JAFM: Journal of Accounting and Finance Management
E-ISSN: 2721-3013
P-ISSN: 2721-3005
https://dinastires.org/JAFM dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jafm.v6i5
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Analisis Faktor-Faktor Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pada Satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan

Randhi Pardede[1], R. Luki Karunia[2]
[1]STIALAN, Jakarta, Indonesia, randhipardede@gmail.com
[2]STIALAN, Jakarta, Indonesia, luki@stialan.ac.id

Corresponding Author: randhipardede@gmail.com[1]

Abstract: *This study aims to analyze and formulate strategies to optimize budget execution performance at the work unit of the Central Office, Secretariat General of the Ministry of Forestry, focusing on organizational culture, human resources, and external factors. The research method employed is qualitative with a case study approach. Data were collected through interviews, document review, and observation. The results indicate that, regarding organizational culture, supporting factors include leadership attention to budget execution, effective communication across all work units, and strong leadership commitment to budget implementation. Inhibiting factors include the new organizational structure not yet supported by Standard Operating Procedures (SOP) for budget execution. In the human resources aspect, supporting factors are the competencies of financial management personnel, which are adequate. Inhibiting factors involve insufficient training and development of human resources and inadequate HR planning. Regarding external factors, supporting elements include the availability of an integrated and reliable financial application system. Inhibiting factors consist of dynamic regulations and policies in budget execution, and minimal recognition awarded to work units for their budget performance.*

Keywords: *Budget Execution Performance Indicator (IKPA), Organizational Culture, Human Resources, External Factors*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan strategi optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran pada satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan yang terdiri dari aspek budaya organsiasi, sumber daya manusia, dan faktor di luar organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, telaah dokumen, dan obeservasi. Hasil penelitian menunjukkan dari aspek budaya organisasi faktor pendukung, yaitu pemimpin telah memberikan perhatian terhadap pelaksanaan anggaran, komunikasi yang dilakukan seluruh unit kerja berjalan cukup baik, dan komitmen pimpinan satuan kerja yang kuat dalam pelaksanaan anggaran. Faktor penghambat, yaitu struktur organisasi baru belum didukung SOP dalam pelaksanaan anggaran. Aspek sumber daya manusia, faktor pendukung, yaitu kompetensi SDM dalam pengelolaan keuangan sudah baik. Faktor penghambat, yaitu masih kurangnya pelatihan dan pengembangan SDM, masih rendahnya perencanaan SDM.

Faktor pendukung terkait aspek faktor diluar organisasi, yaitu tersedianya sistem aplikasi keuangan yang telah terintegrasi dan handal. Faktor penghambat, yaitu regulasi dan kebijakan yang dinamis dalam pelaksanaan anggaran, dan minimnya penghargaan kepada satuan kerja dalam pelaksanaan anggaran.

Kata Kunci: Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA), Budaya Organisasi, Sumber Daya Manusia, Faktor Luar Organisasi

PENDAHULUAN

Reformasi manajemen pada sektor publik tumbuh seiring dengan kebutuhan akan model pengelolaan pemerintahan yang menyesuaikan dengan perkembangan waktu dan keadaan yang berdampak terhadap penyelenggara manajemen publik sebagaimana yang diperkenalkan dalam model manajemen *New Public Management* mengutamakan manajemen organisasi publik dengan fokus kepada penilaian kinerja, akuntabilitas, dan transparansi.

Pendekatan penggunaan paradigma *New Public Management* telah memberikan banyak implikasi bagi pemerintah, antara lain perubahan pendekatan pembiayaan dari pembiayaan tradisional menjadi pembiayaan berbasis kinerja *(performance budget)*, menerapkan efisiensi, dan pengurangan biaya *(cost cutting)* (Puspawati, 2016).

Seiring perkembangan dan tuntutan masyarakat suatu negara, paradigma *New Public Management* berkembang menyesuaikan dengan dinamika kehidupan demokrasi masyarakat, sehingga fokus manajemen keuangan negara tidak hanya pada kinerja, tetapi juga pada kepentingan masyarakat *(people oriented)*.

Pemerintah merespon harapan masyarakat akan terciptanya perbaikan dalam tata kelola penyelenggaraan administrasi publik dengan melakukan reformasi birokrasi yang diimplementasikan tidak hanya dalam aspek pelayanan publik dan akuntabilitas instansi saja namun telah menyentuh berbagai aspek lain termasuk diantaranya terkait dengan efektivitas dan efesiensi penggunaan dan pelaksanaan anggaran.

Kinerja pelaksanaan program, kegiatan, dan anggaran Kementerian/Lembaga negara digunakan pengukuran kinerja berupa Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) merupakan instrumen dalam menilai kinerja pelaksanaan anggaran yang dipakai dalam mengelola kinerja pelaksanaan anggaran oleh kementerian/lembaga negara yang berfungsi memastikan kelancaran dalam pelaksanaan anggaran dan pengelolaan keuangan serta meningkatkan kualitas laporan keuangan kementerian/lembaga untuk memastikan setiap belanja negara dilaksanakan berdasarkan prinsip *value for money*.

