

Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pelaksanaan Anggaran Dan Strategi Peningkatannya Di Sekretariat Jenderal MPR RI

Sutanto^{1*}, Luki Karunia^{2*}

^{12*} Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN, Jakarta, Indonesia

sutanto@setjen.mpr.go.id, Luki@stialan.ac.id

Abstract

The performance of budget execution at the Secretariat General of the People's Consultative Assembly of the Republic of Indonesia (Setjen MPR RI) has not reached the target set in its Performance Agreement and remains below the national average of the Budget Execution Performance Indicator (IKPA). This study aims to identify the factors influencing budget execution performance on four underperforming IKPA components, namely DIPA Revision, DIPA Page III Deviation, Capital Expenditure Absorption, and Government Credit Card (KKP) Management, and to formulate strategies for improvement. A qualitative case study approach was employed, drawing on in-depth interviews with five key informants, documentation review, and observation of OM-SPAN and SAKTI data, analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings show that the factors affecting the DIPA Revision indicator comprise insufficiently mature budget planning, national fiscal policies such as budget efficiency measures, and the dynamic activities of MPR leadership and members. The DIPA Page III Deviation indicator is affected by the pro rata preparation of the Fund Disbursement Plan (RPD), weak coordination between budget planners and implementers, failure to update the RPD, and limited concern for RPD accuracy. Capital Expenditure Absorption is affected by early-year budget blocking, unplanned procurement requests, and suboptimal monitoring. The Government Credit Card (KKP) Management indicator is affected by limited merchant infrastructure, the absence of internal utilization targets, and the limited number of physical cards. Based on these factors, improvement strategies were formulated for each indicator, encompassing strengthening budget planning quality and RPD accuracy, accelerating early contracting for capital expenditure, strengthening monitoring based on OM-SPAN and SAKTI, and establishing measurable KKP utilization targets.

Keywords: Budget Execution Performance; Capital Expenditure Absorption; DIPA Revision; Government Credit Card; IKPA.

Abstrak

Kinerja pelaksanaan anggaran Sekretariat Jenderal MPR RI (Setjen MPR RI) belum mencapai target yang ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja dan masih berada di bawah rata-rata nasional Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran pada empat komponen IKPA yang belum optimal, yaitu Revisi DIPA, Deviasi Halaman III DIPA, Penyerapan Belanja Modal, dan Pengelolaan Kartu Kredit Pemerintah (KKP), serta merumuskan strategi peningkatannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, melalui wawancara mendalam terhadap lima informan kunci, telaah data aplikasi OM-SPAN dan SAKTI, yang dianalisis melalui

Article info

Received 3 Juli 2026

Revised 13 Juli 2026

Accepted 23 Juli 2026

Available Online 1 Agustus 2026

sutanto@setjen.mpr.go.id

Copyright©2026. Published by Jurnal Prima Manajemen – Al -Afif

tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang memengaruhi indikator Revisi DIPA meliputi perencanaan anggaran yang belum matang, kebijakan fiskal nasional seperti efisiensi anggaran, dan dinamika kegiatan pimpinan serta anggota MPR. Indikator Deviasi Halaman III DIPA dipengaruhi oleh penyusunan Rencana Penarikan Dana (RPD) awal tahun yang masih pro rata, lemahnya koordinasi antara penyusun dan pelaksana anggaran, tidak dimutakhirkannya RPD, serta rendahnya perhatian terhadap akurasi RPD. Indikator Penyerapan Belanja Modal dipengaruhi oleh blokir anggaran di awal tahun, permintaan pengadaan mendadak yang belum dianggarkan, dan belum optimalnya monitoring. Indikator Pengelolaan UP KKP dipengaruhi oleh keterbatasan infrastruktur *merchant*, ketiadaan target internal penggunaan KKP, dan keterbatasan jumlah kartu fisik. Berdasarkan faktor-faktor tersebut, dirumuskan strategi peningkatan kinerja pada setiap indikator yang mencakup penguatan kualitas perencanaan dan akurasi RPD, percepatan kontrak dini belanja modal, penguatan monitoring dan evaluasi berbasis OM-SPAN dan SAKTI, serta penetapan target penggunaan KKP yang terukur.

Kata Kunci: IKPA; Kartu Kredit Pemerintah; Kinerja Pelaksanaan Anggaran; Penyerapan Belanja Modal; Revisi DIPA.

1. PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan negara yang berkualitas merupakan prasyarat mendasar bagi terwujudnya belanja pemerintah yang memberikan manfaat optimal (*value for money*) bagi masyarakat. Guna mendorong tercapainya prinsip tersebut, Kementerian Keuangan selaku Bendahara Umum Negara mengembangkan instrumen evaluasi yang disebut Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA), yang menilai kepatuhan sekaligus mutu pelaksanaan belanja setiap Kementerian/Lembaga (K/L) berdasarkan delapan komponen yang mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, dan hasil belanja (Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2024). Pada tataran nasional, rata-rata capaian IKPA K/L memperlihatkan tren perbaikan dari 93,11 pada tahun 2018 menjadi 94,26 pada tahun 2023, namun sejumlah komponen, terutama Deviasi Halaman III DIPA dan pemanfaatan Kartu Kredit Pemerintah (KKP), masih mengalami persoalan yang belum sepenuhnya teratasi.

