32
e. Petunjuk Teknis Penilaian IKPA.....	33
2. Tinjauan Teori.....	35
a. Administrasi Publik.....	35
b. Kinerja Pelaksanaan Anggaran	38
1) Pengertian Kinerja	38
2) Analisis Pengukuran Kinerja	40

3) Pelaksanaan Anggaran.....	42
4) Pengertian Kinerja Pelaksanaan Anggaran.....	43
c. Manajemen Keuangan Sektor Publik.....	44
d. Parameter pengukuran kinerja.....	47
e. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja anggaran	51
f. Peningkatan kinerja	53
C. Operasionalisasi Konsep Penelitian.....	55
D. Kerangka Pemikiran	59
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	62
A. Metode Penelitian	62
B. Teknik Pengumpulan Data.....	62
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	64
D. Instrumen Penelitian	66
BAB IV HASIL PENELITIAN	67
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	67
1. Sejarah singkat Sekretariat Jenderal MPR RI	67
2. Tugas dan Fungsi	69
3. Visi dan Misi Sekretariat Jenderal MPR RI	69
4. Struktur Organisasi dan Struktur Anggaran	70
B. Hasil Penelitian dan Analisis	73
1. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pelaksanaan Anggaran.....	73
a. Analisis Dimensi Kualitas.....	74
b. Analisis Dimensi Kuantitas.....	92
c. Analisis Dimensi Ketepatan Waktu	98
d. Analisis Dimensi Akuntabilitas	103
e. Sintesis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pelaksanaan Anggaran	109
2. Strategi meningkatkan kinerja pelaksanaan anggaran.....	113
a. Strategi pada Indikator Revisi DIPA	113
b. Strategi pada Indikator Deviasi Halaman III DIPA	115
c. Strategi pada Indikator Penyerapan Belanja Modal.....	116

d.Strategi pada Indikator Pengelolaan UP KKP	117
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	120
A. Simpulan	120
B. Saran	124
DAFTAR PUSTAKA	126
LAMPIRAN	131



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Aspek dan Bobot Kinerja Komponen Indikator Penilaian IKPA	4
Tabel 1.2 Kategori Penilaian IKPA	4
Tabel 1.3 Perkembangan Nilai IKPA Nasional per Indikator	5
Tabel 1.4 Target dan Capaian IKPA Setjen MPR RI.....	7
Tabel 1.5 Nilai IKPA Setjen MPR Per Indikator	7
Tabel 1.6 Deviasi Halaman III DIPA Setjen MPR RI	9
Tabel 1.7 Target Penyerapan Anggaran Triwulan dalam pengukuran IKPA	11
Tabel 1.8 Penyerapan anggaran per jenis belanja di Setjen MPR RI.....	11
Tabel 1.9 Pelaksanaan Kontrak Belanja Modal Tahun 2024.....	12
Tabel 1.10 Keterlambatan penyelesaian tagihan kontraktual Tahun 2023 – 2025	13
Tabel 1.11 Pengelolaan TUP Setjen MPR RI	13
Tabel 1.12 Penggunaan KKP di Setjen MPR RI Tahun 2024-2025	14
Tabel 1.13 Realisasi output kegiatan yang tidak mencapai target	15
Tabel 1.14 Perbandingan nilai IKPA Lembaga Tinggi Negara	15
Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu.....	26
Tabel 2. 2 Operasionalisasi Konsep Penelitian	57
Tabel 3.1 Informan Kunci Dalam Penelitian	63
Tabel 4.1 Program dan Kegiatan Anggaran Setjen MPR Tahun 2023 -2024.....	72
Tabel 4.2 Jenis Revisi DIPA yang menjadi kewenangan Kemenkeu	75
Tabel 4.3 Perkembangan Jumlah Revisi DIPA dan Nilai IKPA Setjen MPR RI Tahun 2023-2024	76
Tabel 4.4 Revisi DIPA Setjen MPR yang berdampak pada nilai IKPA 2023-2024	76
Tabel 4.5 Deviasi Halaman III DIPA per Bulan Tahun 2023-2024 (Ribu)	82
Tabel 4.6 Realisasi Penyerapan Belanja Modal Setjen MPR RI per Triwulan.....	87
Tabel 4.7 Penggunaan UP KKP Tahun 2024-2025	90
Tabel 4.8 Penggunaan KKP Akumulasi Per Bulan.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Belanja K/L Tahun 2020-2024 dalam triliun	3
Gambar 1.2 Pagu Anggaran Setjen MPR (miliar)	6
Gambar 1.3 Grafik Jumlah Revisi DIPA di Setjen MPR RI.....	8
Gambar 1.4 Penyerapan Anggaran Setjen MPR RI.....	10
Gambar 1.5 Struktur Pengelolaan Anggaran dan jenjang penilaian IKPA Setjen MPR RI	17
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	59
Gambar 3. 1 Komponen dalam analisis data.....	65
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal MPR RI.....	71
Gambar 4.2 Perjanjian Kinerja Biro Perencanaan dan Keuangan	74
Gambar 4.3 Nota Dinas Pedoman Revisi Anggaran Setjen MPR	79
Gambar 4.4 RPD awal pada Halaman III DIPA Petikan Tahun 2023-2024.....	84
Gambar 4.5 Penyampaian batas waktu Revisi DIPA melalui WA Group.....	99
Gambar 4.6 Rapat Koordinasi Penguatan IKPA Bersama KPPN VII.....	112

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR SINGKATAN

APBN	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
APIP	: Aparat Pengawasan Intern Pemerintah
ASN	: Aparatur Sipil Negara
BAPP	: Berita Acara Pembayaran Prestasi Pekerjaan
Bappenas	: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
BAST	: Berita Acara Serah Terima
BMN	: Barang Milik Negara
BPP	: Bendahara Pengeluaran Pembantu
BUN	: Bendahara Umum Negara
DIPA	: Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran
DJA	: Direktorat Jenderal Anggaran
DJPb	: Direktorat Jenderal Perbendaharaan
DPD	: Dewan Perwakilan Daerah
DPR	: Dewan Perwakilan Rakyat
IKPA	: Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran
K/L	: Kementerian/Lembaga
KAK	: Kerangka Acuan Kerja
KKP	: Kartu Kredit Pemerintah
KPA	: Kuasa Pengguna Anggaran
KPPN	: Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara
KRO	: Klasifikasi Rincian Output
LPJ	: Laporan Pertanggungjawaban
LS	: Langsung
MD3	: Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
MPR	: Majelis Permusyawaratan Rakyat
NKRI	: Negara Kesatuan Republik Indonesia
NPM	: <i>New Public Management</i>

OM-SPAN	: Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara
PANRB	: Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
PER	: Peraturan Direktur Jenderal
Perpres	: Peraturan Presiden
PMK	: Peraturan Menteri Keuangan
POK	: Petunjuk Operasional Kegiatan
PPHN	: Pokok-Pokok Haluan Negara
PPK	: Pejabat Pembuat Komitmen
PPSPM	: Pejabat Penanda Tangan Surat Perintah Membayar
RAB	: Rencana Anggaran Biaya
RI	: Republik Indonesia
RKA	: Rencana Kerja dan Anggaran
RKBMN	: Rencana Kebutuhan Barang Milik Negara
RO	: Rincian Output
RPD	: Rencana Penarikan Dana
RPJMN	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
RUP	: Rencana Umum Pengadaan
SAKTI	: Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi
SBSN	: Surat Berharga Syariah Negara
SDM	: Sumber Daya Manusia
Setjen	: Sekretariat Jenderal
SIRUP	: Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan
SOP	: Standard Operating Procedure (Standar Operasional Prosedur)
SP2D	: Surat Perintah Pencairan Dana
SPM	: Surat Perintah Membayar
SPM-LS	: Surat Perintah Membayar Langsung
TOR	: Term of Reference (Kerangka Acuan Kerja)
TUP	: Tambahan Uang Persediaan

TW	: Triwulan
UKE I	: Unit Kerja Eselon I
UKPBJ	: Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa
UP	: Uang Persediaan
UUD	: Undang-Undang Dasar
VFM	: <i>Value for Money</i>
WA	: WhatsApp



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Pengelolaan keuangan negara yang meliputi pendapatan, belanja, utang, dan aset negara merupakan komponen penting untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) (Sitorus et al., 2025). Momentum reformasi pengelolaan keuangan negara ditandai dengan diberlakukannya tiga undang undang yang mengatur tentang keuangan negara yaitu UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Implementasi ketiga Undang-Undang tentang Keuangan Negara tersebut memberikan amanat perbaikan dalam sistem keuangan negara dengan substansi perubahan yang krusial yaitu diberlakukannya anggaran berbasis kinerja (Sujai, 2012). Dalam penganggaran berbasis kinerja sangat memperhatikan keselarasan antara anggaran yang digunakan (*input*) dengan hasil kinerja yang diinginkan (*output*).

