



## ADDRESSING BUDGET ABSORPTION CHALLENGES: CASE STUDY OF KPPN PATI IN SUPPORTING NATIONAL DEVELOPMENT

Aris Saputro<sup>1</sup>, <sup>2</sup>Mujahidah Aristiati, <sup>3</sup>Heni Roviani, <sup>4</sup>Dedi Rahmanto, <sup>5</sup>Harry Z. Soeratin,  
<sup>6</sup>Suparjito Bin Karnoto✉

[aris.saputro@kemenkeu.go.id](mailto:aris.saputro@kemenkeu.go.id), [mujahidah@kemenkeu.go.id](mailto:mujahidah@kemenkeu.go.id), [heni.roviani@kemenkeu.go.id](mailto:heni.roviani@kemenkeu.go.id),  
[dedi.rahmanto@kemenkeu.go.id](mailto:dedi.rahmanto@kemenkeu.go.id), [hzzs@upnvi.ac.id](mailto:hzzs@upnvi.ac.id), [suparjito@kemenkeu.go.id](mailto:suparjito@kemenkeu.go.id)

<sup>1,2,3</sup> Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Pati, Indonesia; <sup>4,6</sup> Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah, Semarang, Indonesia; <sup>5</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Jakarta, Indonesia

### Informasi Artikel

#### History of Article

Received May 2025

Accepted June 2025

Published June 2025

#### Keywords:

Budget Absorption; APBN

Realization; Performance

Indicators; Budget Review

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis upaya peningkatan kualitas penyerapan anggaran pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pati tahun 2023-2024. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui analisis dokumen realisasi anggaran dan wawancara terarah dengan pengelola keuangan di lingkup KPPN Pati. Data dianalisis dengan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat realisasi belanja Kementerian/Lembaga (K/L) di wilayah kerja KPPN Pati mencapai 98,43 persen (2024) dan 98,49 persen (2023). Tantangan utama meliputi ketidaksesuaian antaran perencanaan dan pelaksanaan anggaran, keterlambatan revisi DIPA, kendala pengadaan barang/jasa, serta koordinasi yang belum optimal. Solusi yang diidentifikasi mencakup perbaikan perencanaan, optimalisasi sistem digital, percepatan proses revisi, dan penguatan koordinasi lintas pemangku kepentingan. Temuan ini memperkuat teori kinerja pelaksanaan anggaran yang menekankan pentingnya sinkronisasi perencanaan dan eksekusi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

### Abstract

This study aims to analyze efforts to improve the quality of budget absorption at the State Treasury Service Office (KPPN) Pati for the period 2023-2024. The research employed a descriptive qualitative method through document analysis of budget realization reports and structured interviews with financial managers within KPPN Pati working area. Data were analyzed using the processes of reduction, presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that the budget realization rate for Ministries/Agencies (K/L) within KPPN Pati jurisdiction reached 98.43 percent in 2024 and 98.49 percent in 2023. The main challenges include discrepancies between budget planning and implementation, delays in DIPA (Budget Implementation List) revisions, obstacles in goods/services procurement, and suboptimal coordination. Identified solutions comprise improvements in planning, optimization of digital systems, acceleration of revision processes, and strengthening of cross-stakeholder coordination. These findings reinforce the budget implementation performance theory, which emphasizes the importance of synchronizing planning and execution to enhance effectiveness and efficiency.

© 2025, Universitas Negeri Gorontalo

<sup>6</sup> Corresponding author : Suparjito Bin Karnoto

Address: Jl. Pemuda No.2 Semarang

E-mail: [suparjito@kemenkeu.go.id](mailto:suparjito@kemenkeu.go.id)

p-ISSN : 1979-1607

e-ISSN : 2747-0059

## PENDAHULUAN

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 262/PMK.01/2016, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) memiliki tugas untuk melaksanakan kewenangan perbendaharaan, mengelola penyaluran pembiayaan atas beban anggaran, serta melakukan penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara. Dalam menjalankan tugas tersebut, KPPN Pati secara periodik menyusun laporan yang menggambarkan kinerja pelaksanaan anggaran pada satuan kerja Kementerian/Lembaga yang berada dalam lingkup KPPN Pati.

Tugas dan fungsi KPPN ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang mengatur bahwa keuangan negara harus dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Selain itu, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara menegaskan pentingnya pengelolaan kas negara yang mencakup penerimaan dan pengeluaran negara untuk mendukung pelaksanaan APBN secara akuntabel dan transparan. Dengan landasan hukum tersebut, KPPN berperan penting dalam memastikan bahwa pengelolaan anggaran negara berjalan sesuai prinsip *good governance* dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Berikut ini disajikan rekapitulasi perbandingan data anggaran belanja dari OM-SPAN (Online Monitoring Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara <https://spanint.kemenkeu.go.id>) antara tahun 2023 dan 2024 dalam satuan miliar rupiah, yang mencakup total pagu, realisasi, persentase serapan, serta sisa anggaran

Data dalam tabel 1 memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja pengelolaan anggaran dan menjadi dasar evaluasi untuk meningkatkan efektivitas penyaluran dan penggunaan anggaran melalui dan dari kas negara. Berdasarkan analisis perbandingan

anggaran tahun 2023 dan 2024, terlihat adanya peningkatan signifikan dalam total pagu dan realisasi belanja. Total pagu meningkat dari Rp740,08 miliar pada 2023 menjadi Rp845,38 miliar pada 2024, dengan pertumbuhan sebesar 14,23 persen. Sejalan dengan itu, total realisasi belanja juga mengalami kenaikan dari Rp728,87 miliar menjadi Rp832,14 miliar, tumbuh 14,17 persen. Peningkatan ini menunjukkan adanya ekspansi dalam alokasi serta penggunaan anggaran yang lebih besar dibandingkan tahun sebelumnya.