Tabel 1. Hasil Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Tahun 2022 – 2024

Satuan Kerja	Tahun	Keterangan	Kualitas Perencanaan Anggaran		Kualitas Pelaksanaan Anggaran					Kualitas Hasil Pelaksanaan Anggaran	Nilai Total	Konversi Bobot	Nilai Akhir
			Revisi DIPA	Deviasi Halaman III DIPA	Penyerapan Anggaran	Belanja Kontraktual	Penyelesaian Tagihan	Pengelolaan UP dan TUP	Dispensasi SPM	Capaian Output			
Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan	2022	Nilai	100.00	52.33	88.93	76.19	100.00	87.06	100.00	99.92	89.32	100%	89.32
		Bobot	10	10	20	10	10	10	5	25			
		Nilai Akhir	10.00	5.23	17.79	7.62	10.00	8.71	5.00	24.98			
		Nilai Aspek		76.17					90.44	99.92			
	2023	Nilai	100.00	59.02	85.65	97.00	100.00	92.56	100.00	100.00	91.99	100%	91.99
		Bobot	10	10	20	10	10	10	5	25			
		Nilai Akhir	10.00	5.90	17.13	9.70	10.00	9.26	5.00	25.00			
		Nilai Aspek		79.51					95.04	100			
	2024	Nilai	100.00	84.44	96.87	100.00	100.00	98.15	0.00	100.00	96.86	100%	96.86
		Bobot	10	15	20	10	10	10	0	25			
		Nilai Akhir	10.00	12.67	19.37	10.00	10.00	9.82	0.00	25.00			
		Nilai Aspek		92.22					98.76	100			

Sumber: Aplikasi OMSPAN Kementerian Keuangan Tahun 2022-2024 (diolah)

Berdasarkan keterangan dalam tabel 1 diatas dapat dilihat bagaimana Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian

Kehutanan tahun 2022 memperoleh nilai 89,2 (delapan puluh sembilan koma dua) dengan kategori baik, tahun 2023 memperoleh nilai 91,91 (sembilan puluh satu koma sembilan satu) dengan kategori baik, dan tahun 2024 memperoleh nilai 96,98 (sembilan puluh enam koma sembilan puluh delapan) dengan kategori sangat baik.

Pada tahun 2025 terjadi perubahan dalam sturuktur pengelolaan dan pelaksanaan anggaran pada satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal yang menjadi Kuasa Pengguna Anggaran yang pada tahun sebelumnya mengelola keuangan pada 3 (tiga) unit kerja menjadi 20 (dua puluh) unit kerja dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia yang menjadikan keunikan dan tantangan tersendiri bagi satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal terhadap pengelolaan dan pelaksanaan anggaran.

Hasil pencapaian nilai IKPA satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal sampai dengan Bulai Mei 2025 memperoleh nilai 69,60 (enam puluh sembilan koma enam puluh). Nilai kinerja pelaksanaan anggaran yang rendah menggambarkan adanya masalah dalam pelaksanaan anggaran dan akhirnya menghambat pencapaian kinerja organisasi. Jumlah unit kerja yang banyak dengan rentang kendali yang luas menjadi suatu permasalahan yang perlu diperhatikan dalam mencapai kinerja pelaksanaan anggaran yang optimal.

Pengelolaan anggaran yang digambarkan dari proses pelaksanaan anggaran berkaitan erat dengan kinerja sebuah organisasi. Pengelolaan anggaran berperan penting dalam pencapaian kinerja organisasi dimana ukuran hasil kerja berupa kinerja. Robbins (Magno et.al., 2015). Kinerja organisasi dalam pengelolaan anggaran dapat diketahui dari nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran (IKPA) yang digunakan dalam mengukur dan menghitung tingkat kinerja yang dinilai dari proses dalam rencana, proses pelaksanaan, dan selesainya kegiatan.

Kinerja organisasi dalam pengelolaan keuangan negara dipengaruhi berbagai faktor, diantaranya budaya organisasi, sumber daya manusia, dan faktor di luar organisasi. Perilaku para anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pelaksanaan anggaran sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya yang terbentuk dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai aspek diantaranya kepemimpinan, komitmen organisasi, komunikasi, dan struktur organisasi (Dedik et.al., 2025). Budaya organisasi yang beragam diantara unit kerja yang ada pada satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal perlu menjadi perhatian dalam upaya mencapai kinerja pelaksanaan anggaran yang baik.

Sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi organisasi karena sumber daya manusia merupakan penggerak utama dalam pengelolaan dan pelaksanaan anggaran. Sumber daya manusia dalam pengelolaan anggaran yang dibatasi jumlahnya dalam satuan kerja menuntut peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam pelaksanaan anggaran. Manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi berhubungan dengan beberapa aspek diantaranya, pelatihan dan pengembangan, kemampuan dan keterampilan, motivasi. (Giovanni dan Ali, 2024). Disamping itu, perencanaan sumber daya manusia yang efektif tidak hanya berkaitan dengan operasional namun telah menjadi kerangka strategis yang dapat menyelaraskan visi organisasi sebagai langkah jangka panjang. (Khaeruman et.al.,2024).