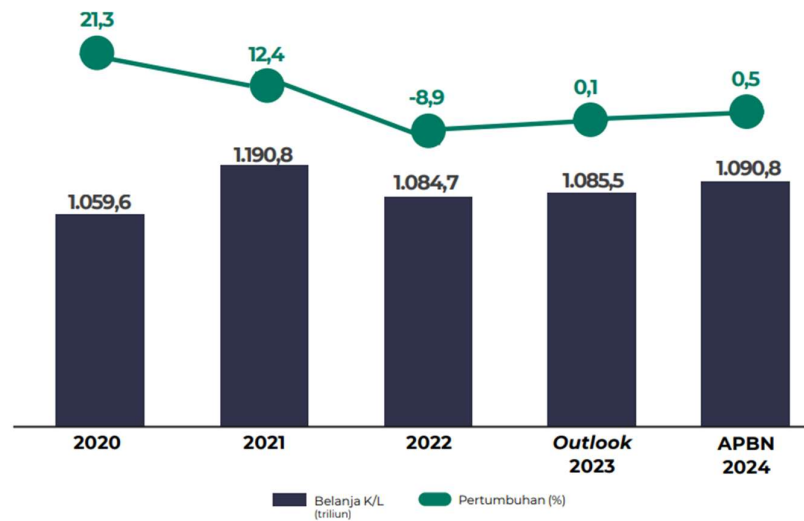
Penganggaran merupakan salah satu prinsip utama dalam administrasi publik. Paradigma administrasi publik saat ini menganut sistem *New Public Management* (NPM) di mana dalam implementasinya mengadopsi dari sektor privat atau swasta. Dalam NPM, organisasi sektor publik didorong untuk mengembangkan pengelolaan yang lebih profesional dalam menjalankan fungsi pemerintahan (Hood, 1991). Penganggaran dalam administrasi publik berfungsi mengatur penggunaan sumber daya untuk pembangunan. Pemerintah tidak hanya menyusun daftar belanja tetapi juga merumuskan program prioritas, menentukan strategi pencapaian serta memastikan setiap rupiah yang dibelanjakan bermanfaat untuk publik.

Sebagai bagian dari siklus kebijakan publik, proses penganggaran, pelaksanaan, serta pertanggungjawaban keuangan negara tidak hanya menjadi sarana untuk memastikan tercapainya program pembangunan, tetapi juga cerminan

transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan negara. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menekankan bahwa pengelolaan setiap rupiah dana publik harus diarahkan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat. Nasution (Priyantono et. al. 2017) mengungkapkan bahwa Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) berfungsi strategis dalam menjaga stabilitas perekonomian, mendorong pertumbuhan, serta memperkuat pemerataan pendapatan sebagai instrumen untuk mencapai tujuan nasional. Dapat dikatakan bahwa pelaksanaan APBN merupakan tahapan terpenting dalam siklus anggaran (Priyantono et al., 2017). Oleh karena itu, evaluasi kinerja pelaksanaan anggaran menjadi penting untuk menilai sejauh mana prinsip efisiensi, efektivitas, dan kepatuhan telah diterapkan dalam mengelola keuangan negara. Guna memperoleh informasi apakah pengelolaan APBN telah dilaksanakan secara efektif dan efisien dalam rangka memakmurkan masyarakat, diperlukan sebuah instrumen untuk mengukur kinerja pemerintah pusat yang memuat indikator kinerja APBN berkualitas dan akuntabel (Santosa dan Akbar, 2021).

Belanja negara merupakan salah satu instrumen kebijakan fiskal yang memiliki peran strategis dalam mendorong perekonomian nasional agar berjalan secara optimal di tengah dinamika ekonomi global dan domestik. Belanja Kementerian/Lembaga (K/L) dalam tiga tahun terakhir terus mengalami kenaikan dari Rp1.084,7 triliun pada tahun 2022 menjadi Rp1.090,8 triliun pada tahun 2024 (Kementerian Keuangan, 2025). Besarnya belanja K/L tersebut harus dikelola optimal yang berorientasi pada prinsip *spending better* atau belanja berkualitas yaitu suatu paradigma pengelolaan keuangan negara yang mengedepankan efektivitas, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, serta keberpihakan terhadap prioritas pembangunan nasional.

Gambar 1.1 Belanja K/L Tahun 2020-2024 dalam triliun



Sumber: Kementerian Keuangan

Pemerintah melalui Kementerian Keuangan kini menuntut seluruh satuan kerja pada K/L untuk mengelola belanja negara berlandaskan prinsip *value for money* (VFM). Konsep ini menekankan perolehan kombinasi terbaik antara biaya yang dikeluarkan dan mutu barang maupun jasa yang dihasilkan. Ketika diterapkan dalam sektor publik, VFM dipahami sebagai keseimbangan yang wajar antara pengeluaran pemerintah dan manfaat yang dirasakan masyarakat (Glendinning, 1988). Karena itu, setiap K/L diarahkan untuk memaksimalkan nilai yang dihasilkan dari setiap rupiah anggaran yang digunakan.

Untuk menjamin bahwa setiap satuan kerja di Kementerian/Lembaga melaksanakan belanja negara sesuai prinsip *value for money*, Kementerian Keuangan selaku Bendahara Umum Negara (BUN) telah menetapkan instrumen sebagai alat ukur untuk melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap belanja negara pada seluruh satuan kerja yaitu Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). Implementasi pengukuran IKPA dirancang untuk memberikan penilaian terhadap efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan satuan kerja dalam merealisasikan anggaran sesuai dengan target yang direncanakan.

Penilaian IKPA mulai diterapkan oleh Kementerian Keuangan sejak tahun 2014, namun seiring dengan perkembangan kebijakan fiskal, sistem penilaian ini

telah mengalami beberapa kali reformulasi dan penyederhanaan dari sebelumnya terdiri atas tiga belas indikator menjadi delapan indikator. Ketentuan terbaru penilaian IKPA tertuang dalam Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2024 mengenai Petunjuk Teknis Penilaian IKPA bagi Kementerian Negara dan Lembaga. Penyempurnaan IKPA ini dilakukan untuk memperkuat kualitas belanja pemerintah, mengedepankan prinsip *Value for Money* dalam pengukuran kinerja, serta memastikan adanya perlakuan yang objektif dalam menilai kinerja satuan kerja, unit eselon I, maupun K/L secara keseluruhan (Manangin et al., 2023). IKPA terdiri dari tiga aspek utama dengan delapan komponen dan bobot penilaian indikator sebagaimana dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.1 Aspek dan Bobot Kinerja Komponen Indikator Penilaian IKPA

No	Aspek	Indikator	Bobot
1	Kualitas Perencanaan Anggaran	Revisi DIPA	10 %
		Deviasi Halaman III DIPA	15 %
2	Kualitas Implementasi Pelaksanaan Anggaran	Penyerapan Anggaran	20 %
		Belanja Kontraktual	10 %
		Penyelesaian Tagihan	10 %
		Pengelolaan Uang Persediaan (UP) / Tambahan Uang Persediaan (TUP)	10 %
		Dispensasi SPM	Menjadi pengurang nilai IKPA
3	Kualitas Hasil Pelaksanaan Anggaran	Capaian Output	25 %
Total			100 %

Penilaian IKPA dikelompokkan menjadi empat kategori penilaian sebagaimana dalam tabel berikut:

Tabel 1.2 Kategori Penilaian IKPA

No	Nilai IKPA	Kategori
1	Nilai IKPA ≥ 95	Sangat Baik
2	$89 \leq \text{Nilai IKPA} < 95$	Baik
3	$70 \leq \text{Nilai IKPA} < 89$	Cukup
4	Nilai IKPA < 70	Kurang

Sesuai data yang disampaikan oleh Kementerian Keuangan, pada tahun anggaran 2023 terdapat sebelas K/L (13%) dengan capaian IKPA berkategori

“Cukup”, lima puluh empat K/L (66%) memperoleh kategori “Baik”, dan tujuh belas K/L (21%) mendapatkan kategori “Sangat Baik”, dengan demikian terdapat 87% K/L telah mendapatkan kategori minimal baik dalam pengelolaan anggaran berdasarkan penilaian IKPA, sedangkan target idealnya adalah 95%.

Hasil monitoring dan evaluasi oleh Kementerian Keuangan menunjukkan bahwa capaian nilai IKPA pada Satuan Kerja K/L terus mengalami tren perbaikan dalam lima tahun terakhir dari semula 93,1 pada 2018 menjadi 94,26 pada tahun 2023. Meskipun demikian, masih ditemukan permasalahan pada aspek kesesuaian antara perencanaan anggaran terhadap pelaksanaan belanja yaitu pada indikator Halaman III DIPA yang memperoleh nilai terendah dengan capaian sebesar 72,52 atau berkategori “cukup” dengan deviasi sebesar 27,48%. Selain itu, kinerja pengelolaan Uang Persediaan (UP) yang menggunakan transaksi Kartu Kredit Pemerintah (KKP) masih rendah yang disebabkan oleh infrastruktur penggunaan KKP yang belum merata. Sejak diberlakukan pertama kali pada tahun 2019, volume transaksi KKP secara nasional hanya mencatatkan angka Rp242,53 miliar. Dari tahun ke tahun jumlah transaksi terus mengalami peningkatan hingga mencapai Rp1,52 Triliun pada tahun 2024. Meskipun mengalami kenaikan yang cukup signifikan, transaksi KKP dinilai belum bisa mencapai potensi maksimal dari penggunaannya (Yulianto, 2025). Permasalahan juga terjadi pada aspek kualitas pelaksanaan anggaran, di mana pada rentang waktu 2022 – 2023 kinerja penyerapan anggaran seluruh K/L pada periode triwulan II dan triwulan III belum mencapai target.