Persoalan serupa turut dihadapi oleh Sekretariat Jenderal MPR RI (Setjen MPR RI) selaku aparatur pendukung lembaga tinggi negara yang mengelola pagu anggaran dengan nilai signifikan, meningkat dari Rp770,52 miliar pada tahun 2022 menjadi Rp924,54 miliar pada tahun 2024. Setjen MPR RI telah menetapkan target IKPA sebesar 95 atau kategori "Sangat Baik" melalui dokumen Perjanjian Kinerja, namun capaian aktual justru stagnan dan cenderung menurun, yaitu 91,91 pada tahun 2023 dan 91,65 pada tahun 2024, konsisten berada di bawah rata-rata IKPA nasional sebesar 94,26 pada tahun 2023 dan 96,14 pada tahun 2024. Penelusuran atas capaian per komponen indikator tahun 2023 – 2024 menunjukkan bahwa dari delapan indikator yang dinilai, empat indikator yaitu Revisi DIPA, Deviasi Halaman III DIPA, Penyerapan Belanja Modal, dan Pengelolaan UP KKP menjadi titik lemah yang menyebabkan nilai IKPA tingkat lembaga mengalami penurunan, sementara empat indikator lainnya (Belanja Kontraktual, Penyelesaian Tagihan, Capaian Output, dan Dispensasi SPM) telah mencapai kategori sangat baik.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji faktor dominan kinerja pelaksanaan anggaran pada berbagai instansi pemerintah dengan lokus dan pendekatan yang beragam. Pardede dan Karunia (2025) meneliti faktor budaya organisasi, sumber daya manusia, dan faktor eksternal pada satuan kerja Kementerian Kehutanan menggunakan pendekatan kuantitatif studi kasus, dan menemukan bahwa komitmen pimpinan menjadi faktor pendukung utama, sementara minimnya pendidikan dan pelatihan terjadwal menjadi penghambat. Manangin dkk. (2023) menganalisis pengaruh regulasi, sumber daya manusia, komitmen organisasi, dan koordinasi terhadap capaian IKPA pada satuan kerja

mitra KPPN Manado. Ratnasari (2022) mengidentifikasi bahwa perencanaan anggaran yang belum ideal, lemahnya koordinasi internal, dan keterbatasan kompetensi SDM menjadi penyebab deviasi antara rencana dan realisasi belanja pada Kantor Pertanahan Kabupaten Bojonegoro. Nazma (2024) menemukan pola penyerapan anggaran yang tidak proporsional dan terkonsentrasi pada triwulan akhir tahun akibat ketidakakuratan perencanaan dan kendala teknis administratif, sementara Nirwana dkk. (2022) membuktikan secara kuantitatif bahwa edukasi dan monitoring evaluasi berkala berpengaruh signifikan terhadap peningkatan penilaian IKPA.

Meskipun kajian-kajian tersebut telah memperkaya pemahaman mengenai determinan kinerja pelaksanaan anggaran, terdapat celah (*gap*) yang belum terjawab. Pertama, mayoritas penelitian terdahulu berfokus pada kementerian/lembaga teknis dengan pola kegiatan yang relatif rutin dan terjadwal, sedangkan penelitian pada lembaga tinggi negara seperti MPR RI, yang pola kegiatannya sangat dipengaruhi oleh dinamika politik-konstitusional pimpinan dan anggota MPR, masih sangat terbatas. Kedua, sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengukur pengaruh antar variabel, namun belum menggali secara mendalam mekanisme dan konteks di balik faktor-faktor tersebut melalui triangulasi data kualitatif. Ketiga, belum banyak penelitian yang secara simultan menganalisis faktor determinan pada empat dimensi kinerja (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan akuntabilitas) sekaligus merumuskan strategi peningkatannya.

Berdasarkan uraian tersebut, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan kualitatif studi kasus untuk mengungkap faktor-faktor determinan kinerja pelaksanaan anggaran pada lembaga tinggi negara yang memiliki karakteristik anggaran khas, yaitu dipengaruhi oleh dinamika kegiatan politik-konstitusional, serta perumusan strategi peningkatannya. Berangkat dari uraian latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran pada indikator Revisi DIPA, Deviasi Halaman III DIPA, Penyerapan Belanja Modal, dan Pengelolaan UP KKP di Setjen MPR RI; dan (2) strategi apa yang dapat dirumuskan untuk meningkatkan kinerja pelaksanaan anggaran pada setiap indikator tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran pada keempat komponen indikator IKPA tersebut, serta merumuskan strategi peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran di Setjen MPR RI. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan rumusan strategi yang dapat diadopsi oleh pengelola anggaran Setjen MPR RI untuk mewujudkan pengelolaan keuangan yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Secara akademis, temuan penelitian ini diharapkan memperkaya khazanah kajian administrasi keuangan negara, khususnya pada konteks lembaga tinggi negara yang selama ini relatif jarang menjadi lokus penelitian empiris.