Tabel 1. Perbandingan Total Pagu dan Realisasi DIPA K/L Lingkup KPPN Pati Tahun 2024 dan 2023 (miliar rupiah)

Keterangan	Tahun 2023	Tahun 2024	Pertumbuhan (YoY)
Total Pagu	740,08	845,38	14,23%
Total Real	728,87	832,14	14,17%
Serapan (%)	98,49%	98,43%	-
Sisa Anggaran	11,21	13,24	-

Sumber: OM-SPAN, 2024

Meskipun terjadi peningkatan dalam nominal belanja, persentase serapan anggaran justru mengalami sedikit penurunan, dari 98,49 persen pada 2023 menjadi 98,43 persen pada 2024. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun belanja bertambah, efisiensi dalam penggunaan anggaran relatif sedikit menurun. Selain itu, sisa anggaran juga meningkat dari Rp11,21 miliar pada 2023 menjadi Rp13,24 miliar pada 2024, yang dapat disebabkan oleh penundaan dalam pelaksanaan program atau perencanaan yang kurang tepat. Capaian realisasi per jenis belanja tergambar pada tabel berikut.

Tabel 2. Pagu dan Realisasi DIPA Per Jenis Belanja K/L Lingkup KPPN Pati Triwulan IV Tahun 2024 (miliar rupiah)

Jenis Belanja	Pagu	Realisasi s.d. TW IV	Sisa Pagu
Belanja Pegawai	437,57	439,21	-1,64
Belanja Barang	389,45	374,98	14,47
Belanja Modal	18,36	17,95	0,41
Grand Total	845,38	832,14	13,24

Sumber: OM-SPAN, 2024

Berdasarkan tabel 2 di atas, walaupun capaian kinerja penyerapan cukup baik, dapat dilihat adanya permasalahan dalam eksekusi anggaran di berbagai jenis belanja. Misalnya, pada Belanja Pegawai, realisasi telah melebihi pagu sebesar Rp1,64 miliar, yang sebagian besar

terjadi akibat alokasi awal yang tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan selama satu tahun penuh. Sementara itu, pada Belanja Barang terdapat sisa anggaran sebesar Rp14,47 miliar yang tidak terserap sepenuhnya, di mana penambahan pagu di Triwulan IV-2024 menjadi salah satu faktor utama yang mengakibatkan rendahnya serapan karena keterbatasan waktu pelaksanaan kegiatan. Di sisi lain, Belanja Modal menunjukkan realisasi sebesar Rp17,95 miliar dari pagu sebesar Rp18,36 miliar, menyisakan Rp0,41 miliar yang belum terserap. Secara keseluruhan, meskipun realisasi anggaran mencapai 98,43 persen, masih terdapat tantangan dalam eksekusi belanja yang perlu diperbaiki. Pagu minus pada Belanja Pegawai, sisa anggaran dalam Belanja Barang, serta keterlambatan dalam Belanja Modal menunjukkan bahwa perencanaan dan pengelolaan anggaran masih perlu ditingkatkan. Hal serupa juga terjadi diseluruh KPPN di Jawa Tengah sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 3. Pagu dan Realisasi DIPA Per Jenis Belanja K/L Lingkup KPPN di Jawa Tengah Triwulan IV Tahun 2024  
 (miliar rupiah)

Jenis Belanja	Pagu	Realisasi s.d. TW IV	Sisa Pagu
Belanja Pegawai	16.920,99	17.023,03	-102,04
Belanja Barang	21.835,10	20.836,50	998,60
Belanja Modal	9.777,90	7.944,01	1.833,89
Grand Total	48.533,99	45.803,54	2.730,45

Sumber: OM-SPAN, 2024

### Tantangan Pengelolaan Belanja Pegawai

Belanja pegawai adalah pengeluaran rutin pemerintah untuk membayar gaji, tunjangan, dan kompensasi ASN. Pengaturannya tercantum dalam PMK No. 214/PMK.05/2013 tentang Bagan Akun Standar (BAS) dan KEP-331/PB/2021 yang merinci klasifikasi belanja, seperti gaji, tunjangan, honorarium, serta iuran pensiun dan jaminan kesehatan. Regulasi ini menjadi pedoman agar belanja pegawai dikelola secara tertib, transparan, dan akuntabel sesuai prinsip keuangan negara. Belanja pegawai harus direncanakan dengan cermat agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan alokasi anggaran, yang dapat berdampak pada efektivitas program kerja pemerintah. Ketidaksesuaian antara pagu

anggaran dan kebutuhan nyata sering kali menyebabkan permasalahan dalam pelaksanaan anggaran, seperti pagu minus akibat kekurangan alokasi atau pagu berlebih yang tidak terserap optimal (Mardiasmo, 2018).

Dalam praktiknya, revisi anggaran sering kali menjadi solusi bagi satuan kerja yang mengalami kekurangan atau kelebihan pagu. Namun, apabila revisi tidak disetujui tepat waktu, satuan kerja dapat menghadapi kendala dalam membiayai operasionalnya. Perencanaan anggaran yang buruk dapat berdampak pada rendahnya tingkat penyerapan anggaran dan menurunkan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) (Zarinah, Darwanis, & Abdullah, 2016). Hal ini sejalan dengan pendapat yang menyatakan bahwa ketidaktepatan dalam alokasi belanja pegawai dapat mengurangi efisiensi penggunaan anggaran pemerintah (Harjowiryo, 2016). Lebih lanjut, besarnya alokasi belanja pegawai memiliki pengaruh terhadap efisiensi belanja, terutama dalam kategori belanja langsung. Ketidaksesuaian antara pagu belanja pegawai dan kebutuhan nyata dapat menyebabkan penggunaan sumber daya yang tidak efektif, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan nilai IKPA (Harjowiryo, 2016).

Solusi untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan peningkatan komunikasi dan koordinasi antara satuan kerja dengan Eselon I serta penguatan kapasitas sumber daya manusia dalam perencanaan dan pengelolaan anggaran (Mardiasmo, 2018), (Sukardi, 2019). Langkah-langkah ini diharapkan dapat membantu memastikan bahwa revisi anggaran dapat diselesaikan tepat waktu dan alokasi tambahan dapat dieksekusi secara optimal (Halim & Abdullah, 2021), (Riyanto, 2001). Dengan demikian, pengelolaan belanja pegawai dapat lebih efektif dan mendukung pencapaian target kinerja yang lebih baik.