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai kinerja yang diharapkan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh faktor eksternal. Faktor regulasi dan teknologi merupakan faktor-faktor ekternal yang mempengaruhi organisasi (Ramadhanti dan Ali, 2024). Disamping itu, pemberian penghargaan dan sanksi oleh pemerintah yang diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan menjadi hal yang perlu dilihat pengaruhnya terhadap kinerja pelaksanaan anggaran pada satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan.

Penelitian terdahulu yang membahas terkait Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) diantaranya dilakukan oleh Buana (2019) menyatakan bahwa proses perencanaan anggaran yang disusun dengan baik akan menciptakan perencanaan dan pelaksanaan kegiatan yang sesuai dan berpengaruh terhadap kelancaran penyaluran anggaran yang akhirnya

mendukung manajemen keuangan yang baik. Menurut penelitian Wandari et.al. (2021) perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia mempengaruhi tingkat penyerapan anggaran satuan kerja. Hasil penelitian Sodikin (2021) menyatakan peningkatan nilai IKPA dipengaruhi oleh berbagai aspek diantaranya penetapan jadwal pelaksanaan anggaran oleh pimpinan, melakukan kegiatan dengan selektif, koordinasi yang baik antara PPK, perencana, dan bendahara pengeluaran, ketelitian dalam pencatatan capaian output serta sosialisasi yang menyeluruh kepada seluruh tim pengelola keuangan.

Hasil penelitian Setyawan (2016) mengatakan bahwa terjadinya penyerapan anggaran yang tidak tepat waktu dan rendah dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia. Pengelola APBN sebaiknya meningkatkan pembelajaran dan pelatihan serta melakukan pemantauan dan evaluasi secara berkala pelaksanaaan anggaran. Menurut Nirwana et.al. (2022) pelatihan dan pemantauan evaluasi berkala akan berdampak pada peningkatan nilai indikator kinerja pelaksanaan anggaran satuan kerja.

Dalam pelaksanaan anggaran sangat penting memastikan bahwa organisasi memiliki tujuan yang ditunjukkan dalam sebuah komitmen. Komitmen organisasi dan pimpinan mempengaruhi pencapaian nilai IKPA yang baik dengan memberikan dukungan dan motivasi kepada pengelola APBN. Menurut Manangin et.al. (2023) komitmen organisasi dan dukungan pimpinan memiliki peran yang penting dalam meningkatkan pencapaian nilai IKPA. Penelitian ini mendukung teori institusional oleh DiMaggio dan Powell dimana dengan adanya penilaian IKPA mendorong satker untuk meningkatkan kinerja lembaga dalam pelaksanaan anggaran untuk mencapai nilai IKPA yang baik atau sangat baik seperti organisasi lain.

Hasil penelitian yang sama oleh Kuntadi dan Galih (2022) komitmen yang tinggi dari pimpinan terhadap kinerja pelaksanaan anggaran berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pelaksanaan anggaran. Rendahnya motivasi pengelola keuangan dalam merencanakan anggaran akan mempengaruhi komitmennya terhadap organisasi dalam pelaksanaan anggaran yang akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi (Sirin et. al., 2020).

Menurut Harivarman (2017) salah satu faktor penghambat pelaksanaan anggaran adalah kurangnya kesamaan dalam persepsi operasi di level operasional dan staf yang terlibat dalam proses penganggaran. Hal ini khususnya berasal dari komunikasi yang kurang efektif serta informasi yang kurang jelas tentang pelaksanaan anggaran dalam unit kerja, sehingga terkendala dalam mencapai hasil yang optimal.

Akhmadi et.al., (2022) mengatakan bahwa faktor teknologi berpengaruh dalam pelaksanaan anggran yang dikaitkan dengan ketepatan waktu dalam proses pembayaran belanja negara. Disamping itu, pemberian penghargaan dan sanksi sebagai bentuk motivasi eksternal kepada unit kerja serta memciptkan lingkungan kerja yang nyaman akan mendukung pelaksanaan anggaran yang baik. Suasana lingkungan kerja yang kondusif dan hubungan yang baik antar pegawai dalam pengelolaam anggaran dan keuangan akan membantu pelaksanaan anggaran unit kerja (Purwati et.al.,2021)

Faktor penghambat kinerja pelaksanaan anggaran dalam aspek perencanaan diungkapkan oleh Ratnasari (2022) yang menyatakan ketidaksesuaian dalam perencanaan penarikan dana dikarenakan terkendala dalam akurasi data dan kemampuan teknis sumber daya. Semakin baik satuan kerja dan pengelola anggaran dalam merencanakan dan mengelola anggaran dan kegiatan, maka program dan sasaran kegiatan akan berjalan dengan baik, sehingga target penyerapan anggaran satuan kerja semakin meningkat (Rahmawati, 2021)

Menurut Hendrawan et.al. (2021) faktor penghambat dalam pelaksanaan anggaran dikarenakan masih sering terjadinya revisi dan realokasi anggaran antar kegiatan yang menyebabkan ketidaksesuaian kebutuhan uang dalam satu bulan. Dalam tahap perencanaan anggaran ketepatan dan kesesuaian antara rencana dan realisasi menjadi aspek penilaian penting dalam pelaksanaan anggaran..