2. KAJIAN TEORI

Pelaksanaan anggaran pada hakikatnya merupakan wujud konkret dari fungsi administrasi publik, yaitu pengorganisasian dan pengarahan sumber daya negara untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam dokumen perencanaan. Regulasi pengelolaan keuangan negara menekankan prinsip tertib, efisien, efektif, transparan, dan akuntabel, sehingga kinerja pelaksanaan anggaran yang diukur melalui IKPA dapat dipahami sebagai operasionalisasi dari prinsip tata kelola pemerintahan yang baik pada ranah pengelolaan fiskal.

Kinerja secara umum dapat dipahami sebagai rangkaian proses pelaksanaan pekerjaan beserta upaya penyempurnaannya, yang dijalankan sesuai tanggung jawab yang diemban sehingga menghasilkan capaian sesuai harapan (Sinambela & Sinambela, 2019). Definisi tersebut menegaskan bahwa kinerja bukan semata hasil akhir, melainkan

proses dinamis yang terus disempurnakan. Lebih lanjut dalam konteks pengawasan eksternal, Karunia dan Andrianto (2023) memperlihatkan bahwa fungsi pemeriksaan kinerja tidak sebatas menemukan kesalahan, tetapi berperan mendorong perbaikan tata kelola dan kebijakan secara berkelanjutan melalui rekomendasi yang bersifat konstruktif. Moko dkk. (2021) merumuskan tiga dimensi pengukuran kinerja yaitu kualitas yang menilai mutu proses dan kesesuaian hasil terhadap standar; kuantitas yaitu menunjukkan seberapa banyak pekerjaan yang dihasilkan; dan ketepatan waktu yang menilai kesesuaian pelaksanaan dengan tenggat yang ditentukan regulasi. Sedangkan Sinambela (2019) menyebutkan salah satu parameter pengukuran kinerja adalah akuntabilitas yang menilai kepatuhan terhadap prosedur formal dan mekanisme pertanggungjawaban. Keempat dimensi tersebut digunakan dalam penelitian ini sebagai pisau analisis terhadap faktor-faktor kinerja pelaksanaan anggaran.

Dalam kerangka regulasi, IKPA menilai tiga dimensi utama pelaksanaan anggaran yaitu kualitas perencanaan, kualitas pelaksanaan, dan kualitas hasil (PER-5/PB/2024). Pada dimensi kualitas perencanaan, indikator Revisi DIPA mengukur frekuensi perubahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran, di mana semakin sedikit revisi yang memerlukan pengesahan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan (Kanwil DJPB) atau Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), semakin tinggi nilai yang diperoleh. Frekuensi revisi yang tinggi mengindikasikan lemahnya kualitas perencanaan awal (Arnida, 2022). Indikator Deviasi Halaman III DIPA mengukur kesesuaian antara Rencana Penarikan Dana (RPD) dengan realisasi bulanan, yang berfungsi sebagai instrumen manajemen kas pemerintah (Sigit, 2019). Karunia dkk. (2024) menekankan pentingnya kolaborasi lintas pemangku kepentingan dan penguatan kapasitas organisasi dalam mendorong efektivitas program pemerintah, yang dalam penelitian ini tercermin dari kebutuhan sinergi antara tim perencana anggaran, pelaksana kegiatan, dan unit perbendaharaan untuk meningkatkan akurasi perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Pada dimensi kualitas pelaksanaan, indikator Penyerapan Belanja Modal menilai proporsionalitas realisasi belanja per triwulan; keterlambatan penyerapan menyebabkan penurunan nilai kini anggaran serta kontribusi ekonominya (Sinaga, 2016). Indikator Pengelolaan UP KKP menilai efektivitas penggunaan Kartu Kredit Pemerintah dalam transaksi operasional, yang secara teoretis dapat meningkatkan efisiensi transaksi, mempercepat pelaporan keuangan, dan menekan risiko penyalahgunaan dana (Arsyad dkk., 2025).

Hasil-hasil penelitian terdahulu memperkuat kerangka teoretis di atas. Ayulia dan Isnawati (2025) menemukan bahwa akurasi perencanaan kas dan pengelolaan uang persediaan berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja pelaksanaan anggaran. Sitorus dkk. (2025) menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas menjadi prasyarat mutlak dalam pengelolaan keuangan negara yang berkualitas. Relevansi dimensi akuntabilitas dalam kinerja organisasi publik juga ditegaskan oleh sejumlah kajian terkini. Karunia dkk. (2023) dalam penelitiannya pada Balai Pengelola Transportasi Darat menemukan bahwa akuntabilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi pemerintah. Kerangka teoretis empat dimensi kinerja tersebut kemudian digunakan untuk menganalisis faktor determinan pada masing-masing indikator, yang temuannya menjadi dasar perumusan strategi peningkatan yang spesifik dan kontekstual bagi Setjen MPR RI sebagai lembaga tinggi negara yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis.