### Tantangan Pengelolaan Belanja Barang

Tantangan pengelolaan Belanja Barang adalah kesulitan dalam menyerap tambahan pagu yang diberikan pada Triwulan IV-2024. Tambahan pagu yang diberikan pada akhir tahun

menyebabkan keterbatasan waktu dalam pelaksanaan kegiatan, terutama dalam proses pengadaan barang yang membutuhkan administrasi panjang. Pengadaan barang/jasa pemerintah harus memenuhi prosedur yang ketat, mulai dari perencanaan, proses lelang, hingga penyelesaian kontrak, sehingga memerlukan waktu yang cukup panjang. Kondisi ini sering kali membuat satuan kerja kesulitan dalam menyesuaikan tambahan anggaran yang baru diterima di akhir tahun, mengakibatkan sisa anggaran yang tidak terserap dengan baik (Simanjuntak, 2005).

Selain itu, keterlambatan proses revisi anggaran yang belum mendapat persetujuan dari Eselon I menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan belanja barang. Dalam beberapa kasus, satuan kerja harus menunggu persetujuan revisi anggaran sebelum dapat merealisasikan pengadaan barang. Keterlambatan dalam revisi anggaran dapat mengganggu pelaksanaan program kerja, karena anggaran yang seharusnya bisa digunakan menjadi tertahan dan akhirnya tidak terserap dengan baik (Zarinah et al, 2016).

Pemblokiran anggaran yang terjadi akibat perubahan kebijakan pusat sering kali menghambat pelaksanaan program kerja di satuan kerja daerah, terutama dalam pengadaan barang modal yang memiliki nilai besar dan memerlukan perencanaan yang lebih Panjang (Halim & Abdullah, 2021).

Ketidaksesuaian antara proyeksi penerimaan dan realisasi anggaran dapat menyebabkan instansi kesulitan dalam melakukan pengadaan barang yang bergantung pada pendapatan tersebut. Akibatnya, belanja barang yang sudah direncanakan sebelumnya tidak dapat direalisasikan, dan satker harus melakukan penyesuaian ulang terhadap program kerjanya (Sukardi, 2019).

### Tantangan Pengelolaan Belanja Modal

Tantangan pengelolaan belanja modal adalah keterlambatan dalam proses revisi anggaran, yang berdampak pada eksekusi pengadaan barang modal. Revisi anggaran yang lambat sering kali menyebabkan ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi

belanja modal, yang berdampak pada ketidakpastian dalam pengadaan asset (Sukardi, 2019).

Proyek-proyek yang bergantung pada faktor eksternal memerlukan perencanaan yang lebih matang, termasuk mitigasi risiko lingkungan dan teknis. Tidak hanya faktor teknis, proses revisi anggaran yang lambat juga menjadi kendala utama dalam realisasi belanja modal (Prasetyo, 2019). Keterlambatan dalam persetujuan revisi dapat menghambat pengadaan barang modal yang sudah direncanakan sejak awal tahun (Riyanto, 2001). Pergantian pejabat yang tidak diimbangi dengan proses transisi yang baik dapat menyebabkan keterlambatan dalam eksekusi belanja modal, terutama untuk pengadaan barang dan jasa yang memerlukan persetujuan administrative (Halim & Abdullah, 2021).

### Penilaian Kinerja Pelaksanaan Anggaran

Penilaian kinerja pelaksanaan anggaran menggunakan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) yang diterapkan pada semua satuan kerja (satker) di lingkup Kementerian/Lembaga. Dasar penyusunan IKPA adalah Peraturan Menteri Keuangan Nomor 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga, serta Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2024 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga.

Tabel 3. Perbandingan Nilai IKPA Tahun 2023 dan 2024

Aspek Penilaian	Tahun	
	2023	2024
<b>Kualitas Perencanaan Anggaran</b>		
- Revisi DIPA	100	99,62
- Deviasi Hal III DIPA	62,15	93,93
<b>Kualitas Pelaksanaan Anggaran</b>		
- Penyerapan Anggaran	99,69	99,65
- Belanja Kontraktual	93,57	96,74
- Penyelesaian Tagihan	99,65	100
- Pengelolaan UP&TUP	98,37	96,89
<b>Kualitas Hasil Pelaksanaan Angg.</b>		
- Capaian Output	85	100
<b>Nilai Total</b>	<b>99,92</b>	<b>98,34</b>
<b>Konversi Bobot (%)</b>	<b>94,54</b>	<b>100</b>
<b>Dsipensasi SPM</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nilai Akhir</b>	<b>94,54</b>	<b>98,34</b>

(Nilai Total/Konversi Bobot)		
------------------------------	--	--

Sumber: OM-SPAN, 2023-2024

Capaian nilai IKPA pada satker lingkup KPPN Pati pada Semester II 2024 menunjukkan peningkatan signifikan, mencapai 98,34 dari 94,54 di tahun sebelumnya. Peningkatan ini didorong oleh inovasi "Jaga Halaman Tiga DIPA" yang berhasil mengurangi deviasi Halaman III DIPA dan meningkatkan efisiensi penyerapan anggaran. Efisiensi anggaran tercapai ketika realisasi selaras dengan target dan kebutuhan prioritas, dan strategi yang diterapkan KPPN Pati terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas efektivitas anggaran (Suchyowati, 2017), (Mahsun, 2019).

Perencanaan yang kurang matang dan keterbatasan sumber daya manusia menjadi faktor utama rendahnya efisiensi belanja, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja belanja Kementerian/Lembaga (K/L) (Fahlevi & Ananta, 2015).