Hasil penelitian Salamah (2018) menyatakan bahwa faktor perencanaan, regulasi, dan sumber daya manusia berpengaruh terhadap pelaksanaan anggaran. Menurut Zahari et.al.

(2022) faktor penghambat kinerja pelaksanaan anggaran dapat dipengaruhi oleh ketersediaan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan anggaran tersebut serta motivasi kinerja dapat mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian Arfah (2018) menunjukkan fokus peningkatan pelaksanaan anggaran dapat dilakukan melalui penguatan terhadap institusi, penguatan sumber daya manusia, dan penguatan organisasi

Berdasarkan latar belakang di atas maka diperlukan optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran pada satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan sebagai tujuan penelitian dengan rumusan masalah penelitian, yaitu: 1) Faktor- faktor apa yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran pada satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan?; 2) Bagaimana strategi mengoptimalkan kinerja pelaksanaan anggaran pada satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan?.

METODE

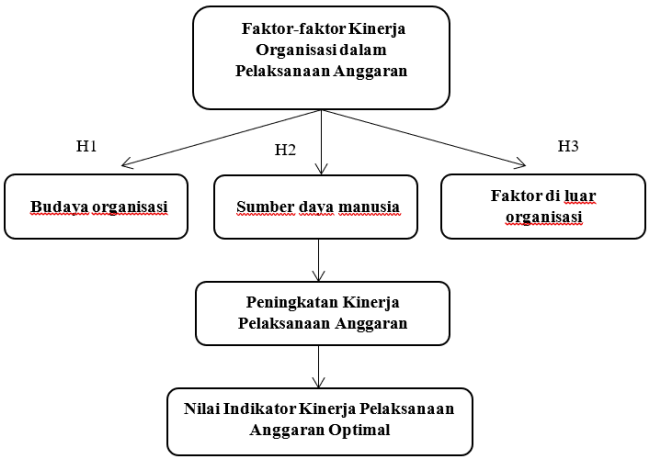
Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus *(case study)* yang dilakukan dengan mengamati fenomena yang dialami oleh peneliti dan informan yang berjumlah 10 (sepuluh) yang terdiri dari Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penandatangan Surat Perintah Membayar, Staf Pengelola Keuangan, Bendahara Pengeluaran, Bendahara Pengeluaran Pembantu, Perencana, dan Inspektorat Jenderal.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara kepada para informan, telaah dokumen, dan observasi. Teknik analisis data penelitian ini bersifat induktif dimana analisa dilakukan terhadap fakta-fakta yang ditemukan dilapangan pengolahan dan analisis data merupakan suatu kegiatan menata secara terstruktur data dari hasil interview, observasi, dokumentasi, dan rangkuman pengamatan di lokasi penelitian (Sugiyono, 2019). Waktu penelitian dilakukan pada bulan Mei hingga Juni 2025 yang berlokasi pada satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran pada Satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan didapatkan dari hasil analisis data wawancara, telaah dokumen, dan obesrvasi yang dilakukan peneliti berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori, penelitian terdahulu yang relevan dan pembahasan pengaruh antar variabel, maka di perolah kerangka berfikir seperti di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Dalam menganalisis data wawancara terkait faktor-faktor kinerja organisasi yang berpengaruh terhadap strategi peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran pada satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan, peneliti melakukan analisis SWOT (Strengths/Kekuatan, Weakness/Kelemahan, Oppurtunities/ Peluang, dan Treaths/Ancaman) melalui pendekatan kualitatif.

Strength/Kekuatan: 1) Pimpinan satuan kerja memberikan perhatian dalam pelaksanaan anggaran; 2) Komitmen pimpinan satuan kerja yang kuat dalam pelaksanaan anggaran; 3) Motivasi yang terbangun dengan baik dalam pelaksanaan anggaran; 4) Kompetensi SDM dalam pengelolaan keuangan sudah baik; 5) Koordinasi unit kerja dalam pelaksanaan anggaran sudah berjalan dengan baik.

Weakness/Kelemahan: 1) Belum adanya pelatihan dan pengembangan SDM yang terjadwal; 2) Belum adanya perencanaan SDM dalam pengelolaan keuangan yang memadai; 3) Struktur organisasi baru belum didukung SOP dalam pelaksanaan anggaran; 4) Komitmen individu dalam pelaksanaan anggaran yang masih beragam; 5) Kurangnya pelatihan dan pengembangan SDM kepada pengelola keuangan.