3. METODE PENELITIAN

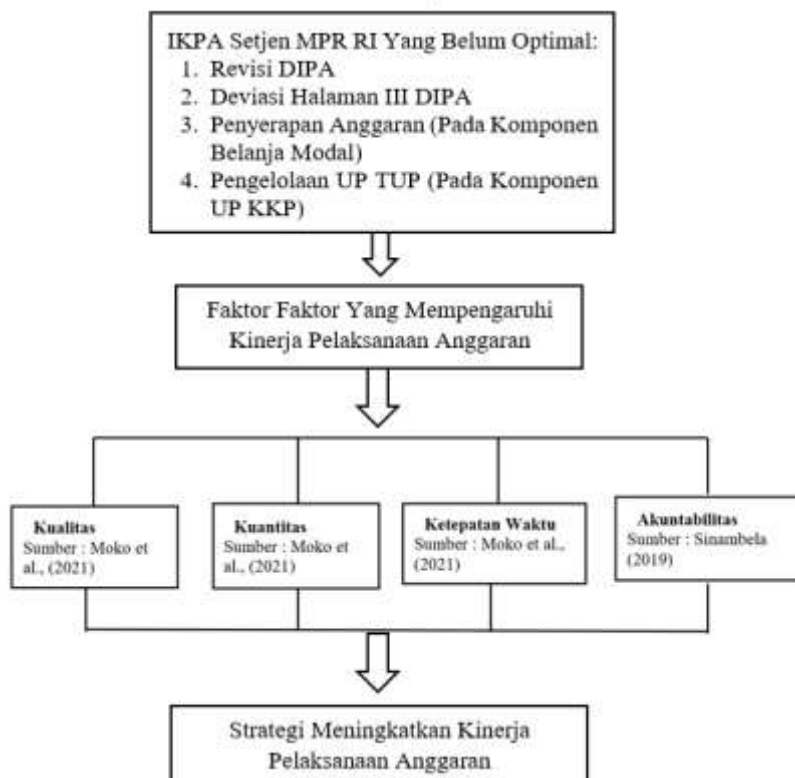
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran di Setjen MPR RI beserta alternatif strategi peningkatannya. Lokus penelitian adalah Setjen MPR RI, dengan pertimbangan bahwa lembaga ini mengelola

anggaran dalam nilai signifikan namun capaian IKPA-nya belum memenuhi target selama dua tahun anggaran berturut-turut.

Partisipan penelitian terdiri atas lima informan kunci yang dipilih secara purposif berdasarkan relevansi tugas dan kewenangan terhadap empat indikator yang diteliti, yaitu Kepala Sub Bagian Perencanaan Anggaran, Fungsional Perencana Ahli Pertama, Fungsional Pengadaan Barang dan Jasa Ahli Pertama, Bendahara Pengeluaran Satuan Kerja, dan Fungsional Auditor pada Inspektorat. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur yang dilaksanakan pada April hingga Juni 2026, dilengkapi dengan observasi data pada aplikasi OM-SPAN dan SAKTI. Data sekunder diperoleh dari studi dokumentasi berupa laporan keuangan, dokumen DIPA, serta regulasi terkait. Triangulasi sumber dan teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data melalui perbandingan hasil wawancara, dokumen, dan observasi.

Analisis data mengikuti model interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Data hasil wawancara ditranskripsi ke dalam bentuk narasi, kemudian direduksi dengan menyeleksi informasi yang relevan dengan empat dimensi kinerja (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, akuntabilitas) pada masing-masing indikator IKPA yang diteliti. Hasil reduksi disajikan dalam bentuk matriks tema dan uraian naratif, sebelum ditarik kesimpulan yang diuji ulang terhadap bukti lapangan hingga diperoleh temuan yang menjawab rumusan masalah. Identitas informan dijaga kerahasiaannya dan disajikan dalam bentuk kode (I1 hingga I5).

Kerangka pemikiran yang melandasi penelitian ini dapat divisualisasikan dalam Gambar 3.1



Gambar 3.1. Kerangka Pemikiran

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Kinerja IKPA Setjen MPR RI Tahun 2023-2024

Data capaian IKPA Setjen MPR RI pada dua tahun anggaran terakhir menunjukkan bahwa target 95 yang ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja tidak pernah tercapai, bahkan mengalami tren penurunan sekaligus konsisten berada di bawah rata-rata nasional sebagaimana disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Target dan Capaian IKPA Setjen MPR RI Tahun 2023-2024