Tabel 4. Perbandingan Nilai Akhir IKPA Satker Lingkup KPPN Pati Peiode Akhir Semester II Tahun 2024 dan 2023

Kategori dan Rentang Nilai Akhir	2023		2024		Dev.
	Jumlah Satker	Persentase (%)	Jumlah Satker	Persentase (%)	
SANGAT BAIK $\geq$ 95	26	50,00	42	80,77	+30,77
BAIK 89 - 94,99	17	32,69	7	13,46	-19,23
CUKUP 70 - 88,99	8	15,38	3	5,77	-9,61
RENDAH < 70	1	1,92	0	0,00	-1,92
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>	<b>52</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

Sumber : OM-SPAN, 2023-2024

Capaian di tahun 2024 menunjukkan bahwa di wilayah KPPN Pati terdapat kenaikan jumlah satker yang memiliki kategori Sangat Baik pada tahun 2023 sebanyak 26 satker, menjadi 42 satker dari total 52 Satker. Keberhasilan ini mencerminkan tingkat kepatuhan yang tinggi dalam pelaksanaan anggaran, peran monitoring dan evaluasi yang konsisten serta inovasi dalam pengelolaan anggaran di tingkat satuan kerja (Shofia, 2022). Faktor lain yang turut berkontribusi adalah

kapasitas sumber daya manusia dan koordinasi antarinstansi, sebagaimana diungkapkan oleh (Sari & Prabowo, 2021). Hal ini juga diperkuat hasil penelitian yang menyatakan bahwa kapasitas SDM berpengaruh signifikan terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja (Haris, Dali, & Hadisantoso, 2021), serta hasil penelitian yang menemukan bahwa peningkatan kapasitas SDM dan pemanfaatan sistem informasi manajemen keuangan turut meningkatkan kualitas laporan keuangan (Asih & Pratiwi, 2021).

### Kinerja Penerimaan PNBP

Penurunan penerimaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) memiliki dampak signifikan terhadap penyerapan anggaran di berbagai satuan kerja (satker). Fluktuasi dalam penerimaan PNBP dapat mengganggu rencana anggaran dan mempengaruhi pelaksanaan program pemerintah. Ketika penerimaan PNBP turun, maka kegiatan yang seharusnya didanai oleh sumber pendapatan tersebut tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya, yang berdampak langsung pada pencapaian target anggaran (Nugroho & Alfarisi, 2017). Penurunan PNBP sering kali dipicu oleh perubahan kebijakan tarif dan regulasi yang mengurangi potensi penerimaan negara (Kurniawan, 2020).

Kebijakan teknis yang berubah tanpa kesiapan administrasi dapat menyebabkan gangguan dalam realisasi anggaran berbasis PNBP, terutama dalam layanan publik seperti pertanahan dan perizinan. Dengan kata lain, kurangnya penerimaan PNBP menyebabkan anggaran yang telah dialokasikan menjadi sulit untuk direalisasikan sepenuhnya (Prasetyo, 2019).

Penurunan penerimaan PNBP juga disebabkan oleh faktor eksternal, yaitu adanya penyesuaian tarif atau regulasi yang berdampak pada volume transaksi layanan yang menghasilkan PNBP (Hidayat, 2022).

Untuk mengatasi tantangan tersebut, maka satker perlu melakukan perencanaan yang lebih realistis dan berbasis tren penerimaan aktual. Perencanaan yang berbasis data historis dapat meningkatkan akurasi proyeksi penerimaan (Sari & Prabowo, 2021).

Kolaborasi antar lembaga pemerintah memainkan peran strategis dalam meningkatkan kapasitas responsive terhadap perubahan kebijakan, sekaligus memperkuat efektivitas pengelolaan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP). Melalui koordinasi yang terintegrasi, Lembaga-lembaga terkait dapat menyinergikan perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pengelolaan PNBP secara lebih transparan dan akuntabel (Mardiasmo, 2009).

### **Tantangan Pengelolaan Anggaran**

Tantangan pengelolaan anggaran terkait dengan revisi dan blokir anggaran yang dilakukan oleh satuan kerja (satker). Proses ini sering kali menemui kendala yang menyebabkan keterlambatan atau ketidaktepatan dalam pelaksanaan anggaran. Proses revisi anggaran yang idealnya dapat memfasilitasi kebutuhan perubahan dalam pelaksanaan kegiatan, justru kerap mengalami hambatan serius akibat kurangnya koordinasi antar unit kerja dan lemahnya pemahaman atas prosedur yang berlaku (Hidayat & Rahadian, 2024).

Proses pengadaan barang dan jasa juga menjadi tantangan tersendiri karena membutuhkan waktu dan persiapan yang cukup. Satker yang tidak melakukan kontrak pra-DIPA atau mengalami kendala dalam proses lelang harus segera menyelesaikan pengadaan untuk memastikan kelancaran pelaksanaan anggaran. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menekankan pentingnya manajemen waktu dan perencanaan yang matang dalam pengadaan untuk menghindari dampak negatif terhadap realisasi anggaran (Ahmad, 2019).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya untuk menjawab pertanyaan utama tentang *"Bagaimana upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas penyerapan anggaran pada satuan kerja di wilayah kerja KPPN Pati, dan faktor-faktor apa yang memengaruhi efektivitas pelaksanaannya?"* Adapun kebaruan dari penelitian ini terletak pada kombinasi penggunaan data kuantitatif realisasi anggaran yang bersumber dari aplikasi OM-SPAN dengan data kualitatif hasil wawancara terarah, sehingga menghasilkan

analisis triangulasi yang *robust* dalam memetakan akar permasalahan dan merumuskan solusi. Berbeda dengan studi sebelumnya yang cenderung menitikberatkan pada evaluasi nilai IKPA atau analisis serapan anggaran secara agregat, penelitian ini mengaitkan capaian kinerja KPPN Pati, sekaligus menguji relevansinya terhadap teori kinerja pelaksanaan anggaran. Dengan demikian, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan praktis dalam penyusunan strategi peningkatan penyerapan anggaran yang lebih adaptif, terukur, dan sesuai dengan karakteristik wilayah.