Tabel 1.3 Perkembangan Nilai IKPA Nasional per Indikator

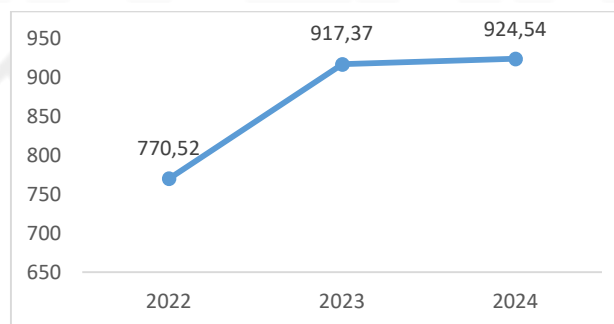
No	Indikator	TAHUN					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Revisi DIPA	100	100	100	99,87	99,9	99,94
2	Deviasi Halaman III DIPA	87,4	84,97	75,68	73,77	69,8	72,52
3	Pagu Minus	99,74	99,8	99,77	84,07	—	—
4	Pengelolaan UP/TUP	85	94	94	94	96,2	96,67
5	LPJ Bendahara	89,2	98,08	99,6	99,62	—	—

6	Belanja/Data Kontrak	80	85	83	92	91,2	92,49
7	Dispensasi SPM	100	80	80	80	100	85
8	Penyelesaian Tagihan	93	95,43	98,1	97,68	97,4	98,55
9	Penyerapan Anggaran	100	100	97,41	100	95,8	96,39
10	Retur SP2D	99,6	99,6	99,64	99,63	—	—
11	Capaian Output	—	—	97,22	99,41	97,92	98,85
12	Perencanaan Kas	88	98,25	98,12	97,4	—	—
13	Kesalahan SPM	96,2	80	85	85	—	—
RATA RATA NILAI IKPA NASIONAL		93,11	93,49	93,6	93,3	94,09	94,26

Sumber: Materi Sosialisasi IKPA 2024

Beberapa fenomena permasalahan kinerja anggaran pada tingkat nasional sebagaimana diuraikan sebelumnya ternyata juga dialami oleh Sekretariat Jenderal MPR RI (Setjen MPR RI). Alokasi pagu anggaran Setjen MPR RI tercatat naik cukup tinggi dalam tiga tahun terakhir dari Rp770,52 miliar pada tahun anggaran 2022, menjadi Rp924 miliar pada tahun anggaran 2024. Sebagai wujud komitmen kelembagaan dalam mewujudkan tata kelola keuangan negara yang efektif, efisien, dan akuntabel, Setjen MPR RI telah menetapkan target capaian IKPA sebesar 95 atau berkategori “Sangat Baik” yang dituangkan dalam dokumen Perjanjian Kinerja. Namun dalam pelaksanaannya target nilai IKPA pada dua tahun terakhir tidak tercapai.

Gambar 1.2 Pagu Anggaran Setjen MPR (miliar)



Sumber : Laporan Keuangan Setjen MPR

Tabel 1.4 Target dan Capaian IKPA Setjen MPR RI

Tahun	Target IKPA	Capaian IKPA	IKPA Nasional
2023	95	91,91	94,26
2024	95	91,65	96,14

Sumber : data sekunder (diolah)

Sebagaimana data dalam tabel di atas, nilai IKPA Setjen MPR RI pada tahun 2023 sampai dengan 2024 tidak mencapai target dan justru mengalami tren penurunan dari 91,91 menjadi 91,65 bahkan capaian tersebut masih di bawah rata-rata nilai IKPA K/L pusat yaitu sebesar 94,26 (Tahun 2023) dan 96,14 (Tahun 2024). Tidak tercapainya target kinerja pelaksanaan anggaran di Sekretariat Jenderal MPR RI tidak terlepas dari berbagai permasalahan yang dihadapi pada tujuh komponen indikatornya.

Tabel 1.5 Nilai IKPA Setjen MPR Per Indikator

Thn	Ket.	Kualitas Perencanaan Anggaran		Kualitas Pelaksanaan Anggaran				Kualitas Hasil Pelaksanaan Anggaran	Total Nilai IKPA
		Revisi DIPA	Deviasi Halaman III DIPA	Penyerapan Anggaran	Belanja Kontraktual	Penyelesaian Tagihan	Pengelolaan UP dan TUP	Capaian Output	
2023	Nilai	100	64,12	89,49	92,06	95,65	93,23	100	91,91
2024	Nilai	90	69,81	96,57	100	97,08	94,96	98,65	91,65

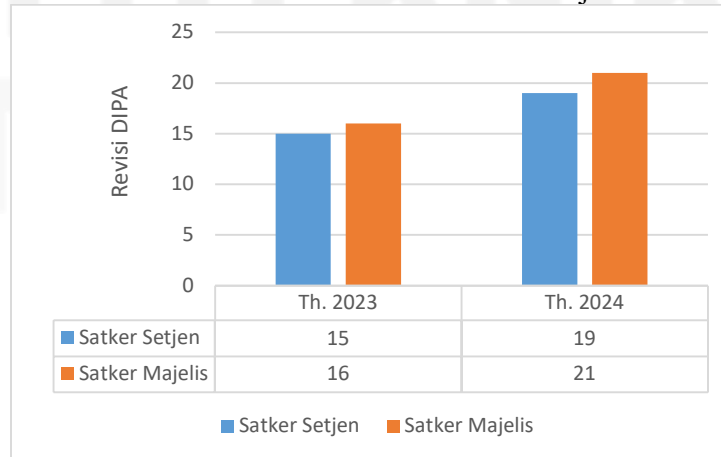
Sumber : Aplikasi OM-SPAN

Dari capaian nilai pada delapan indikator IKPA Setjen MPR RI, terdapat empat indikator yang menunjukkan capaian kinerja baik yaitu pada indikator belanja kontraktual dengan nilai 100, indikator penyelesaian tagihan dengan nilai 95 - 97, dan indikator capaian output dengan nilai 98 – 100, serta Dispensasi SPM juga sangat baik. Sedangkan empat indikator belum optimal yaitu Revisi DIPA, Deviasi Halaman III DIPA, Penyerapan Anggaran khususnya pada sub komponen penyerapan belanja modal, dan Pengelolaan UP/TUP khususnya pada sub indikator pengelolaan UP KKP.

Permasalahan pertama terdapat pada indikator Revisi DIPA yang dipakai untuk menilai kualitas perencanaan anggaran pada satuan kerja (satker). Indikator ini memberikan gambaran bahwa semakin banyak revisi DIPA yang dilakukan dalam satu semester, maka semakin rendah kualitas perencanaan anggaran satker.

Pada tahun anggaran 2024, jumlah revisi DIPA dalam satu semester di Satuan Kerja lingkup Setjen MPR RI masih cukup tinggi. Berdasarkan Laporan Keuangan Sekretariat Jenderal MPR RI *Audited*, Tahun 2023 Setjen MPR melakukan total tiga puluh satu (31) kali revisi anggaran dengan rincian Satuan Kerja Sekretariat Jenderal melakukan revisi anggaran sebanyak lima belas (15) kali dan Satuan Kerja Majelis melakukan revisi anggaran sebanyak enam belas (16) kali. Jumlah revisi DIPA pada tahun 2024 naik menjadi total empat puluh (40) kali dengan rincian sembilan belas (19) kali di Satuan Kerja Sekretariat Jenderal dan dua puluh satu (21) kali di Satuan Kerja Majelis. Hasil penelitian Seftianova dan Adam (2013) mengemukakan bahwa Revisi DIPA yang berulang dapat menghambat pelaksanaan kegiatan karena proses persetujuan revisi membutuhkan waktu, sehingga berimplikasi pada keterlambatan realisasi program dan menimbulkan penumpukan anggaran di akhir tahun. Jumlah frekuensi revisi DIPA menggambarkan kualitas DIPA satuan kerja yang erat kaitannya dengan perencanaan anggaran. DIPA akan semakin berkualitas apabila satker K/L menyusun perencanaan anggaran secara lebih baik (Suwito, 2020). Dengan demikian, frekuensi Revisi DIPA yang tinggi pada satuan kerja mencerminkan perencanaan anggaran yang tidak matang.

Gambar 1.3 Grafik Jumlah Revisi DIPA di Setjen MPR RI



Sumber : Laporan Keuangan Setjen MPR

Permasalahan berikutnya berkaitan dengan indikator deviasi pada halaman III DIPA yang berfungsi menilai tingkat kesesuaian antara rencana penarikan dana

(RPD) dan realisasi anggaran bulanan berdasarkan jenis belanja. Indikator ini menunjukkan sejauh mana perbedaan terjadi antara rencana dan realisasi anggaran dalam setiap kategori pengeluaran. RPD dipandang sebagai elemen kunci dalam optimalisasi manajemen kas Pemerintah Pusat. Instrumen ini memuat estimasi penerimaan negara, rencana pengeluaran, serta kebutuhan cadangan kas untuk periode tertentu sehingga mendukung kemudahan pelaksanaan APBN (Sigit, 2019). Selain itu, ketepatan proyeksi penggunaan anggaran sangat menentukan terjaganya likuiditas dan menjadi langkah mitigasi agar tidak terjadi defisit kas yang berpotensi menghambat kelancaran operasional pemerintahan (Susilo dan Trisulo, 2025). Perlu ditegaskan bahwa relevansi tersebut bersifat agregat, yakni akurasi RPD seluruh satuan kerja secara kolektif menjadi dasar proyeksi kas negara, sedangkan pada tingkat satuan kerja, indikator Deviasi Halaman III DIPA berfungsi sebagai ukuran disiplin fiskal dan kualitas perencanaan kas.