Oppurtinities/Peluang: 1) Tambahan anggaran jika memperoleh nilai IKPA yang bagus; 2) Adaptasi yang cukup baik terhadap perubahan kebijakan dan regulasi; 3) Aplikasi pengelolaan yang dikembangkan Kementerian Keuangan semakin baik dan terintegrasi.

Treaths/Ancaman: 1) Sanksi kepada satuan kerja berupa penolakan SPM, pengembalian TUP, keterlamabatan menyampaikan SPJ; 2) Kebijakan anggaran pemerintah yang dinamis; 3) Terjadinya gangguan pada sistem pengelolaan keuangan dan/atau aplikasi perpajakan (SAKTI dan Coretax); 4) Minimnya penghargaan yang diberikan kepada satuan kerja atas pencapaian nilai IKPA yang baik.

Strategi dalam optimalisasi nilai kinerja pelaksanaan anggaran disusun menggunakan formulasi berdasarkan analisis SWOT dengan melakukan identifikasi secara sistematis berbagai faktor yang terdiri berbagai kekuatan dan berbagai kelemahan yang berasal dari dalam organisasi serta berbagai peluang, dan berbagai ancaman yang berasal dari luar organisasi.

Tabel 2. Analisis SWOT dan matriks TOWS Strategi Optimalisasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan

	Strength (S) /Kekuatan	**Weakness (W) /Kelemahan**
Faktor Internal **Faktor Eksternal**	(1) Pimpinan satuan kerja memberikan perhatian dalam pelaksanaan anggaran (2) Komitmen pimpinan unit kerja yang kuat dalam pelaksanaan anggaran (3) Motivasi yang terbangun dengan baik dalam pelaksanaan anggaran (4) Kompetensi SDM dalam pengelolaan keuangan sudah baik (5) Koordinasi unit kerja dalam pelaksanaan anggaran sudah berjalan dengan baik	(1) Belum adanya pelatihan dan pengembangan SDM yang terjadwal (2) Belum adanya perencanaan SDM dalam pengelolaan keuangan yang memadai (3) Struktur organisasi baru belum didukung SOP dalam pelaksanaan anggaran (4) Komitmen individu dalam pelaksanaan anggaran yang masih beragam (5) Kurangnya pelatihan dan pengembangan SDM kepada pengelola keuangan
Oppurtinities (O) /Peluang	**Strategi SO**	**Strategi WO**
1. Tambahan anggaran jika memperoleh nilai IKPA yang bagus 2. Adaptasi yang cukup baik terhadap perubahan kebijakan dan regulasi 3. Aplikasi pengelolaan yang dikembangkan	(1) Meningkatkan implementasi pelaksanaan anggaran sesuai Peraturan Menteri Keuangan (2) Melaksanakan bimbingan teknis terhadap implementasi kebijakan yang baru.	(1) Menyusun dan menetapkan SOP dalam pelaksanaan anggaran satuan kerja (2) Menyusun analisis kebutuhan dan beban kerja pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran (3) Meningkatkan kompetensi pelaksana anggaran satuan kerja

Kementerian Keuangan semakin baik dan terintegrasi	(3) Melakukan pelatihan aplikasi keuangan rutin kepada pengelola keuangan	(4) Memberikan pelatihan aplikasi pengelolaan keuangan

Berdasarkan analisis matriks SWOT pada tabel 2 diperoleh strategi-strategi dalam mengoptimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran, yaitu: 1) Meningkatkan implementasi pelaksanaan anggaran sesuai Peraturan Menteri Keuangan; 2) Meningkatkan kompetensi pelaksana anggaran satuan kerja; 3) Meningkatkan komitmen setiap unit kerja dalam pelaksanaan anggaran; 4) Meningkatkan jumlah personil pengelola anggaran; 5) Memberikan penghargaan dan sanksi terhadap pelaksanaan anggaran.

Dalam upaya implementasi strategi-strategi optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran dapat dirumuskan sejumlah program yang dapat dilakukan satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan sebagai berikut:

Tabel 3. Program yang dapat dilakukan satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan

No.	Strategi	Program
1.	Meningkatkan implementasi pelaksanaan anggaran sesuai Peraturan Menteri Keuangan	Peningkatan kualitas pelaksanaan anggaran melalui monitoring dan evaluasi berkala pelaksanaan anggaran, penyusunan dan penetapan SOP pelaksanaan anggaran sesuai dengan penilaian indikator kinerja yang ditetapkan Kementerian Keuangan
2.	Meningkatkan kompetensi pelaksana anggaran satuan kerja	Peningkatan kapasitas SDM satuan kerja yang dapat dilakukan melalui peningkatan pemahaman terhadap penilaian kinerja pelaksanaan anggaran, memberikan pelatihan aplikasi keuangan, pemberian bimbingan teknis dan sosialisasi terhadap kebijakan dan regulasi yang berkembang.
3.	Meningkatkan komitmen setiap unit kerja dalam pelaksanaan anggaran	Peningkatan komitmen pimpinan terhadap pelaksanaan anggaran dapat dilakukan melalui meningkkatkan koordinasi bersama pimpinan unit kerja dibawah pimpinan satuan kerja, melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran pada masing-masing unit kerja dan melaporkan progress pelaksanaan anggaran unit kerja secara rutin.
4.	Meningkatkan jumlah personil pengelola anggaran	Peningkatan jumlah personil dalam pelaksanaan anggaran dibutuhkan dalam memastikan akuntabilitas pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik, mendistribusikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga tidak terjadi tugas rangkap dan beban kerja yang berlebih.
5.	Memberikan penghargaan dan sanksi terhadap pelaksanaan anggaran	Pemberian penghargaan dan sanksi oleh pimpinan kepada pegawai dan/atau unit kerja dalam pelaksanaan anggaran satuan kerja.

Program-program yang dapat dilakukan oleh satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan sebagai strategi dalam mendukung optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut, yaitu:

1. Peningkatan kualitas pelaksanaan anggaran melalui monitoring dan evaluasi berkala pelaksanaan anggaran, penyusunan dan penetapan SOP pelaksanaan anggaran sesuai dengan penilaian indikator kinerja yang ditetapkan Kementerian Keuangan. Dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor Per-5/PB/2024 telah dituangkan perhitungan dalam memperoleh nilai IKPA yang optimal, aspek penting yang menjadi bagian utama dalam perhitungan nilai IKPA diantaranya meliputi kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran, kesesuaian dan ketepatan waktu dalam implementasi pelaksanaan anggaran, serta kesesuaian dan ketepatan waktu dalam pelaporan hasil pelaksanaan anggaran. Disamping itu, peningkatan kualitas pelaksanaan anggaran perlu dilakukan dengan meningkatkan kualitas belanja yang lebih efektif dan efesien sebagaimana konsep *value for money* dan melaksanakan pengawasan internal satuan kerja dalam pelaksanaan anggaraan untuk

memastikan pelaksanaan anggaran dilakukan sesuai dengan perencanaan dan peraturan yang berlaku (Rozaki dan Suhartono, 2024)

2. Peningkatan kapasitas SDM satuan kerja yang dapat dilakukan melalui peningkatan pemahaman terhadap penilaian kinerja pelaksanaan anggaran, memberikan pelatihan aplikasi keuangan, pemberian bimbingan teknis dan sosialisasi terhadap kebijakan dan regulasi yang berkembang. Kompetensi yang baik sangat diperlukan dalam pengelolaan anggaran dan pelaksanaan anggaran, seluruh proses dalam pelaksanaan anggaran yang dinilai melalui IKPA memerlukan kompetensi yang beragam diantaranya bendahara pengeluaran, verifikator keuangan, pejabat pengadaan barang/jasa, pejabat pembuat komitmen, staf pengelola keuangan, dan perencan. Peningkatan kapasitas dan kualitas SDM harus menjadi perhatian penting bagi pimpinan dalam pelaksanaan anggaran mengingat semakin berkembanganya peraturan dan kebijakan pengelolaan keuangan yang perlu dipahami oleh pelaksana anggaran dan penggunaan teknologi informasi melalui aplikasi dalam pelaksanaan anggaran. Kompetensi pelaksana anggaran dapat ditingkatkan melalui pelatihan yang diberikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing (Gani et.al., 2022).
3. Peningkatan komitmen pimpinan terhadap pelaksanaan anggaran dapat dilakukan melalui meningkatkan koordinasi bersama pimpinan unit kerja dibawah pimpinan satuan kerja, melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran pada masing-masing unit kerja dan melaporkan progress pelaksanaan anggaran unit kerja secara rutin (Widianto et.al., 2023). Perhatian dan dukungan pimpinan terhadap keberhasilan pencapaian nilai IKPA dapat dilakukan dalam bentuk pemberian perhatian yang lebih terhadap proses pencapaian kinerja organisasi dan mampu memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi.
4. Peningkatan jumlah personil dalam pelaksanaan anggaran dibutuhkan dalam memastikan akuntabilitas pelaksanaan anggaran berjalan dengan baik, mendistribusikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga tidak terjadi tugas rangkap dan beban kerja yang berlebih. Tugas rangkap dan beban kerja yang berlebih menyebabkan implementasi pelaksanaan anggaran menjadi terhambat yang pada akhirnya mempengaruhi capaian kinerja menjadi kurang optimal (Malino et.al., 2025).
5. Pemberian penghargaan dan sanksi oleh pimpinan kepada pegawai dan/atau unit kerja dalam pelaksanaan anggaran satuan kerja merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan pimpinan kepada para pengelola dan pelaksana anggaran sebagai bentuk apresiasi pertanggungjawaban pengelolaan keuangan negara. Penghargaan dan sanksi juga merupakan salah satu bentuk pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap pelaksanaan anggaran agar dilaksanakan sesuai dengan rencana serta memperkecil terjadinya hambatan yang mungkin terjadi dan tahu cara menyelesaikan hambatan tersebut (Lestari dan Hutagaol,2023)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan terhadap strategi optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran pada Satuan Kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan diperoleh faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan anggaran berdasarkan aspek organisasi yang terdiri dari budaya organisasi, sumber daya manusia dan faktor di luar organisasi.