### **LITERATURE REVIEW**

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk menganalisis kualitas pelaksanaan anggaran serta indikator kinerja pelaksanaan anggaran. Penelitian yang dilakukan di Kementerian Keuangan pada tahun 2021 menunjukkan bahwa kualitas pelaksanaan anggaran diukur menggunakan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA). IKPA mencakup aspek kesesuaian perencanaan, efektivitas pelaksanaan anggaran, efisiensi penggunaan anggaran, serta kepatuhan terhadap regulasi. Sementara itu, penelitian lain mengenai analisis perencanaan strategis dan kualitas penyusunan anggaran menemukan bahwa perencanaan strategis, penyusunan anggaran berbasis kinerja, serta efektivitas pengendalian anggaran berpengaruh terhadap kinerja satuan kerja (Rahmawati, 2022).

Penelitian tentang analisis penyerapan anggaran APBD juga dilakukan di Kabupaten Pamekasan tahun 2021. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan data primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyerapan anggaran masih belum optimal, dipengaruhi oleh keterlambatan dalam proses pengadaan serta kurangnya koordinasi antarinstansi (Ismiyana, 2022). Selain itu, terdapat penelitian lain yang menganalisis efektivitas dan efisiensi pencatatan anggaran belanja di instansi pemerintahan. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini menemukan

beberapa kendala dalam pelaksanaan anggaran, seperti kurangnya pemahaman petugas terhadap prosedur dan regulasi yang berlaku (Ramadhani, 2022).

Laporan yang disusun oleh BPKP (2012) mengevaluasi akuntabilitas kinerja serta pengelolaan anggaran penelitian tahun 2012 dengan menggunakan data kuantitatif dan kualitatif. Hasil menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk perbaikan dalam akuntabilitas kinerja guna mencapai efektivitas yang lebih baik. Jurnal-jurnal di atas memberikan wawasan yang berharga mengenai kualitas dan kinerja pelaksanaan anggaran dalam berbagai konteks. Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa transparansi, akuntabilitas, serta pemahaman yang baik terhadap regulasi sangat penting dalam pengelolaan anggaran guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaannya.

Analisis Pencapaian IKPA di BPS Provinsi Kepulauan Riau dilakukan untuk menganalisis pencapaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) guna mengevaluasi efektivitas pengelolaan anggaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pencapaian IKPA meningkat seiring dengan perbaikan dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Namun, terdapat hambatan berupa terbatasnya sumber daya manusia dan kurangnya pelatihan terkait pengelolaan anggaran. Rekomendasi yang diberikan adalah meningkatkan pelatihan bagi pegawai dan memperkuat sistem monitoring (Kuntadi & Puspita, 2022).

Peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran bertujuan untuk menilai langkah-langkah yang diambil Kementerian Keuangan dalam meningkatkan kinerja pelaksanaan anggaran. Metodologi yang digunakan adalah survei dan analisis data sekunder dari laporan kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan baru dan peningkatan sistem informasi berkontribusi pada peningkatan kinerja. Namun, resistensi terhadap perubahan dari beberapa unit kerja menjadi hambatan. Rekomendasi yang diberikan adalah

meningkatkan komunikasi dan sosialisasi mengenai kebijakan baru (Sari & Rahman, 2023).

Analisis IKPA di Satuan Kerja oleh bertujuan untuk menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian IKPA di berbagai satuan kerja. Penelitian ini menggunakan survei dengan kuesioner dan analisis statistik. Hasilnya mengidentifikasi faktor-faktor seperti komitmen manajemen dan pelatihan yang berpengaruh signifikan terhadap pencapaian IKPA. Hambatan yang dihadapi adalah data yang tidak lengkap dari beberapa satuan kerja. Rekomendasi yang diberikan adalah meningkatkan sistem pengumpulan data dan pelaporan (Wijaya & Lestari, 2021).

Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian IKPA bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap pencapaian IKPA di instansi pemerintah. Metodologi yang digunakan adalah analisis regresi dengan data dari berbagai instansi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan regulasi pemerintah memiliki pengaruh yang signifikan. Namun, variasi dalam implementasi regulasi di berbagai daerah menjadi hambatan. Rekomendasi yang diberikan adalah standarisasi regulasi dan peningkatan koordinasi antar instansi (Setiawan & Indah, 2022).

Evaluasi Penyerapan Anggaran sebagai Indikator Kinerja bertujuan untuk mengevaluasi penyerapan anggaran sebagai indikator kinerja dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan data penyerapan anggaran dari tahun sebelumnya. Hasilnya menunjukkan bahwa penyerapan anggaran menunjukkan tren positif, tetapi masih terdapat kendala dalam realisasi. Hambatan yang dihadapi adalah proses administrasi yang rumit dan kurangnya pemahaman tentang prosedur. Rekomendasi yang diberikan adalah penyederhanaan prosedur administrasi dan peningkatan sosialisasi mengenai mekanisme penyerapan anggaran (Prasetyo & Anisa, 2023).

Berbagai penelitian di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran dan pencapaian

Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) masih menghadapi sejumlah permasalahan yang kompleks dan saling berkaitan. Salah satu permasalahan utama terletak pada ketidaktepatan dalam perencanaan dan penyusunan anggaran. Perencanaan strategis yang belum matang dan kurangnya integrasi data menyebabkan alokasi anggaran sering kali tidak mencerminkan kebutuhan riil satuan kerja. Hal ini diperparah oleh penyusunan anggaran berbasis kinerja yang belum sepenuhnya diterapkan secara konsisten, sehingga efektivitas pengendalian anggaran pun menjadi lemah.

Selain itu, efisiensi dan efektivitas pelaksanaan anggaran juga menjadi tantangan besar. Banyak instansi menghadapi hambatan dalam penyerapan anggaran, yang disebabkan oleh keterlambatan proses pengadaan serta lemahnya koordinasi antarinstansi. Proses administrasi yang rumit dan kurangnya pemahaman petugas terhadap prosedur dan regulasi semakin menghambat pelaksanaan anggaran. Kondisi ini berdampak langsung pada menurunnya nilai IKPA, yang menjadi tolok ukur kualitas pelaksanaan anggaran.