Tabel 1.6 Deviasi Halaman III DIPA Setjen MPR RI

Bulan	Deviasi Halaman III DIPA	
	2023	2024
Jan	0,00%	53,58%
Feb	225,27%	0,02%
Mar	26,13%	27,69%
Apr	2,77%	64,43%
Mei	26,29%	24,30%
Jun	56,59%	35,46%
Jul	28,73%	11,19%
Agt	46,51%	40,33%
Sep	22,47%	50,33%
Okt	46,66%	49,24%
Nov	5,77%	38,60%
Des	5,77%	38,60%
Avg.	41,08%	36,15%

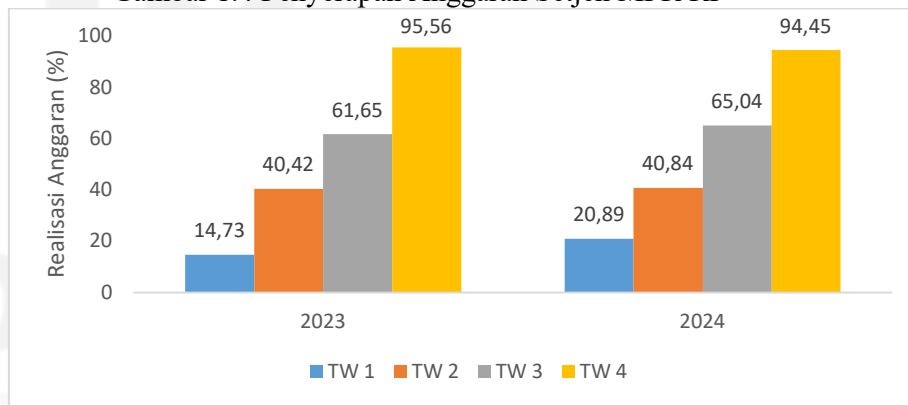
Sumber: Aplikasi OM-SPAN (diolah)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa dalam rentang waktu tahun 2023 - 2024, persentase deviasi Halaman III DIPA masih cukup besar, yaitu 41,08% dan 36,15%. Tingginya deviasi Halaman III DIPA menggambarkan rencana kebutuhan anggaran setiap bulan yang telah disusun tidak sesuai dengan realisasi belanjanya.

Rencana penarikan dana dikatakan akurat jika selisih antara rencana terhadap realisasi anggarannya tidak melebihi batas toleransi sebesar lima persen.

Selanjutnya permasalahan pada aspek kualitas pelaksanaan anggaran dengan salah satu indikatornya adalah penyerapan anggaran. Indikator ini mendorong setiap Kementerian / Lembaga untuk melaksanakan penyerapan anggaran secara proporsional di setiap triwulan. Penyerapan anggaran dapat menjadi faktor kunci dalam pengukuran kinerja pelaksanaan anggaran karena memiliki bobot penilaian 20%. Serapan anggaran di Sekretariat Jenderal MPR RI belum proporsional dalam setiap periode triwulan. Tren realisasi anggaran Setjen MPR RI secara triwulanan pada rentang waktu tahun anggaran 2023 sampai dengan tahun anggaran 2024 dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Gambar 1.4 Penyerapan Anggaran Setjen MPR RI



Sumber: Aplikasi SAKTI (diolah)

Realisasi anggaran Setjen MPR RI pada periode Tahun 2023-2024, menunjukkan rata-rata penyerapan anggaran mencapai 95 persen. Namun, realisasi yang cukup tinggi tersebut belum diiringi dengan tren penyerapan anggaran secara proporsional yaitu masih cenderung meningkat tajam pada triwulan empat. Pada indikator penyerapan anggaran dinilai berdasarkan target proporsi realisasi per jenis belanja yang meliputi belanja pegawai, belanja barang, dan belanja modal yang diukur secara periodik per triwulan. Jenis belanja modal menunjukkan kinerja serapan anggaran paling buruk yaitu 0% pada triwulan I; 0,61% pada triwulan II, 10,36% pada triwulan III; dan baru melonjak drastis menjadi 95% pada triwulan IV.

Tabel 1.7 Target Penyerapan Anggaran Triwulan dalam pengukuran IKPA

Jenis Belanja	TW I (%)	TW II (%)	TW III (%)	TW IV (%)
Belanja Pegawai (51)	20	50	75	95
Belanja Barang (52)	15	50	70	90
Belanja Modal (53)	10	40	70	90

Tabel 1.8 Penyerapan anggaran per jenis belanja di Setjen MPR RI

Jenis Belanja	2023				2024			
	TW1(%)	TW2(%)	TW3(%)	TW4(%)	TW1(%)	TW2(%)	TW3(%)	TW4(%)
Belanja Pegawai (51)	14,68	41,59	64,99	91,91	18,27	41,97	62,58	87,85
Belanja Barang (52)	14,86	40,96	62,29	97,03	21,97	41,98	67,21	95,44
Belanja Modal (53)	11,64	21,11	31,43	72,32	0	0,61	10,36	95,23

Sumber : Aplikasi SAKTI (diolah)

Sebagaimana tersaji dalam kedua tabel di atas, penyerapan anggaran Setjen MPR RI tidak memenuhi target yang telah ditetapkan. Sinaga (2016) menyatakan bahwa ketika target realisasi anggaran tidak terpenuhi maka manfaat belanja menjadi hilang. Sebagian dana yang sudah disediakan pemerintah tidak terserap dan pada praktiknya hanya menganggur. Jika pengalokasian dilakukan secara lebih efisien, maka sekalipun sumber dana terbatas, negara tetap dapat mengoptimalkan pembiayaan untuk program-program strategis lainnya.

Kendala juga terjadi pada pelaksanaan belanja kontraktual yang merupakan komponen IKPA untuk mengukur upaya satker dalam mengakselerasi atau mempercepat belanja kontraktual. Aspek belanja kontraktual merupakan bentuk realisasi anggaran pemerintah yang digunakan untuk pengadaan barang dan jasa melalui pihak ketiga yang pelaksanaannya didasarkan pada kesepakatan atau kontrak tertulis (Manangin et al., 2023). Semakin cepat belanja kontraktual dilaksanakan pada tahun anggaran berjalan, maka poin penilaian kinerja anggaran semakin tinggi. Pengukuran kinerja anggaran pada indikator belanja kontraktual merupakan komposit dari tiga komponen yaitu: (1) Akselerasi Kontrak Dini (bobot 40%), (2) Akselerasi Belanja Modal (bobot 40%), dan (3) Komponen Distribusi

Akselerasi Kontrak (bobot 20%). Pada tahun 2024 pengadaan belanja modal di Setjen MPR RI baru terealisasi mulai bulan Agustus, sehingga kinerja pada aspek akselerasi belanja modal tidak maksimal.

Tabel 1.9 Pelaksanaan Kontrak Belanja Modal Tahun 2024

No.	Bulan	Jml. Kontrak Belanja Modal	Periode
1	Januari	0	Triwulan I
2	Februari	0	
3	Maret	0	
4	April	0	
5	Mei	0	Triwulan II
6	Juni	0	
7	Juli	0	
8	Agustus	3	Triwulan III
9	September	4	
10	Oktober	1	Triwulan IV
11	November	7	
12	Desember	4	
Jumlah		19	

Sumber: Aplikasi OM-SPAN (Diolah)

Indikator penyelesaian tagihan dalam kerangka penilaian kinerja pelaksanaan anggaran berfungsi untuk mengukur tingkat ketepatan waktu penyampaian Surat Perintah Membayar Langsung Kontraktual (SPM LS Kontraktual) oleh masing-masing satuan kerja kepada instansi yang berwenang. Suatu penyampaian SPM LS Kontraktual dikategorikan tepat waktu apabila seluruh proses penyelesaian dokumen pembayaran tersebut tidak melampaui batas toleransi 17 (tujuh belas) hari kerja, terhitung sejak tanggal penandatanganan Berita Acara Serah Terima (BAST) atau Berita Acara Pembayaran Pekerjaan (BAPP) hingga dokumen dimaksud dinyatakan diterima secara resmi oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Sesuai dengan data yang diperoleh dan diolah penulis dari aplikasi OM-SPAN, masih terdapat penyelesaian tagihan yang terlambat di Setjen MPR RI pada tahun 2023 – 2025. Keterlambatan penyelesaian tagihan juga berdampak pada keterlambatan penyerapan anggaran, di mana

Mardiasmo (2016) berpendapat bahwa penundaan dalam penyerapan anggaran menyebabkan penurunan nilai kini (*present value*) dari anggaran tersebut, sehingga kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi menjadi lebih rendah dari yang ditargetkan.