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

Sumber: Data sekunder Setjen MPR RI (diolah), 2026

Penelusuran lebih lanjut pada level komponen indikator menunjukkan bahwa empat dari delapan indikator IKPA, yaitu Revisi DIPA, Deviasi Halaman III DIPA, Penyerapan Anggaran (khususnya belanja modal), dan Pengelolaan UP/TUP (khususnya penggunaan KKP), menjadi penyebab utama tidak tercapainya target, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Nilai IKPA Setjen MPR RI per Komponen Indikator

Tahun	Revisi DIPA	Deviasi Hal. III DIPA	Penyerapan Anggaran	Belanja Kontraktual	Penyelesaian Tagihan	Pengelolaan UP/TUP	Capaian Output
2023	100	64,12	89,49	92,06	95,65	93,23	100
2024	90	69,81	96,57	100	97,08	94,96	98,65

Sumber: Aplikasi OM-SPAN (diolah), 2026

4.2 Faktor yang Memengaruhi Indikator Revisi DIPA

Indikator Revisi DIPA memiliki bobot 10% dari total nilai IKPA dan hanya memperhitungkan revisi eksternal, yaitu revisi yang pengesahannya menjadi kewenangan Kanwil DJPB atau DJA, sedangkan revisi internal kewenangan Kuasa Pengguna Anggaran tidak diperhitungkan. Data menunjukkan penurunan nilai indikator ini dari 100 pada 2023 menjadi 90 pada 2024, seiring meningkatnya frekuensi revisi eksternal dari 31 kali menjadi 40 kali, sebagaimana Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Perkembangan Frekuensi Revisi DIPA Setjen MPR RI Tahun 2023-2024

Tahun	Satker Setjen	Satker Majelis	Total Revisi	Nilai Indikator
2023	15 kali	16 kali	31 kali	100
2024	19 kali	21 kali	40 kali	90

Sumber: Laporan Keuangan Setjen MPR RI dan OM-SPAN (diolah), 2026

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa penyebab tingginya frekuensi revisi DIPA bersumber dari dua klaster faktor. Pertama, faktor eksternal berupa kebijakan fiskal nasional, khususnya mekanisme *automatic adjustment* atau efisiensi anggaran yang ditetapkan pemerintah pusat, memaksa unit kerja melakukan penyesuaian ulang terhadap anggaran kegiatannya. Kedua, faktor internal berupa dinamika kegiatan pimpinan dan anggota MPR yang bersifat dinamis dan sulit diprediksi sejak awal tahun anggaran, khususnya pada Satuan Kerja Majelis, sehingga mendorong unit kerja mengajukan revisi anggaran secara berulang. Informan pengelola perencanaan anggaran menjelaskan bahwa

meskipun regulasi (PMK Nomor 62 Tahun 2023) tidak membatasi jumlah revisi, Setjen MPR RI telah menetapkan kebijakan internal berupa Pedoman Pelaksanaan Revisi Anggaran yang membatasi revisi kewenangan Kanwil maksimal empat kali dan revisi kewenangan DJA maksimal dua kali dalam periode Maret hingga Desember, namun kebijakan pembatasan ini belum sepenuhnya efektif menekan jumlah revisi eksternal.

Dari aspek kualitas, ditemukan bahwa sebagian pejabat pengelola anggaran di unit kerja belum sepenuhnya memahami keterkaitan antara frekuensi revisi DIPA dengan penurunan nilai IKPA, sehingga pengajuan revisi masih dilakukan secara reaktif tanpa mempertimbangkan strategi konsolidasi usulan perubahan. Temuan ini sejalan dengan Nirwana dkk. (2022) yang menyimpulkan bahwa rendahnya pemahaman pengelola anggaran terhadap mekanisme penilaian IKPA menjadi faktor penghambat pencapaian nilai optimal. Dari sisi akuntabilitas, mekanisme dan prosedur revisi DIPA di Setjen MPR RI telah berjalan sesuai regulasi, namun dari dimensi ketepatan waktu, keterlambatan penyampaian data dukung dari unit kerja pengusul turut memperlambat proses pengesahan revisi.

4.3 Faktor yang Memengaruhi Indikator Deviasi Halaman III DIPA

Indikator ini memiliki bobot sebesar 15% yang mengukur kesesuaian antara Rencana Penarikan Dana (RPD) dengan realisasi anggaran bulanan. Nilai indikator ini secara konsisten menjadi yang terendah di antara seluruh komponen IKPA Setjen MPR RI, yaitu 64,12 pada 2023 dan 69,81 pada 2024, keduanya berkategori kurang. Rata-rata deviasi bulanan mencapai 41,08% pada 2023 dan 36,15% pada 2024, jauh melampaui batas toleransi 5% yang ditetapkan PER-5/PB/2024, sebagaimana Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Rata-Rata Deviasi Halaman III DIPA Setjen MPR RI

Tahun	Rata-Rata Deviasi Bulanan	Nilai Indikator	Kategori
2023	41,08%	64,12	Kurang
2024	36,15%	69,81	Kurang