Tantangan lainnya adalah keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dalam pengelolaan anggaran. Minimnya pelatihan dan pembinaan pegawai menyebabkan rendahnya pemahaman teknis, yang pada akhirnya berdampak pada pelaksanaan anggaran yang tidak optimal. Beberapa unit kerja juga menunjukkan resistensi terhadap perubahan kebijakan dan sistem baru, sehingga implementasi inovasi menjadi terhambat.

Permasalahan transparansi dan akuntabilitas juga masih ditemukan. Evaluasi pelaksanaan anggaran mengindikasikan bahwa sistem pelaporan dan pengumpulan data belum berjalan dengan baik di beberapa satuan kerja, sehingga pengambilan keputusan menjadi kurang tepat. Selain itu, adanya variasi dalam implementasi regulasi di berbagai daerah menyebabkan ketidakteraturan dalam pelaksanaan anggaran, karena belum adanya standar pelaksanaan yang seragam.

Secara umum, untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan anggaran dan pencapaian IKPA, diperlukan perbaikan menyeluruh. Beberapa rekomendasi yang sering disampaikan adalah perlunya peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan berkala, penyederhanaan prosedur administrasi, penguatan sistem informasi dan pelaporan, serta peningkatan koordinasi dan komunikasi antarinstansi. Selain itu, standarisasi regulasi dan penguatan komitmen manajemen juga menjadi kunci agar pelaksanaan anggaran dapat berjalan lebih efisien, efektif, dan akuntabel.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggali dan memahami secara mendalam fenomena pengelolaan anggaran di KPPN Pati. Lokasi penelitian dipilih secara purposive karena peneliti merupakan bagian dari instansi tersebut dan memiliki akses langsung pada data serta informasi kunci. Data primer diperoleh melalui wawancara terarah (*semi-structured interview*) dengan pejabat perbendaharaan, bendahara satker, dan pejabat teknis di satuan kerja lingkup KPPN Pati. Data sekunder berasal dari Laporan Realisasi Anggaran, Laporan Review Pelaksanaan Anggaran (RPA), dan data dari aplikasi OM-SPAN.

Teknis analisis data mengacu pada model Miles dan Huberman, meliputi;

1. Reduksi data dengan cara memilah informasi relevan sesuai fokus penelitian;
2. Penyajian data dengan menggunakan tabel dan narasi;
3. Penarikan kesimpulan/verifikasi dengan cara membandingkan temuan penelitian, kerangka teori dan penelitian terdahulu.

Validitas data diuji melalui triangulasi sumber dan metode penelitian (Miles & Huberman, 1994).

## **HASIL DAN DISKUSI**

Berdasarkan tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis upaya peningkatan kualitas penyerapan anggaran di lingkup KPPN Pati tahun 2023-2024, analisis dilakukan dengan

menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data utama diperoleh dari dokumen realisasi anggaran dan Laporan Review Pelaksanaan Anggaran (RPA) serta wawancara terarah dengan pejabat perbendaharaan dan pengelola keuangan pada satuan kerja di wilayah KPPN Pati. Data dianalisis melalui tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Dengan metode ini, maka temuan yang diperoleh merepresentasikan kondisi faktual di lapangan yang dapat diverifikasi dan diinterpretasikan secara mendalam.

### Capaian Realisasi Anggaran

Hasil analisis dokumen menunjukkan bahwa tingkat realisasi belanja Kementerian/Lembaga (K/L) di wilayah KPPN Pati tahun 2023 mencapai Rp729,00 miliar atau 98,49 persen dari total pagu Rp740,08 miliar. Pada tahun 2024, realisasi mencapai Rp832,14 miliar atau 98,43 persen dari total pagu Rp845,38 miliar. Meskipun terjadi peningkatan nominal belanja sebesar 14,17 persen (y-o-y), persentase serapan sedikit mengalami penurunan. Data juga menunjukkan kenaikan sisa anggaran dari Rp11,21 miliar (2023) menjadi Rp13,24 miliar (2024), yang menandakan bahwa masih adanya inefisiensi dalam eksekusi anggaran.

Data per jenis belanja mengungkap bahwa;

- 1) Belanja Pegawai: realisasi melebihi pagu sebesar Rp1,64 miliar, menunjukkan adanya kekurangan alokasi awal.
- 2) Belanja barang: sisa anggaran Rp14,47 miliar, dipengaruhi oleh penambahan pagu di triwulan IV yang tidak sepenuhnya dapat terealisasi.
- 3) Belanja Modal: sisa Rp0,41 miliar, Sebagian besar akibat keterlambatan revisi dan proses pengadaan.

### Tantangan Pelaksanaan Anggaran

Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen mengidentifikasi bahwa terdapat empat tantangan utama dalam pelaksanaan anggaran di satuan kerja KPPN Pati, yaitu;

- 1) Ketidaksesuaian antara perencanaan dan kebutuhan riil

Pada tahap perencanaan anggaran, masalah yang muncul meliputi ketidaktepatan perencanaan anggaran, di mana alokasi belanja pegawai sering tidak sesuai dengan kebutuhan nyata, serta pagu minus pada beberapa satker, seperti Kemenag Kabupaten Rembang, yang mengalami kekurangan alokasi sehingga realisasi belanja pegawai melebihi pagu. Selain itu, terdapat ketidaksesuaian antara pagu dan proyeksi penerimaan yang menghambat penyerapan anggaran, dan ada juga kelebihan alokasi di beberapa satker, yang menyebabkan dana tidak terserap secara optimal.

- 2) Keterlambatan revisi DIPA

Keterlambatan revisi anggaran terjadi karena persetujuan dari unit eselon I tidak selalu tepat waktu, sehingga menghambat operasional satuan kerja. Beberapa satker mengalami pemblokiran akibat revisi anggaran yang tertunda, sehingga menghambat kelancaran realisasi belanja pegawai.