Hasil analisis terhadap faktor pendukung dan faktor penghambat kemudian diperoleh beberapa strategi yang dapat dilakukan satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan dalam optimalisasai kinerja pelaksanaan anggaan yang dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran pada satker Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan: a) Budaya organisasi. Faktor pendukung terkait aspek budaya organisasi, yaitu pemimpin telah memberikan perhatian terhadap

pelaksanaan anggaran, komunikasi yang dilakukan seluruh unit kerja berjalan cukup baik, dan komitmen pimpinan satuan kerja yang kuat dalam pelaksanaan anggaran. Faktor penghambat terkait budaya organisasi, yaitu struktur organisasi baru belum didukung SOP dalam pelaksanaan anggaran; b) Sumber daya manusia. Faktor pendukung terkait aspek sumber daya manusia, yaitu kompetensi SDM dalam pengelolaan keuangan sudah baik. Faktor penghambat terkait sumber daya manusia, yaitu masih kurangnya pelatihan dan pengembangan SDM yang diberikan baik yang berasal dari internal maupun eksternal satuan kerja, selain itu masih rendahnya perencanaan SDM pada satuan kerja akan menjadi permasalahan dalam akuntabilitas pelaksanaan anggaran; c) Faktor diluar organisasi. Faktor pendukung terkait aspek faktor diluar organisasi, yaitu tersedianya sistem aplikasi keuangan yang telah terintegrasi dan handal yang memudahkan dalam pelaksanaan anggaran. Faktor penghambat terkait faktor di luar organisasi, yaitu regulasi dan kebijakan yang dinamis dalam pelaksanaan anggaran, minimnya penghargaan kepada satuan kerja dalam pelaksanaan anggaran.

2. Strategi optimalisasi kinerja pelaksanaan anggaran: Beberapa strategi optimalisasi keinerja pelaksanaan anggaran yang dapat dilakukan oleh satuan kerja Kantor Pusat Sekretariat Jenderal Kementerian Kehutanan diantaranya meningkatkan implementasi pelaksanaan anggaran dengan menyusun dan menetapkan SOP, menigkatkan kompetensi pelaksana anggaran melalui pelatihan dan pengembangan SDM yang terjadwal, meningkatkan komitmen seluruh unit kerja dalam pelaksanaan anggaran, meningkatkan jumlah personil pelaksana anggaran untuk menjaga akuntabilitas pelaksanaan anggaran, dan menerapkan pemberian penghargaan dan sanksi sebagai salah satu bentuk pengawasan dalam pelaksanaan anggaran.

REFERENSI

Akhmadi, M. H., Oktorinus, A., & Wati, E. N. (2022). “Keuangan Negara: Peningkatan Kualitas Pembayaran Dalam Kerangka Pelaksanaan Belanja Negara Studi Kasus KPPN Jakarta V”. *Jurnal Administrasi Publik, 8*(1), 91-107

Arfah, S. R. (2018). “The Influence Of Capacity Building On The Performance Of Local Apparatur Work Units Of The Government Of Makassar City”. *Jurnal AdministrasiNegara, 24*(2), 115–126. https://doi.org/10.33509/jan.v24i2.301

Buana, L. C., & Widiatmoko, N. (2019). “Pengaruh Kepatuhan Satker Pada Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Terhadap Penyaluran Dukungan Anggaran Binopslat”. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, *7*(3), 1-11.

Dedik, D., Utami, C. A., Hsb, A. A., & Agustina, S. (2025). Implementasi Manajemen dalam Pengelolaan Sekolah/Madrasah. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam, 3*(4), 389-402.

Gani, F. D., Pananrangi, A. R., & Ismail, I. (2022). Pengaruh komitmen, sumber daya manajemen, pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran berbasis kinerja pada dinas sosial provinsi sulawesi selatan. *Jurnal Paradigma Administrasi Negara*, *4*(2), 79-84.

Giovanni, N., & Ali, H. (2024). “Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Kompetensi terhadap Kinerja (Pemanfaatan Artificial Intelligence dalam Systematic Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)”. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, *5*(3). https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3

Harivarman, D. (2017). ”Strategi Komunikasi Organisasi Direktorat Pelaksanaan Anggaran dalam Pelaksanaan Program Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Tahun 2017”. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik, 2*(3), 13-32. https://doi.org/10.33105/itrev.v2i3.30

Hendrawan, T. R., Sihombing, M., & Lubis, M. S. (2021). Analisis Perencanaan Dan Evaluasi Anggaran Dalam Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Aceh Singkil. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik, 3*(1), 65-74.