Sumber: Aplikasi OM-SPAN (diolah), 2026

Faktor utama tingginya deviasi adalah penyusunan RPD awal tahun yang masih bersifat pro rata, yakni membagi rata pagu anggaran per bulan tanpa mempertimbangkan rencana kegiatan riil di lapangan. Kondisi ini terjadi karena tim penyusun anggaran umumnya tidak dilibatkan secara langsung dalam pelaksanaan kegiatan, sehingga data RPD yang disusun tidak merefleksikan kebutuhan kas aktual. Informan perencana menegaskan pentingnya sinergi antara tim perencanaan, tim pelaksana anggaran, dan Bagian Perbendaharaan agar RPD yang dihasilkan lebih mendekati kondisi ideal. Faktor penghambat lain adalah belum adanya perhatian khusus dari pimpinan unit kerja terhadap akurasi RPD, karena indikator ini dianggap kurang berdampak langsung secara operasional dibandingkan indikator lain. Temuan ini sejalan dengan Ratnasari (2022) dan Sigit (2019) yang menegaskan bahwa akurasi RPD sangat bergantung pada koordinasi lintas unit dan komitmen pimpinan dalam mendukung proses pemutakhirannya secara berkala. Dari dimensi akuntabilitas, kewajiban pemutakhiran RPD telah diatur secara formal namun pelaksanaannya di lapangan belum optimal karena RPD baru diperbarui pada saat pengajuan revisi DIPA, bukan secara rutin bulanan.

4.4 Faktor yang Memengaruhi Indikator Penyerapan Belanja Modal

Indikator Penyerapan Anggaran memiliki bobot tertinggi kedua yaitu 20%, dengan fokus penelitian pada sub-komponen belanja modal karena pola penyerapannya paling tidak proporsional. Target penyerapan belanja modal berdasarkan PER-5/PB/2024 adalah 10% pada Triwulan I, 40% pada Triwulan II, 70% pada Triwulan III, dan 90% pada

Triwulan IV. Realisasi aktual jauh di bawah target pada triwulan-triwulan awal tahun, sebagaimana Tabel 4.5

Tabel 4.5. Realisasi Penyerapan Belanja Modal Setjen MPR RI per Triwulan (%)

Uraian	TW I	TW II	TW III	TW IV
Target IKPA	10	40	70	90
Realisasi 2023	11,64	21,11	31,43	72,32
Realisasi 2024	0	0,61	10,36	95,23

Sumber: Aplikasi SAKTI dan PER-5/PB/2024 (diolah), 2026

Gap terbesar terjadi pada Triwulan II tahun 2024, di mana target 40% hanya terealisasi 0,61%. Data pengadaan menunjukkan bahwa tidak ada satu pun kontrak belanja modal yang ditandatangani sepanjang Januari hingga Juli 2024; kontrak baru mulai berjalan pada Agustus dan terus meningkat hingga Desember. Berdasarkan analisis data dokumentasi dan wawancara teridentifikasi tiga faktor dominan. Pertama, masih terdapatnya blokir anggaran (bintang) di awal tahun serta kebijakan efisiensi nasional, sehingga unit pengadaan menahan eksekusi hingga ada kepastian ketersediaan anggaran dan menyebabkan penumpukan realisasi pada Triwulan III-IV. Kedua, permintaan pengadaan mendadak yang belum dianggarkan dalam DIPA, sehingga memerlukan revisi anggaran terlebih dahulu dan menambah waktu tunggu pelaksanaan. Ketiga, belum optimalnya monitoring belanja modal secara spesifik dan terjadwal, karena laporan realisasi belanja modal masih terintegrasi dalam laporan realisasi anggaran secara keseluruhan sehingga potensi keterlambatan tidak terdeteksi secara dini. Kondisi ini konsisten dengan temuan Nazma (2024) mengenai pola penyerapan yang terkonsentrasi di akhir tahun akibat ketidaksiapan dokumen perencanaan pengadaan sejak awal tahun anggaran.

4.5 Faktor yang Memengaruhi Indikator Pengelolaan UP KKP

Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah (KKP) di Setjen MPR RI menunjukkan tren penurunan yang signifikan, dari Rp7,52 miliar (18,4% dari alokasi UP) pada 2024 menjadi Rp2,97 miliar (8,22% dari alokasi UP) pada 2025, padahal optimalisasi KKP secara teoretis dapat meningkatkan efisiensi transaksi dan mengurangi risiko penyalahgunaan dana (Arsyad dkk., 2025).