Tabel 1.10 Keterlambatan penyelesaian tagihan kontraktual Tahun 2023 – 2025

Satker	2023		2024		2025	
	Jml. Kontrak	Terlambat	Jml. Kontrak	Terlambat	Jml. Kontrak	Terlambat
Majelis	23	2	112	5	36	0
Setjen	59	0	86	0	52	1
Jml.	82	2	198	5	88	1

Sumber: Aplikasi OM-SPAN (diolah)

Selanjutnya permasalahan terdapat pada komponen indikator kinerja pengelolaan uang persediaan dan tambahan uang persediaan (UP/TUP) yang digunakan untuk menilai efektivitas serta ketepatan waktu pertanggungjawaban oleh bendahara, efisiensi dalam pengelolaan jumlah dana UP/TUP, serta sejauh mana penggunaan Kartu Kredit Pemerintah (KKP) diterapkan. Dalam perspektif manajemen keuangan publik, pengelolaan UP/TUP merupakan elemen yang krusial dalam menopang kelancaran pelaksanaan anggaran secara berkesinambungan (Ayulia dan Isnowati, 2025). Besaran alokasi UP yang dikelola Setjen MPR terbilang tidak proporsional apabila dibandingkan dengan kebutuhan uang muka yang diajukan oleh masing-masing unit kerja guna membiayai pelaksanaan kegiatan operasional setiap bulannya. Untuk itu bendahara mengajukan TUP dengan nominal cukup besar, namun dalam penggunaannya masih menyisakan saldo yang besar pula untuk disetor kembali ke kas negara. Sehingga menggambarkan pengelolaan kas oleh bendahara yang kurang efektif dan efisien.

Tabel 1.11 Pengelolaan TUP Setjen MPR RI

No.	Satker	Komponen Ketepatan Waktu	Komponen Setoran TUP		
			Jumlah TUP	Jumlah Setoran	% Penggunaan
1	Setjen	1 terlambat	43.200.000.000	8.576.092.681	80,15%
2	Majelis	0 terlambat	312.197.540.000	23.047.884.930	92,62%

Sumber: Aplikasi OM-SPAN (diolah)

Penggunaan KKP di Setjen MPR juga menjadi pilihan bendahara untuk membiayai pengeluaran anggaran. Namun nominal penggunaannya justru terus menurun signifikan setiap tahun. Tahun 2024 penggunaan KKP mencapai Rp7,52 miliar sedangkan Tahun 2025 menurun menjadi Rp2,97 miliar. Padahal dengan penerapan KKP untuk membiayai kegiatan operasional dan pengeluaran mendesak dapat meningkatkan efisiensi transaksi, mempercepat pelaporan keuangan, dan mengurangi risiko penyalahgunaan dana (Arsyad et al., 2025).

Tabel 1.12 Penggunaan KKP di Setjen MPR RI Tahun 2024-2025

Periode	UP KKP Satker Setjen			UP KKP Satker Majelis			Jumlah penggunaan KKP (juta) & % rata-rata
	Alokasi UP KKP (juta)	Penggunaan KKP (juta)	%	Alokasi UP KKP (juta)	Penggunaan KKP (juta)	%	
2024	12.000	2.413	20,11	28.800	5.109	17,74	7.522 (18,4%)
2025	12.000	1.877	15,65	24.000	1.101	4,59	2.978 (8,28%)

Sumber: Aplikasi OM-SPAN (diolah)

Kendala juga terjadi pada Indikator Dispensasi Surat Perintah Membayar (SPM) yakni instrumen evaluasi yang digunakan untuk mengukur tingkat kepatuhan satuan kerja dalam menyampaikan SPM kepada KPPN menjelang berakhirnya tahun anggaran, sesuai dengan ketentuan regulasi yang telah ditetapkan oleh Direktur Jenderal Perbendaharaan melalui pedoman langkah-langkah akhir tahun anggaran. Secara teknis indikator ini memiliki sifat penalti dalam penilaian IKPA di mana setiap keterlambatan terhadap ketentuan batas waktu penyampaian SPM akan berdampak langsung sebagai faktor pengurang terhadap capaian nilai IKPA pada tingkat satuan kerja yang bersangkutan. Tahun 2024 terdapat 2 kali keterlambatan pengajuan SPM kepada KPPN sehingga berdampak pada pengurangan nilai IKPA sebesar satu poin yang semula 92,65 menjadi 91,65.

Permasalahan kinerja pelaksanaan anggaran di Setjen MPR RI juga terdapat pada dimensi kualitas hasil pelaksanaan anggaran, yang diukur melalui indikator capaian output. Dalam pengukuran kinerja anggaran, capaian output berfungsi

sebagai alat evaluasi terhadap ketepatan waktu penyampaian data serta keberhasilan satuan kerja dalam mencapai target output. Data realisasi output yang disampaikan oleh Setjen MPR RI kepada KPPN melalui aplikasi SAKTI selalu tepat waktu, namun terdapat output kegiatan dalam Rincian Output (RO) yang tidak mencapai target sebagaimana telah ditetapkan dalam DIPA. Sedangkan dalam penganggaran berbasis kinerja menekankan pada efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran dengan mengutamakan pencapaian *output* dan *outcome* yang selaras dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi (Fatikasari dan Priyono, 2025). Meskipun demikian nilai capaian output di Setjen MPR sudah sangat baik

Tabel 1.13 Realisasi output kegiatan yang tidak mencapai target

No.	Nama Satker	Uraian RO	Target RO	Satuan	Realisasi RO	% Capaian Output
1	Majelis	Penerimaan Tamu Pimpinan MPR	1.801	Kegiatan	1.671	92,78%
2	Majelis	Rapat-Rapat MPR	10	Kegiatan	8	80,00%
3	Majelis	Temu Tokoh Nasional/ Kepemudaan/ Keagamaan/ Sivitas Akademika	20	Forum	19	95,00%
4	Majelis	Forum Dialog Fraksi/ Kelompok DPD	52	Forum	45	86,54%
5	Majelis	Pemasyarakatan Konstitusi Oleh Anggota MPR	749.550	Orang	740.950	98,85%
6	Majelis	Pemasyarakatan Konstitusi Oleh Badan Sosialisasi MPR	60.420	Orang	54.826	90,74%
7	Setjen	Layanan Prasarana Internal	4	Unit	3	75,00%

Sumber: Aplikasi SAKTI dan OM-SPAN (diolah)

Sekretariat Jenderal MPR RI dipilih sebagai lokus penelitian karena dari tujuh Lembaga Tinggi Negara, Setjen MPR RI merupakan Instansi dengan capaian nilai IKPA terendah kedua pada tahun 2024 dan masih jauh di bawah rata rata IKPA nasional tahun 2024 yaitu 96,14. Berikut adalah tabel perbandingan capaian nilai IKPA pada Lembaga Tinggi Negara Tahun 2024.

Tabel 1.14 Perbandingan nilai IKPA Lembaga Tinggi Negara

No.	Instansi	IKPA 2024
1	Mahkamah Agung	98,21
2	Badan Pemeriksa Keuangan	97,45

No.	Instansi	IKPA 2024
3	Mahkamah Konstitusi	95,70
4	Komisi Yudisial	94,39
5	Dewan Perwakilan Daerah	92,61
6	Majelis Permusyawaratan Rakyat	91,65
7	Dewan Perwakilan Rakyat	90,24

Sumber: Data Sekunder

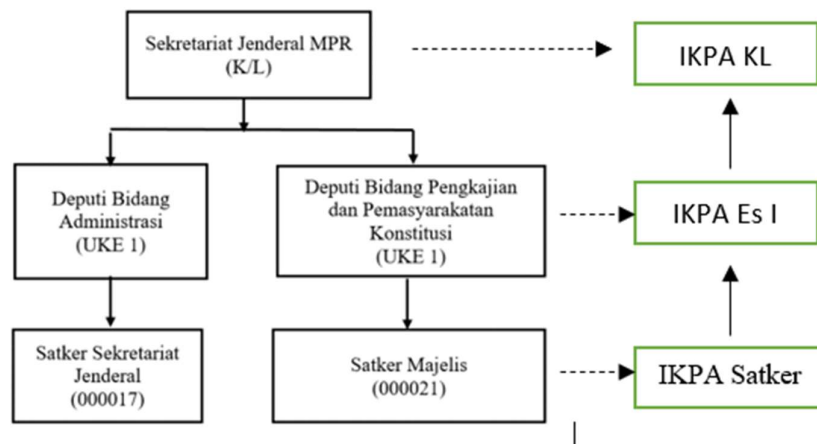
Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 45 Tahun 2019 tentang Sekretariat Jenderal MPR RI, lembaga ini memiliki mandat strategis dalam mendukung pelaksanaan tugas konstitusional MPR RI melalui penyediaan dukungan administratif, teknis, dan keahlian profesional kepada Pimpinan, Anggota, dan Alat Kelengkapan MPR. Mandat tersebut menuntut terselenggaranya kegiatan kelembagaan secara tepat waktu dan berkualitas, sehingga kinerja pelaksanaan anggaran menjadi faktor kunci dalam menjamin kelancaran dukungan layanan kelembagaan. Setjen MPR RI mengelola anggaran dengan nilai yang besar mencapai Rp924,54 miliar pada Tahun 2024, sehingga ketidakefisienan atau ketidaktertiban pelaksanaan anggaran berpotensi menimbulkan dampak yang signifikan, baik terhadap kualitas belanja maupun pencapaian output kegiatan.

Dalam struktur penganggarnya, Setjen MPR RI mengelola anggaran melalui 2 Unit Kerja Eselon I (UKE 1) yaitu :

- (1) Deputi Bidang Administrasi yang terdiri dari satker Sekretariat Jenderal (kode satker 000017); dan
- (2) Deputi Bidang Pengkajian dan Pemasyarakatan Konstitusi yang membawahi satker Majelis (kode satker 000021).

Kementerian Keuangan menerapkan evaluasi pelaksanaan anggaran melalui penilaian IKPA secara berjenjang dan terstruktur yang dimulai dari level satuan kerja sebagai unit terkecil, kemudian dikonsolidasikan pada tingkat unit eselon I, dan pada akhirnya diakumulasikan secara menyeluruh pada tingkat K/L. Informasi hasil penilaian tersebut dapat dipantau melalui *Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OM-SPAN)* yang tersedia pada laman <https://spanint.kemenkeu.go.id/> dan monev.kemenkeu.go.id.