- 3) Kendala pengadaan barang/jasa

Proses administrasi yang panjang dalam pengadaan barang/jasa menghambat realisasi anggaran, terutama untuk pagu tambahan menjelang akhir tahun anggaran.

- 4) Koordinasi antar pemangku kepentingan yang belum optimal

Kurangnya koordinasi antar pihak, terutama antara satuan kerja dan Eselon I, menyebabkan keterlambatan dalam revisi dan realisasi belanja pegawai.

Tantangan dalam ini pelaksanaan anggaran ini sejalan dengan temuan penelitian yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran yang kurang matang dan revisi yang terlambat akan menurunkan tingkat serapan anggaran (Zarinah et al, 2016), (Halim & Abdullah, 2021).

### Analisis Temuan Berdasarkan Metode dan Teori

Penggunaan metode kualitatif deskriptif memungkinkan analisis yang tidak hanya memaparkan capaian numerik tetapi juga menelusuri akar permasalahan berdasarkan

pengalaman pelaksanaan anggaran di lapangan. Triangulasi data menunjukkan bahwa;

- 1) Berdasarkan dokumen anggaran  
Persentase serapan anggaran yang tinggi (>98 persen), tetapi masih terdapat inefisiensi di belanja barang dan modal.
- 2) Berdasarkan hasil wawancara  
Tantangan yang dihadapi pengelola anggaran dalam mengoptimalkan penyerapan anggaran penyebab utamanya adalah revisi yang terlambat, ketidaktepatan alokasi awal, dan keterbatasan waktu dalam pengadaan barang/jasa.

Jika dikaitkan dengan Teori Kinerja Pelaksanaan Anggaran, hasil temuan penelitian ini menegaskan bahwa sinkronisasi antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran adalah prasyarat utama untuk mewujudkan efektivitas anggaran. Nilai IKPA yang mengalami peningkatan dari 94,54 (2023) menjadi 98,34 (2024) membuktikan adanya perbaikan teknis dalam pelaksanaan anggaran, seperti inovasi "Jaga Halaman Tiga DIPA", namun tantangan substantif dalam proses pengadaan barang/jasa dan revisi anggaran tetap menjadi factor pembatas untuk mencapai pelaksanaan anggaran yang optimal.

### **Implikasi terhadap Peningkatan Kualitas Penyerapan Anggaran**

Dukungan data kuantitatif (dokumen resmi) dan data kualitatif (wawancara) dalam penelitian ini sangat mendukung untuk menghasilkan temuan penelitian yang *robust* dan relevan dengan tujuan penelitian. Solusi yang diidentifikasi sebagai prasyarat untuk mencapai optimalisasi penyerapan anggaran meliputi;

- 1) Perbaikan dalam perencanaan berbasis kebutuhan riil dan tren historis tahun sebelumnya
- 2) Percepatan proses revisi dan pembukaan blokir anggaran
- 3) Optimalisasi system digital, misalnya *e-procurement*
- 4) Penguatan koordinasi lintas pemangku kepentingan sebagai pengelola anggaran.

Penerapan solusi ini diharapkan dapat meningkatkan tidak hanya persentase serapan anggaran, namun juga kualitas belanja negara, sesuai dengan prinsip efektivitas dan efisiensi yang diamanatkan Undang-Undang Keuangan Negara.

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menemukan bahwa kualitas penyerapan anggaran di wilayah kerja KPPN Pati pada periode 2023-2024 tergolong tinggi, dengan persentase serapan mencapai 98,49 persen pada tahun 2023 dan 98,43 persen pada tahun 2024. Meskipun secara nominal realisasi anggaran meningkat 14,17 persen (y-o-y), namun masih terdapat indikasi inefisiensi, khususnya pada Belanja Barang dan Belanja Modal, yang disebabkan oleh ketidaksesuaian alokasi anggaran dengan kebutuhan riil, keterlambatan revisi DIPA, kendala dalam proses pengadaan barang/jasa, serta koordinasi yang belum optimal antar pemangku kepentingan.

Kombinasi analisis kualitatif dengan menggunakan data dokumen resmi dan wawancara terarah menghasilkan temuan yang *robust* dan konsisten dengan Teori Kinerja Pelaksanaan Anggaran, yaitu bahwa sinkronisasi antara perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran merupakan faktor penentu efektivitas anggaran. Peningkatan nilai IKPA dari 94,54 pada tahun 2023 menjadi 98,34 pada tahun 2024 menunjukkan adanya perbaikan teknis, namun tantangan struktural masih memerlukan intervensi strategis.

### **Rekomendasi**

Berdasarkan temuan dan analisis penelitian, beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas penyerapan anggaran di wilayah kerja KPPN Pati adalah sebagai berikut;

- 1) Peningkatan akurasi perencanaan anggaran dengan berbasis pada kebutuhan riil, tren historis, dan proyeksi kegiatan, sehingga menghindari terjadinya pagu minus atau sisa anggaran yang besar;

- 2) Percepatan proses revisi DIPA dan pembukaan blokir anggaran melalui koordinasi intensif antara satuan kerja, Unit Eselon I, dan Kementerian/ Lembaga terkait, terutama pada triwulan awal tahun anggaran;
  - 3) Optimalisasi pemanfaatan system digital seperti OM-SPAN, *e-procurement*, dan *Digipay* untuk mempersingkat proses administrasi, meningkatkan transparansi, dan memantau realisasi secara *real-time*;
  - 4) Penguatan koordinasi lintas pemangku kepentingan melalui forum rutin dan mekanisme komunikasi yang jelas, sehingga hambatan dalam pengadaan barang/jasa dan revisi anggaran dapat diatasi lebih cepat;
  - 5) Peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan teknis dan *transfer knowledge* berkelanjutan, khususnya terkait manajemen keuangan negara dan pengelolaan perbendaharaan.
- Implementasi rekomendasi ini diharapkan tidak hanya meningkatkan persentase serapan anggaran, tetapi juga memperbaiki kualitas belanja negara, mendukung pencapaian *output* dan *outcome* program pemerintah, serta memperkuat prinsip transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara.