Tabel 4.6. Penggunaan Kartu Kredit Pemerintah (KKP) Setjen MPR RI

Tahun	Alokasi UP (Rp Juta)	Penggunaan KKP (Rp Juta)	Rasio Penggunaan
2024	40.800	7.522	18,4%
2025	36.000	2.978	8,22%

Sumber: Aplikasi OM-SPAN (diolah), 2026

Berdasarkan analisis wawancara dengan Informan 2, teridentifikasi tiga faktor dominan. Pertama, keterbatasan infrastruktur penerimaan KKP di *merchant*; sebagian besar *merchant*, termasuk hotel besar, belum menyediakan fasilitas *payment link*, sehingga transaksi KKP harus dilakukan secara fisik dengan membawa kartu ke lokasi, sementara kartu hanya dipegang oleh Bendahara Pengeluaran Pembantu (BPP) dan jumlahnya terbatas. Kondisi ini sejalan dengan temuan nasional bahwa infrastruktur KKP yang belum merata menjadi penghambat utama (Yulianto, 2025). Kedua, keterbatasan jumlah fisik KKP yang hanya berjumlah dua unit setiap satuan kerja, didasari kekhawatiran risiko penyalahgunaan dan pertimbangan risiko personal pemegang kartu.

Ketiga, belum ditetapkan target internal penggunaan KKP yang terukur dalam satu tahun, sehingga tidak ada dorongan bagi Bendahara dan BPP untuk meningkatkan proporsi penggunaan KKP terhadap total UP secara konsisten.

4.6 Strategi Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Anggaran

Perumusan strategi didasarkan pada faktor-faktor dominan yang teridentifikasi pada setiap indikator, sehingga setiap strategi merupakan respons spesifik terhadap akar permasalahan, bukan rumusan yang bersifat umum. Perumusan juga mempertimbangkan faktor pendukung yang telah dimiliki Setjen MPR RI, meliputi ketersediaan pedoman dan SOP internal yang dimutakhirkan pada 2025, kemudahan akses aplikasi keuangan terintegrasi (SAKTI dan OM-SPAN), mekanisme koordinasi formal dan informal, kemudahan konsultasi dengan DJA/Kanwil DJPb/KPPN, serta platform e-katalog yang terintegrasi dengan sistem pembayaran. Rumusan strategi per indikator diuraikan sebagai berikut.

Strategi pada indikator Revisi DIPA:

- (1) Penguatan kualitas perencanaan anggaran berbasis kegiatan yang rinci dan realistis sejak tahun sebelumnya (T-1), dilengkapi kerangka acuan kerja dan rincian anggaran biaya yang memadai untuk menekan revisi administratif berulang;
- (2) Penataan kalender revisi tahunan secara terstruktur sesuai pedoman internal dengan memanfaatkan kemudahan konsultasi dengan DJA dan Kanwil DJPb;
- (3) Penyiapan skala prioritas dan skenario penyesuaian kegiatan agar kebijakan efisiensi dan *automatic adjustment* dapat direspons melalui revisi yang terukur;
- (4) Sosialisasi mekanisme penilaian IKPA kepada seluruh jenjang pengelola anggaran khususnya pejabat Eselon II, diperkuat pendelegasian target IKPA secara formal melalui Perjanjian Kinerja di setiap unit Eselon II.

Strategi pada indikator Deviasi Halaman III DIPA:

- (1) Penyusunan dan implementasi SOP khusus penyusunan dan pemutakhiran RPD yang mengatur format data, jadwal, dan pembagian peran, agar metode pro rata digantikan RPD berbasis rencana kegiatan riil;
- (2) Penguatan koordinasi lintas unit dengan mengidentifikasi jenis belanja yang pola realisasinya dapat diprediksi, seperti belanja pegawai, langganan daya dan jasa, serta kontrak belanja modal;
- (3) Sinkronisasi jadwal pemutakhiran RPD dengan jadwal revisi kewenangan Kanwil DJPb dan DJA melalui kalender terpadu;
- (4) Menjadikan dokumen RPD terbaru sebagai syarat mutlak setiap pengajuan revisi DIPA oleh unit Eselon II, diperkuat monitoring berkala oleh pimpinan.

Strategi pada indikator Penyerapan Belanja Modal:

- (1) Percepatan pelaksanaan kontrak dini sejak Triwulan I melalui penyusunan Rencana Umum Pengadaan (RUP) yang rinci sebelum tahun anggaran dimulai dan pemanfaatan e-katalog yang terintegrasi dengan SAKTI;
- (2) Meminimalkan blokir anggaran melalui kelengkapan dokumen administrasi sejak tahap penyusunan anggaran, disertai review ketepatan akun oleh APIP;
- (3) Penguatan monitoring realisasi belanja modal secara spesifik dan terjadwal per triwulan berbasis OM-SPAN dan SAKTI;
- (4) Antisipasi terhadap permintaan pengadaan yang tidak terencana melalui penajaman perencanaan kebutuhan dan penyediaan jadwal revisi anggaran.