Gambar 1.5 Struktur Pengelolaan Anggaran dan jenjang penilaian IKPA Setjen MPR RI



Sesuai dengan gambar 1.5 di atas, nilai IKPA Setjen MPR RI merupakan hasil konsolidasi dari capaian nilai IKPA pada dua unit eselon I yang terdiri dari Satker Sekretariat Jenderal dan Satker Majelis.

Urgensi penelitian ini didasarkan pada kondisi bahwa kinerja pelaksanaan anggaran Setjen MPR RI dalam periode tahun anggaran 2023 hingga 2024 belum mampu memenuhi target IKPA sebesar 95 yang telah diperjanjikan secara formal dalam dokumen Perjanjian Kinerja, bahkan berada di bawah rata-rata capaian nasional sebesar 96,14 pada tahun anggaran 2024. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya persoalan proses pelaksanaan anggaran yang berpotensi menurunkan kualitas belanja pada instansi yang mengelola anggaran besar yaitu Rp924,54 miliar pada 2024. Fenomena revisi DIPA yang meningkat, deviasi Halaman III DIPA yang jauh di atas batas toleransi, penyerapan belanja modal yang menumpuk pada triwulan IV, serta rendahnya pemanfaatan KKP mencerminkan adanya *gap* antara tahap perencanaan dan tahap pelaksanaan anggaran serta belum optimalnya modernisasi transaksi belanja operasional.

Capaian IKPA dapat dijadikan gambaran kualitas pelaksanaan belanja di instansi pemerintah berdasarkan prinsip efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi. Hal ini sejalan dengan amanat Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2023

tentang perubahan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020–2024 yang menegaskan bahwa salah satu sasaran strategis reformasi birokrasi nasional adalah terwujudnya tata kelola pemerintahan yang akuntabel dan berintegritas. Pengukuran akuntabilitas tersebut dilakukan melalui capaian IKPA pada Kementerian atau Lembaga yang memperoleh kategori baik. Dengan demikian, capaian IKPA berkontribusi langsung sebagai faktor pendorong peningkatan nilai Reformasi Birokrasi di tingkat Kementerian/Lembaga.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, peneliti akan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan tidak maksimalnya capaian IKPA Setjen MPR RI yang berfokus pada empat komponen indikator yaitu Revisi DIPA, Deviasi Halaman III DIPA, Penyerapan Belanja Modal, dan Pengelolaan UP KKP sehingga dapat merumuskan strategi peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran di masa mendatang.

B. Identifikasi Masalah

Sebagaimana fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi permasalahan terkait kinerja pelaksanaan anggaran pada instansi Sekretariat Jenderal MPR RI. Adapun permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Hasil nilai IKPA di Setjen MPR RI belum mencapai target yang ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja.
2. Capaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran masih di bawah rata-rata nasional.
3. Jumlah revisi DIPA dalam satu tahun anggaran masih cukup tinggi.
4. Terjadi *gap* (deviasi) cukup tinggi antara rencana penarikan dana dengan realisasi belanja.
5. Penyerapan anggaran belanja modal sangat rendah pada triwulan I-III.
6. Nominal penggunaan KKP untuk membiayai belanja masih kecil.

C. Rumusan Permasalahan

Berangkat dari latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengapa kinerja pelaksanaan anggaran pada komponen indikator Revisi DIPA, Deviasi Halaman III DIPA, Penyerapan Belanja Modal, dan Pengelolaan UP KKP belum optimal?
2. Bagaimana strategi meningkatkan kinerja pelaksanaan anggaran di Sekretariat Jenderal MPR RI?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya kinerja pelaksanaan anggaran pada komponen indikator Revisi DIPA, Deviasi Halaman III DIPA, Penyerapan Belanja Modal, dan Pengelolaan UP KKP di Sekretariat Jenderal MPR RI.
2. Merumuskan strategi peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran di Sekretariat Jenderal MPR RI.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rumusan strategi untuk meningkatkan kinerja pelaksanaan anggaran sehingga berdampak terhadap pengelolaan keuangan di Setjen MPR RI yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel sesuai prinsip *good governance*.

2. Manfaat Akademis

Dari sisi akademis, temuan studi ini diharapkan memberikan wawasan tentang permasalahan, penyebab, dan alternatif solusi pada implementasi penilaian indikator kinerja pelaksanaan anggaran di lingkungan K/L yang dapat dijadikan referensi untuk pengembangan penelitian-penelitian selanjutnya dalam bidang administrasi keuangan negara.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Hasil analisis melalui wawancara dan telaah dokumen yang telah diuraikan pada Bab IV maka dapat disimpulkan bahwa belum optimalnya kinerja pelaksanaan anggaran di Sekretariat Jenderal MPR RI pada indikator Revisi DIPA, Deviasi Halaman III DIPA, Penyerapan Belanja Modal, Pengelolaan UP KKP dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari internal organisasi maupun faktor-faktor yang berasal dari eksternal kelembagaan. Selanjutnya, berdasarkan faktor-faktor dominan yang teridentifikasi pada setiap indikator, dirumuskan strategi peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran secara spesifik per indikator sebagai tindak lanjut terhadap akar permasalahan yang ditemukan, sebagaimana diuraikan dalam simpulan berikut:

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pelaksanaan Anggaran pada Komponen Indikator Revisi DIPA, Deviasi Halaman III DIPA, Penyerapan Belanja Modal, dan Pengelolaan UP KKP di Sekretariat Jenderal MPR RI

a. Faktor Yang Mempengaruhi Indikator Revisi DIPA

Nilai indikator Revisi DIPA mengalami penurunan dari 100 pada tahun 2023 menjadi 90 pada tahun 2024, seiring dengan meningkatnya total frekuensi revisi dari 31 kali menjadi 40 kali. Terdapat faktor dominan yang mempengaruhi kinerja indikator ini:

- 1) Perencanaan anggaran awal yang belum cukup matang, yang tercermin dari tingginya frekuensi revisi DIPA. Hal ini mengindikasikan bahwa penyusunan anggaran belum sepenuhnya didasarkan pada perencanaan kegiatan yang rinci dan realistis;
- 2) Kebijakan fiskal nasional khususnya mekanisme *automatic adjustment* dan efisiensi anggaran yang ditetapkan pemerintah pusat membuat satuan kerja melakukan *excercise* kembali terhadap anggaran kegiatannya yang pada akhirnya melakukan revisi DIPA.

- 3) Karakteristik lembaga MPR RI yang merupakan lembaga politik sehingga kegiatannya dinamis terutama perubahan mendadak pada agenda kegiatan Pimpinan dan Anggota MPR sehingga unit kerja khususnya di bawah Satker Majelis sering melakukan penyesuaian anggaran;

b. Faktor Yang Mempengaruhi Indikator Deviasi Halaman III DIPA

Indikator Deviasi Halaman III DIPA menjadi indikator dengan nilai paling rendah dalam keseluruhan komponen IKPA Setjen MPR RI yang selalu mendapat penilaian berkategori Kurang. Terdapat faktor dominan yang mempengaruhi tingginya deviasi ini :

- 1) Metode penyusunan Rencana Penarikan Dana (RPD) awal tahun dilakukan pro rata yang disebabkan oleh ketidaktersediaan data kebutuhan kas yang akurat dari unit kerja pada saat penyusunan anggaran di tahun sebelumnya;
- 2) Kurangnya komunikasi dan koordinasi antara tim penyusun anggaran dengan tim pelaksana anggaran sehingga data RPD yang disajikan tidak didasarkan pada informasi rencana kegiatan yang akurat dari unit kerja;
- 3) Melewatkan jadwal pemutakhiran RPD dikarenakan bersamaan dengan jadwal antara pemutakhiran RPD dengan penyelesaian revisi DIPA dengan kewenangan Kanwil dan DJA;
- 4) Rendahnya perhatian (*concern*) pejabat terkait terhadap urgensi akurasi RPD serta belum tersedianya Standar Operasional Prosedur (SOP) khusus penyusunan RPD.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Indikator Penyerapan Belanja Modal

Penyerapan belanja modal di Setjen MPR RI menunjukkan pola yang tidak proporsional (menumpuk di triwulan III – IV). Beberapa faktor yang mempengaruhi adalah:

- 1) Masih terdapatnya blokir anggaran di awal tahun akibat kebijakan efisiensi anggaran dan kekurangan dokumen administrasi saat pengajuan anggaran;
- 2) Adanya permintaan pengadaan belanja modal mendadak yang tidak terencana dalam DIPA dari unit pengguna yang memerlukan proses revisi anggaran terlebih dahulu;

- 3) Belum optimalnya mekanisme monitoring realisasi belanja modal secara spesifik dan terjadwal;

d. Faktor Yang Mempengaruhi Pengelolaan UP Kartu Kredit Pemerintah (KKP)

Faktor yang mempengaruhi rendahnya penggunaan KKP di Sekretariat Jenderal MPR RI adalah:

- 1) Keterbatasan infrastruktur penerimaan KKP di *merchant*, sebagian besar *merchant* juga belum menyediakan fasilitas *payment link* sehingga transaksi KKP mengharuskan kartu dibawa secara fisik ke lokasi, sementara jumlah kartu KKP yang tersedia sangat terbatas;
- 2) Keterbatasan jumlah kartu fisik KKP, di mana saat ini hanya berjumlah dua unit pada setiap Satker. Sehingga transaksi hanya terbatas pada Bendahara Pengeluaran sebagai pemegang kartu fisik.
- 3) Belum ditetapkannya target besaran penggunaan KKP di Setjen MPR dalam satu tahun, sehingga tidak terdapat dorongan bagi Bendahara dan Bendahara Pengeluaran Pembantu (BPP) untuk meningkatkan jumlah transaksi KKP.