## REFERENSI

- Ahmad, Z. (2019). Pengaruh perencanaan dan pelaksanaan anggaran terhadap kinerja anggaran satuan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Publik*, 4(2), 112-120.
- Asih, D., & Pratiwi, S. (2021). *Manajemen Keuangan Daerah Berbasis Kinerja*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Asih, N. K., & Pratiwi, N. P. (2021). Pengaruh kapasitas sumber daya manusia terhadap kualitas laporan keuangan berbasis akrual. *Jurnal Hita Akuntansi dan Keuangan*, 581-600.
- Bastian, I. (2016). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- BPKP. (2012). *Laporan evaluasi akuntabilitas kinerja dan pengelolaan anggaran penelitian tahun 2012*. Jakarta: Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- Fahlevi, R., & Ananta, M. (2015). Analisis Efisiensi Anggaran dan Realisasi Belanja Berdasarkan Pendekatan Value For Money. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Publik*, 37-47.
- Halim, A., & Abdullah, M. (2021). *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Haris, S., Dali, N., & Hadisantoso, E. (2021). Pengaruh sumber daya manusia, sistem informasi, orientasi tujuan, pengukuran kinerja, budaya organisasi terhadap implementasi anggaran berbasis kinerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi (studi pada OPD Provinsi Sulawesi Tenggara). *Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan*, 100-110.
- Harjowiryono. (2016). *Konsep Dasar Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga*. Jakarta: STAN Press.
- Heru, F., & Reza, A. (2015). Analisis efisiensi anggaran dan realisasi belanja berdasarkan pendekatan value for money. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Publik*, 37-47.
- Hidayat, S., & Rahadian, A. (2024). Analisis Efektivitas Proses Pelayanan Usulan Revisi Anggaran dan Persetujuan Kontrak Tahun Jamak oleh Biro Keuangan Kementerian Perhubungan. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 1-15.
- Hidayat, T. (2022). Analisis Hasil Evaluasi Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) pada KPPN Makasar II. *Jurnal Investasi*, 129-140.
- Ismiyana, I. (2022). Analisis penyerapan anggaran APBD Kabupaten Pamekasan tahun 2021. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 22-34.

- Kettl, D. (2000). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Washington, DC: Brookings Institutions Press.
- Kuntadi, A., & Puspita, R. (2022). Analisis Pencapaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) di BPS Kepulauan Riau. *Jurnal Evaluasi Kinerja Anggaran*, 101-115.
- Kurniawan, A. (2020). Dampak Perubahan Kebijakan Tarif Terhadap Penerimaan Negara Bukan Pajak. *Jurnal Kebijakan Fiskal*, 45-58.
- Mahsun, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Miles, H. B., dan Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2<sup>nd</sup> ed). California, Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard business Review*, 107-114.
- Nugroho, R., & Alfari, S. (2017). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Melonjaknya Penyerapan Anggaran Quartal IV Instansi Pemerintah. *Jurnal Riset Akuntansi*, 89-98.
- Prasetyo, D. (2019). Analisis Kendala Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah dalam Proyek Infrastruktur. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, 78-91.
- Prasetyo, D., & Anisa, F. (2023). Evaluasi Penyerapan Anggaran sebagai Indikator Kinerja Satuan Kerja Pemerintah. *Jurnal Manajemen Fiskal dan Kebijakan Publik*, 33-47.
- Rahmawati, S. (2022). Perencanaan Strategis dan Kualitas Penyusunan Anggaran Dalam Kinerja Satuan Kerja. *Jurnal Akuntansi dan Kebijakan Publik*, 55-68.
- Ramadhani, F. (2022). Efektivitas dan Efisiensi Pencatatan Anggaran Belanja di Instansi Pemerintah. *Jurnal Evaluasi Anggaran Publik*, 41-53.
- Riyanto, B. (2001). *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan* (4<sup>th</sup> ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Robinson, M., & Brumby, J. (2005). Does Performance Budgeting Work? An Analytical Review. *IMF Working Paper*.
- Sari, R., & Prabowo, H. (2021). Perencanaan Berbasis Data Historis Dalam Pengelolaan PNBPN. *Jurnal Kebijakan Keuangan Publik*, 88-97.
- Sari, R., & Rahman, T. (2023). Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Anggaran oleh Kementerian Keuangan. *Jurnal Reformasi Anggaran Negara*, 56-70.
- Schick, C. (1966). The Road to PPBS: The Stages of Budget Reform. *Public Administration Review*, 243-258.
- Setiawan, H., & Indah, N. (2022). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pencapaian IKPA. *Jurnal Akuntabilitas dan Keuangan Negara*, 25-36.
- Shofia, M. (2022). Monitoring dan Evaluasi Pengelolaan Anggaran Satuan Kerja: Studi Kasus di KPPN. *Jurnal Keuangan Negara*, 101-114.
- Simanjuntak, P. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Sucahyowati, R. (2017). Efisiensi Anggaran Belanja Pemerintah Melalui Strategi Monitoring Berbasis Hasil. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 13-27.
- Sukardi. (2019). Strategi Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Berbasis Risiko. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Publik*, 75-89.
- Wijaya, D., & Lestari, M. (2021). Faktor-Faktor Penentu Pencapaian IKPA pada Satuan

Kerja. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik*, 45-59.

- Yanfi, A. (2020). Analisis Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Siklus Penganggaran Keuangan Desa sebagai Salah Satu Upaya Mewujudkan Penganggaran Yang Efektif dan Efisien (Studi Kasus Pada Desa Wanagiri, Kecamatan Sukasada, Kabupaten Buleleng). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi (JIMAT) Undiksha*, 1-10.
- Zarinah, M., Darwanis, & Abdullah, S. (2016). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Akuntansi Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala*, 90-97.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.05/2013 tentang Bagan Akun Standar (BAS).
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 262/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga.
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/ 2024 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga.
- Keputusan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor KEP-331/PB/2021 tentang Kodefikasi Segmen Akun pada Bagan Akun Standar.