Khaeruman, K., Mukhlis, A., Bahits, A., & Tabroni, T. (2024).“Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi”. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa, 7*(1), 41-50. http://dx.doi.org/10.48181/jrbmt.v7i1.23910

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 ManajemenTerapan*, *4*(2),189-198.https://Doi.Org/10.31933/Jimt.V4i2.1220

Lestari, S. T., & Hutagaol, H. D. (2023). Analisis Kebijakan Pemberian Penghargaan Dan Pengenaan Sanksi Atas Pelaksanaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah. *AL-MANHAJ: Jurnal Hukum dan Pranata Sosial Islam*, *5*(1), 755-772. https://doi:10.37680/almanhaj.v5i1.2699

Magno, R. B., Hakim, A., & Domai, T. (2015). “Pengaruh Pengelolaan Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahaan”. *Reformasi*, *5*(2), 321-330. https://doi.org/10.33366/rfr.v5i2.315

Malino, M., Puspita, F., Simanjuntak, V., & Sumari, J. (2025). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Dan Kualitas Sdm Terhadap Akuntabilitas Kinerja. *Cakrawala Management Business Journal*, *7*(2), 207-218. https://doi.org/10.30862/cm-bj.v7i2.370

Manangin, S. I. N., Tinangon, J. J., & Gamaliel, H. (2023). “Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Nilai Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Satker Pada KPPN Manado”. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing" Goodwill", 14*(2), 155-168. https://doi.org/10.35800/jjs.v14i2.53506

Nirwana, I., Roza, S., Nurhayati, N., & Afniyeni, A. (2022). “Pengaruh Edukasi Dan Monitoring Evaluasi Berkala Terhadap Peningkatan Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Pengelola APBN”. *Jurnal Economina, 1*(2), 358-364. https://doi.org/10.55681/economina.v1i2.75

Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2022 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga

Purwati, I., Arisyahidin, A., & Talkah, A. (2021). “Analisis Perencanaan Dan Pelaksanaan Anggaran, Sumber Daya Manusia, Pengadaan Barang Jasa Dan Lingkungan Birokrasi Terhadap Penyerapan Anggaran Di Kabupaten Kediri”.*Otonomi*, *21*(2),244-261https://doi.org/10.32503/otonomi.v21i2.2046

Puspawati, A. A. (2016). “Penerapan *New Public Management* (NPM) di Indonesia (Reformasi Birokrasi, Desentralisasi, Kerjasama Pemerintah Dan Swasta Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik)”. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, *1*(1). https://doi.org/10.26905/pjiap.v1i1.426

Rahmawati R., Amir, A., & Junaidi,J, (2021). “Evaluasi Perencanaan Anggaran dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Manajemen sebagai Pemoderasi pada Satuan Kerja Kementerian Agama Republik Indonesia di Kota Jambi”. *Jurnal Paradigma Ekonomika Vol. 16* No.1: 191 – 208.

Ramadhanti, N. A., & Ali, H. (2024). “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Eksternal: Peluang dan Ancaman dari Persaingan Industri, Perubahan Regulasi, dan Perkembangan Teknologi dalam Konteks Manajemen Strategis”. *Jurnal Siber Transportasi dan Logistik*, *2*(1), 11-19. https://doi.org/10.38035/jstl.v2i1.129

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

Rozaki, J. M., & Suhartono, B. (2024). Implementasi Kebijakan Penilaian Pelaksanaan Anggaran Pada Satker Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Tahun 2022. *Jurnal Pembangunan dan Administrasi Publik*, 1-12.

Salamah, S. (2018). Strategi Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Economics Development Analysis Journal, 7*(1), 45-52. https://doi.org/10.15294/edaj.v7i1.21927

Setyawan, A. (2016). "*Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga Di Wilayah Pembayaran KPPN Bojonegoro Tahun Anggaran 2015"*. Disertasi. Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Sirin, A., Indarto, I., & Saddewisasi, W. (2020). Determinan penyerapan anggaran dengan komitmen organisasi sebagai moderating variable. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, 13*(2), 147.

Sodikin, S. (2021). "Analisis Pengukuran Kinerja Pelaksanaan Anggaran Menggunakan IKPA". *Jentre, 2(2)*, 64-71. https://doi.org/10.38075/jen

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kauntitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta

Wandari, R. S., Gunawan, A., & Nugraha, D. S., (2021). "Pengaruh Perencanaan dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Tingkat Penyerapan Anggaran (Survei pada SKPD di Wilayah Pemerintah Kota Cimahi)". *Indonesia Accounting Research Journal,1*(3), 551 – 563. https://doi.org/10.35313/iarj.v2i2.3250

Zahari, M., Surono, Y., & Sufriyanto, S. (2022). "Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja dan Sarana Prasarana terhadap Motivasi Serta Dampaknya pada Kinerja Anggota Polri di Kepolisian Resor Tanjung Jabung Barat". *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains), 7*(1), 349-355. http://dx.doi.org/10.33087/jmas.v7i1.408