2. Strategi Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Anggaran di Sekretariat Jenderal MPR RI

Berdasarkan faktor-faktor dominan yang teridentifikasi pada masing-masing indikator, dirumuskan strategi peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran per indikator sebagai berikut:

- a. Strategi pada Indikator Revisi DIPA: penguatan kualitas perencanaan anggaran berbasis kegiatan yang rinci dan realistis sejak tahun sebelumnya (T-1) untuk menekan revisi administratif yang berulang; penataan kalender revisi tahunan sesuai pedoman internal serta penyiapan skala prioritas dan skenario penyesuaian agar kebijakan efisiensi dan *automatic adjustment* dapat direspons melalui revisi yang terukur; serta sosialisasi mekanisme penilaian IKPA kepada seluruh level pengelola anggaran khususnya pejabat Eselon II, yang diperkuat

dengan pendelegasian target IKPA secara formal melalui Perjanjian Kinerja di setiap unit Eselon II.

- b. Strategi pada Indikator Deviasi Halaman III DIPA: penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) khusus penyusunan dan pemutakhiran RPD agar metode *pro rata* digantikan oleh RPD yang berbasis rencana kegiatan riil; penguatan koordinasi antara tim penyusun anggaran, unit kerja pelaksana, dan Bagian Perencanaan, termasuk identifikasi jenis belanja yang dapat diprediksi (belanja pegawai, langganan daya dan jasa, serta kontrak belanja modal); serta penataan jadwal pemutakhiran RPD agar tidak bersamaan dengan revisi kewenangan Kanwil DJPb dan DJA, disertai penetapan dokumen RPD terbaru sebagai syarat mutlak setiap pengajuan revisi DIPA dan monitoring berkala oleh pimpinan.
- c. Strategi pada Indikator Penyerapan Belanja Modal: percepatan pelaksanaan kontrak dini sejak Triwulan I melalui penyusunan Rencana Umum Pengadaan (RUP) yang rinci sebelum tahun anggaran dimulai dan pemanfaatan e-katalog terintegrasi; kelengkapan dokumen administrasi (TOR, RAB, dan dokumen pengadaan) sejak tahap penyusunan anggaran untuk menekan blokir anggaran, disertai revidi ketepatan akun oleh APIP; serta penguatan monitoring realisasi belanja modal secara spesifik dan terjadwal berbasis aplikasi OM-SPAN dan SAKTI.
- d. Strategi pada Indikator Pengelolaan UP KKP: penetapan target penggunaan KKP yang terukur per triwulan dalam satu tahun anggaran sebagai acuan mengikat bagi Bendahara dan Bendahara Pengeluaran Pembantu (BPP); penambahan jumlah fisik kartu KKP untuk komponen pembayaran perjalanan dinas guna memperluas cakupan transaksi non-tunai; serta mitigasi risiko penyalahgunaan melalui SOP dan penetapan jenis belanja yang wajib menggunakan KKP, dilengkapi pemanfaatan pembinaan Kementerian Keuangan dan koordinasi dengan bank penerbit untuk mengatasi kendala infrastruktur.

B. Saran

Berdasarkan simpulan penelitian di atas maka peneliti memberikan saran praktis dan saran akademis sebagai berikut:

1. Saran Praktis

1. Kuasa Pengguna Anggaran dan Pejabat Pembuat Komitmen agar melakukan monitoring dan evaluasi kepada seluruh unit kerja Eselon II pada saat menyampaikan rencana kegiatan dan kebutuhan anggaran dilengkapi data dukung administrasi yang lengkap dan memadai, hal ini untuk menghindari blokir anggaran awal tahun sehingga anggaran dapat segera direalisasikan serta mengurangi kebutuhan revisi di tahun berjalan.
2. Untuk meningkatkan akurasi RPD, setiap Pejabat Pembuat Komitmen mengidentifikasi jenis belanja dan pembayaran tagihan yang bersifat rutin seperti pembayaran gaji (belanja 51), pembayaran rutin belanja langganan daya dan jasa (listrik, telepon, air), dan kontrak kontrak belanja modal yang dapat diprediksi jatuh tempo pembayarannya. Selain itu perlu mengidentifikasi pagu blokir, anggaran yang masih terblokir diidentifikasi sebagai anggaran yang akan diserap pada triwulan III-IV. Identifikasi terhadap pembayaran rutin dan pagu blokir tersebut kemudian dituangkan dalam dokumen RPD. Dokumen RPD pada saat pengajuan Revisi DIPA oleh unit kerja eselon II menjadi syarat mutlak dipenuhi agar data RPD dapat *diupdate* secara rutin oleh Bagian Perencanaan Biro Perencanaan dan Keuangan.
3. PPK agar menyusun Rencana Umum Pengadaan (RUP) belanja modal secara rinci sebelum tahun anggaran dimulai dan mengidentifikasi seluruh paket yang dapat dilaksanakan dengan target penandatanganan kontrak selambat-lambatnya pada Triwulan I dan melakukan monitoring dan evaluasi berkala penyerapan belanja modal.
4. Kuasa Pengguna Anggaran menetapkan target jumlah pembayaran dalam setahun yang menggunakan Kartu Kredit Pemerintah dan menetapkan jenis pembayaran yang wajib menggunakan KKP. Selain itu jumlah fisik kartu kredit harus ditambah yang selama ini hanya 2 buah menjadi minimal 4 buah yang

dapat dibawa oleh pelaksana perjalanan dinas untuk pembayaran akomodasi hotel. Dalam implementasinya KPA melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala.

2. Saran Akademis

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan analisis dengan menggunakan metode campuran (*mixed methods*) yang menggabungkan analisis kualitatif dan kuantitatif, sehingga faktor-faktor yang teridentifikasi dalam penelitian ini dapat diuji pengaruhnya terhadap nilai IKPA.
2. Penelitian ini mempunyai keterbatasan pada informan kunci yaitu level tertinggi hanya pejabat Eselon IV. Penelitian selanjutnya dapat menambah informan kunci dari Pejabat yang mempunyai kewenangan strategis dalam pengelolaan keuangan seperti Kuasa Pengguna Anggaran, Pejabat Pembuat Komitmen, dan Pejabat Eselon I dan Eselon II agar diperoleh gambaran kinerja pelaksanaan anggaran pada level strategis pembuat kebijakan.
3. Penelitian selanjutnya dapat memperluas fokus penelitian pada seluruh delapan komponen IKPA, termasuk komponen Belanja Kontraktual, Penyelesaian Tagihan, dan Capaian Output, sehingga analisis faktor-faktor kinerja pelaksanaan anggaran dapat bersifat komprehensif dan memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai tata kelola anggaran pada lembaga negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, D., Muslih, M., Yuliandari, W. S., Sunaryanto, K., Noekent, V., Purnamasari, D., Lukertina, Soenhadji, I. M., Sushardi, & Suzan, L. (2024). *Manajemen Kinerja*. Seval Literindo Kreasi.
- Amtiran, P. Y., & Molidya, A. (2020). PENGELOLAAN KEUANGAN NEGARA. *Journal of Management : Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 12(2), 203–214. <https://doi.org/10.35508/jom.v12i2.2693>
- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (6th Editio). Kogan Page.
- Arnida. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Deviasi Halaman III DIPA pada Satker Lingkup Kemenag Bangka Belitung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i1>
- Aromatica, D., Madubun, H., Suwardi, & Sitriwanti, M. (2024). *The Magic of Thinking Big in Public Administration*. CV. Mega Press Nusantara.
- Arsyad, N. D. A., Tuli, H., & Aqmal, I. U. (2025). Analisis Implementasi Penggunaan Uang Persediaan Melalui KKP Dalam Pelaksanaan Belanja Pemerintah. *Jurnal Riset Terapan Akuntansi*, 9(1), 66–77. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15322194>
- Ayulia, S. D., & Isnowati, S. (2025). Peran Belanja Pemerintah, Akurasi Perencanaan Kas Dan Pengelolaan Uang Persediaan Dalam Meningkatkan Kinerja Pelaksanaan Anggaran. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 9(2), 2919–2942. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i2.6056>
- Fahmi, I. (2018). *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*. Bandung. (5th ed.). Penerbit Alfabeta.
- Fatikasari, S. H., & Priyono, A. P. (2025). Kinerja Anggaran dan Kepuasan Satker Berbasis IKPA di KPPN Surakarta. *Jurnal PETA*, 10(2), 164–187. <https://journal.stieken.ac.id/index.php/peta/article/view/978> (diakses 12 Oktober 2025)
- Glendinning, R. (1988). The Concept of Value for Money. *International Journal of Public Sector Management*, 1(1), 42–50. <https://doi.org/10.1108/eb002926>
- Halim, A. (2016). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Salemba Empat.
- Hamsal, D. (2025). *Manajemen Kinerja*. PT. Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Hery. (2019). *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Grasindo.
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons? Public Administration*. 69, 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Irawan, P. (2006). *Analisis Kinerja*. Jakarta. Penerbit STIA-LAN Press.
- Kuangan, K. (2025). *Informasi APBN 2024, Mempercepat Transformasi Ekonomi*

yang Inklusif dan Berkelanjutan.
<https://media.kemenkeu.go.id/getmedia/a760f574-2f6a-4d7a-b811-5fe4e92ee38a/Informasi-APBN-Tahun-Anggaran-2024.pdf?ext=.pdf>