Strategi pada indikator Pengelolaan UP KKP:

- (1) Penetapan target internal penggunaan KKP yang terukur per triwulan sebagai acuan mengikat bagi Bendahara dan BPP, misalnya diterapkan pada pembayaran hotel untuk perjalanan dinas yang anggarannya cukup besar;
- (2) Penambahan jumlah fisik kartu KKP untuk komponen pembayaran perjalanan dinas guna memperluas cakupan transaksi non-tunai;

- (3) Mitigasi risiko penyalahgunaan melalui penguatan SOP dan penetapan jenis belanja yang wajib menggunakan KKP.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja pelaksanaan anggaran Setjen MPR RI pada empat komponen indikator IKPA yang belum optimal dipengaruhi oleh kombinasi faktor pendukung dan penghambat yang bersumber dari internal maupun eksternal organisasi. Faktor penghambat utama meliputi perencanaan anggaran yang belum matang, penyesuaian kebijakan fiskal nasional, dinamika kegiatan politik-konstitusional pimpinan dan anggota MPR, penyusunan RPD awal tahun yang masih pro rata, lemahnya koordinasi antara penyusun anggaran dan pelaksana kegiatan, minimnya atensi pimpinan terhadap akurasi RPD, blokir anggaran belanja modal di awal tahun, serta keterbatasan infrastruktur KKP. Faktor pendukung meliputi kemudahan akses aplikasi SAKTI dan OM-SPAN serta kejelasan regulasi pengelolaan anggaran.

Berdasarkan faktor-faktor dominan tersebut, dirumuskan strategi peningkatan kinerja secara spesifik per indikator, yaitu penguatan kualitas perencanaan berbasis kegiatan dan pendelegasian target IKPA pada indikator Revisi DIPA; penyusunan SOP RPD dan penguatan koordinasi lintas unit pada indikator Deviasi Halaman III DIPA; percepatan kontrak dini dan penguatan monitoring pada indikator Penyerapan Belanja Modal; serta penetapan target terukur dan penambahan kartu fisik pada indikator Pengelolaan UP KKP. Ketiga fokus utama, yakni penguatan perencanaan dan akurasi RPD, percepatan kontrak dini, serta penetapan target penggunaan KKP, menjadi prioritas karena berdampak langsung terhadap perbaikan nilai IKPA lembaga.

Secara praktis, disarankan agar: (1) Kuasa Pengguna Anggaran dan Pejabat Pembuat Komitmen melakukan monitoring dan evaluasi terhadap seluruh unit Eselon II pada saat penyampaian rencana kegiatan dan kebutuhan anggaran yang dilengkapi data dukung administrasi memadai, guna menghindari blokir anggaran awal tahun dan mengurangi kebutuhan revisi; (2) setiap Pejabat Pembuat Komitmen mengidentifikasi jenis belanja rutin (gaji, langganan daya dan jasa, serta kontrak belanja modal yang dapat diprediksi jatuh temponya) dan pagu blokir untuk dituangkan dalam dokumen RPD, dengan menjadikan RPD terbaru sebagai syarat mutlak pengajuan revisi DIPA; (3) Pejabat Pembuat Komitmen menyusun Rencana Umum Pengadaan belanja modal secara rinci sebelum tahun anggaran dimulai dengan target penandatanganan kontrak selambat-lambatnya pada Triwulan I; dan (4) Kuasa Pengguna Anggaran menetapkan target jumlah pembayaran yang menggunakan KKP beserta jenis pembayaran yang wajib menggunakannya, serta menambah jumlah kartu fisik dari dua menjadi minimal empat unit untuk pembayaran akomodasi perjalanan dinas.

Secara akademis, penelitian selanjutnya disarankan mengembangkan desain metode campuran (*mixed methods*) untuk menguji pengaruh kuantitatif faktor-faktor yang teridentifikasi terhadap nilai IKPA, menambah informan kunci dari pejabat berkewenangan strategis (KPA, PPK, serta pejabat Eselon I dan II) mengingat penelitian ini terbatas hingga level Eselon IV, serta memperluas fokus pada seluruh delapan komponen IKPA agar diperoleh gambaran tata kelola anggaran yang lebih komprehensif pada lembaga negara.

DAFTAR PUSTAKA

- 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/10.31933/jemsi.v4i1>
- 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>
- Karunia, R. L., & Andrianto, N. (2023). Insight and Oversight Function of BPK to Improve the Management of Indonesian Migrant Workers. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 9(1), 39–56. <https://doi.org/10.28986/jtaken.v9i1.1146>
- Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Dewi, K. S., & Prasetyo, J. H. (2023). *HighTech and Innovation The Importance of Good Governance in the Government Organization*. 4(1), 75–89.
- Karunia, R. L., Yanto, E., Prasetyo, J. H., Muthmainah, E., Hiswendari, L., Setiawan, P., & Saragih, M. A. P. (2024). Digital Collaboration Models for Empowering SMEs: Enhancing Public Organization Performance. *Emerging Science Journal*, 8(4), 1492–1504. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2024-08-04-015>
- 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>
- Moko, W., Basuki, A., & Risanto, Y. (2021). *Manajemen Kinerja, Teori dan Praktik*. Malang. (1st ed.). Universitas Brawijawa Press.
- 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. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(5), 2287–2297. <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i5>
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2024 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian/Lembaga.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan.
- 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>
- 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.
- 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>
- 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>