- Kuntadi, C., & Adi Nugroho, D. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran: Perencanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa serta partisipasi anggaran. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(3), 332–337.
- Kuntadi, C., & Puspita, G. C. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran pada Kementerian/Lembaga: Sistem pengukuran kinerja, dukungan organisasi dan faktor individual. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 189–198.
- Lubis, B. (2024). *Manajemen Keuangan Sektor Publik*. Widina Media Utama.
- Mahsun, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE.
- Manangin, S., Tinangon, J., & Gamaliel, H. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satker Pada KPPN Manado. In *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "GOODWILL"* (Vol. 14, Issue 2). <https://doi.org/10.35800/jjs.v14i2.53506>
- Mardiasmo. (2016). Belanja Berkualitas, Mengawal Program Prioritas. “Mewujudkan Belanja Berkualitas, Bukan Hanya Tanggung Jawab Tim Evaluasi dan Pengawasan Realisasi Anggaran.” *Treasury Indonesia*, Terbitan P, 24–27. https://djpb.kemenkeu.go.id/portal/images/mti2016/mtit1_2016.pdf
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Mocheriono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik* (1st ed.). Raja Grafindo Persada.
- Moko, W., Basuki, A., & Risanto, Y. (2021). *Manajemen Kinerja, Teori dan Praktik*. Malang. (1st ed.). Universitas Brawijawa Press.
- Mu, Y. (2006). *Government Cash manaGement: Good PraCtiCe & CaPaCity-buildinG Framework*.
- Mujayadi, E., Susanto, A., & Asakdiyah, S. (2026). Analisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap capaian nilai kinerja pelaksanaan anggaran pada Kantor Badan Narkotika Nasional Provinsi DIY. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.37481/sjr.v9i1.1322>
- Mulyadi, D., Gedeona, H., & Afandi, M. N. (2016). *Administrasi Publik Untuk Pelayanan Publik*. CV. Alfabeta.
- Munandar. (2001). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. BPFE.
- Nadjib, A. (2023). *Keuangan Negara dan Daerah* (Cetakan I). CV. Adanu Abimata.

- Nazma, A. N. (2024). Evaluasi Penyerapan Anggaran Sebagai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (Studi Kasus Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung). *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 2(3), 225–233. <https://doi.org/10.58192/wawasan.v2i3.2258>
- Nirwana, I., Roza, S., Nurhayati, & Afniyeni. (2022). Pengaruh Edukasi Dan Monitoring Evaluasi Berkala Terhadap Peningkatan Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pengelola APBN. *Jurnal Economia*, 1(2).
- Pardede, R., & Karunia, R. L. (2025). Analisis Faktor-Faktor Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pada Satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan. 6(5), 2287–2297. <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i5>
- Pasolong, H. (2016). *Teori Administrasi Publik*. CV. Alfabeta.
- Priharjanto, A., & Hadiwibowo, Y. (2021). Reformasi pengelolaan keuangan negara dan peran pkn stan. *Jurnal Info Artha*, 5(2), 108–117.
- Priyantono, H., Baga, L. M., & Falatehan, A. F. (2017b). Strategi Optimalisasi Penyerapan Anggaran Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Jakarta II. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan Vol. 11, No. 2, Agustus 2017*, 11(2), 116–127.
- Putra, R., Syafwandi, & Lusiana. (2024). *Model Kinerja*. CV. Gita Lentera.
- Putri, R., Nugroho, E. S., & Kamela, H. (2025). Analisis Hasil Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, Dan Pendidikan Menengah, Kemendikbudristek. *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Ekonomi Bisnis, Manajemen Akuntansi*, 8(1).
- Rai, I. G. A. (2008). *Audit Kinerja pada Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Ramadhani, R., & Setiawan, M. A. (2019). Pengaruh regulasi, politik anggaran, perencanaan anggaran, sumber daya manusia dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran belanja pada OPD Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 1(2), 710–726.
- Ramdhani, D., & Anisa, I. Z. (2017). Pengaruh perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada organisasi perangkat daerah Provinsi Banten. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 10(1), 134–148.
- Ratnasari, D. (2022). Menilik Penyebab Deviasi antara Rencana dengan Realisasi Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga: Studi Kasus Kantor Pertanahan Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 11(2), 91–101. <https://doi.org/10.32639/jiak.v11i2.101>
- Rizkiyah, S. H., Mauludia, I., Hayatunnisa, D., Marta, T., Nusron, A., & Ningtyas, H. I. R. (2023). *What is public service* (Cetakan Pe). CV Bintang Semesta Media.
- Sadat, A. (2022). *Tata Kelola Keuangan Pemerintah*. Yogyakarta (1st ed.). CV. Budi Utama.

- Santosa, B., & Akbar, R. (2021). Penggunaan Informasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga. *Accounting and Business Information System Journal*, 9.
- Sedarmayanti. (2016). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. PT. Refika Aditama.
- Seftianova, R., & Adam, H. (2013). Pengaruh kualitas dipa dan akurasi perencanaan kas terhadap kualitas penyerapan anggaran pada satker wilayah kppn malang. *Jurnal Riset Akuntansi & Komputerisasi Akuntansi*, 4(1), 75–84. <https://doi.org/10.33558/jrak.v4i1.232>
- Sigit, T. (2019). Faktor-faktor yang memengaruhi tingkat akurasi rencana penarikan dana (RPD) harian satuan kerja kementerian/lembaga. *Indonesian Treasury Review*, 4(2), 145–161. <https://doi.org/10.33105/itrev.v4i2.121>
- Sinaga, E. J. (2016). Analisis Rendahnya Penyerapan Anggaran Kementerian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah. *Rechts Vinding*, 5(2), 261–274. <https://doi.org/10.33331/rechtsvinding.v5i2.144>
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja (Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja)*. Depok (1st ed.). PT. Rajagrafindo Persada.
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan perbandingan Perhitungan Manual & SPSS* (Edisi Pert). Kencana.
- Sitorus, L., Uswatun H, Nurullaeli, Sitompul, S. A., Kamila, N. F., & Pangestoeti, W. (2025). Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Keuangan Negara. *Economic Reviews Journal*, 4(1), 235–244. <https://doi.org/10.56709/mrj.v4i1.632>
- Sujai, M. (2012). Evaluasi Percepatan Penyerapan Anggaran Kementerian dan Lembaga. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(2), 1–11.
- Susilo, B., & Trisulo. (2025). Faktor-Faktor Penyebab Akurasi Rencana Penarikan Dana. *Jurnal Education and Development Institut Pendidikan Tapanuli Selatan*, 13(2), 283–288.
- Sutanto, H. A., & Waluyo, Y. R. D. (2025). *Manajemen keuangan sektor publik* (Issue May). CV. NULIS HEMAT INDONESIA. https://www.researchgate.net/publication/391127674_MANAJEMEN_KEUANGAN_SEKTOR_PUBLIK (diakses 12 Oktober 2025)
- Suwito, H. (2020). Pengaruh Kualitas DIPA dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 23(1), 55–67. <https://doi.org/10.23960/jak.v23i1.95>
- Usman, F., Hartanto, & Romadhon, A. (2023). Rencana Penarikan Dana Halaman III DIPA Sebagai Fungsi Kontrol Pelaksanaan Anggaran Pada Kementerian/Lembaga Di Sulawesi Selatan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 3(5), 927–937. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v3i5.563>

- Vindra, I. R. (2023). *Mekanisme Penghapusan Aset Peralatan dan Mesin milik Universitas Indonesia Melalui Penjualan Secara Lelang Pada Balai Lelang / Pejabat Lelang Kelas II*. Tesis.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Bandung. PT. Rajagrafindo Persada.
- Wirjana, B. R. (2007). *Mencapai Manajemen Berkualitas (Organisasi, Kinerja, Program)*. Yogyakarta. ANDI.
- Wulaningrum, P. D., Akbar, R., & Sari, M. R. (2020). Isomorphism, human resource capability and its role in performance measurement and accountability. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1099–1110. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.1099>
- Yulianto, A. W. (2025). *Kartu Kredit Pemerintah: Cara Praktis Belanja Negara yang Transparan dan Modern*. Online. <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/bondowoso/id/data-publikasi/artikel/3094-kartu-kredit-pemerintah-cara-praktis-belanja-negara-yang-transparan-dan-modern.html>
- Yunita, N., & Putra, I. S. (2018). Faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran belanja daerah guna optimalisasi pengelolaan keuangan daerah di Dinas PORBUDPAR Kota Blitar. *Jurnal Penelitian Teori & Terapan Akuntansi (PETA)*, 3(1), 95–108. <https://doi.org/10.51289/peta.v3i1.337>
- Zidan, M. R., Sari, D. F., Budiono, A., Daniyal, M., Rizkianah, A., & Gunawan, A. (2023). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan, Dan Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Organisasi Dalam Pemerintahan Kecamatan Buaran. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 1(12). <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>