

## Rancangan Perbaikan Sistem Perencanaan Anggaran Pada Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan MPR RI

Lousya Zahra Zanetta<sup>1\*</sup>, Healthy Nirmalasari<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran

\* E-mail Korespondensi: lousya21001@mail.unpad.ac.id

### Information Article

*History Article*

*Submission: 13-06-2025*

*Revision: 23-06-2025*

*Published: 02-08-2025*

### DOI Article:

[10.24905/permana.v17i3.964](https://doi.org/10.24905/permana.v17i3.964)

### A B S T R A K

Perencanaan anggaran pada penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) MPR RI menghadapi berbagai tantangan, antara lain tingginya frekuensi revisi anggaran, pemblokiran anggaran, serta lemahnya koordinasi dan komunikasi antarunit kerja. Fokus penelitian mencakup empat tahapan utama, yakni persiapan, penyusunan, ratifikasi, serta implementasi dan pertanggungjawaban. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan rancangan perbaikan sistem perencanaan anggaran pada proses penyusunan RKAT di MPR RI. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun proses perencanaan anggaran di MPR RI telah mengikuti ketentuan prosedur, tantangan utama masih terjadi pada tahap persiapan dan penyusunan. Permasalahan utama yang diidentifikasi meliputi belum adanya standar kompetensi tim, keterlambatan penunjukan personel, kendala teknis sistem aplikasi (KRISNA dan SAKTI), kualitas data dukung yang rendah, serta koordinasi dan komunikasi yang belum optimal. Rancangan perbaikan yang diusulkan mencakup penetapan standar kompetensi berbasis nilai organisasi dan beban kerja, mengembangkan *dashboard monitoring* berbasis integrasi sistem informasi, serta menyusun pedoman teknis penyusunan anggaran yang lebih komunikatif dan mudah diakses. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perbaikan koordinasi antarunit kerja serta kualitas sumber daya sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas koordinasi dan akuntabilitas internal. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dan Kementerian/Lembaga lain dalam mengoptimalkan proses penganggaran.

**Kata Kunci:** Perencanaan Anggaran, Penganggaran, Penyusunan, Anggaran, Perbaikan Sistem

### A B S T R A C T

*The budget planning process for the Annual Work Plan and Budget (RKAT) of the MPR RI faces significant*

### Acknowledgment



*obstacles, such as frequent revisions, budget blocking, and weak coordination among work units. This study focuses on four stages: preparation, drafting, ratification, and implementation and accountability. Using a descriptive qualitative method, the research aims to propose a system improvement design for budget planning at the MPR RI. Although the current process meets procedural standards, key issues persist during the preparation and drafting stages. These include the lack of competency standards for planning teams, delayed personnel appointments, technical problems in KRISNA and SAKTI systems, poor-quality supporting data, and ineffective coordination. To address these problems, the study recommends setting competency standards based on organizational needs and workload, developing a monitoring dashboard through an integrated system, and creating more user-friendly technical guidelines. The study concludes that strengthening coordination between work units and enhancing human resource quality are critical to improving internal coordination and accountability. These findings are expected to guide future research and assist other ministries and agencies in refining their budgeting processes.*

**Key word:** Budget Planning, Preparation, Budgeting, System Improvement

© 2025 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

## PENDAHULUAN

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2023, rencana kerja dan anggaran yang disingkat menjadi RKA merupakan dokumen rencana keuangan tahunan yang mencakup rencana kerja dan anggaran pada setiap Kementerian Negara/ Lembaga. Sebelum menyusun Rencana Kerja dan Anggaran, dibutuhkan perencanaan anggaran yang sangat matang agar kegiatan satu tahun anggaran tersebut dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan harapan. Menurut Mardiasmo (2021), perencanaan anggaran adalah proses merancang rencana keuangan yang detail untuk memastikan penggunaan dana secara efektif dan efisien. Selain itu, Nurkholis & Khusaini (2019) berpendapat bahwa penganggaran adalah kegiatan menyusun rencana keuangan yang mencakup proyeksi pendapatan, belanja, dan pembiayaan, serta alokasi dana untuk program dan kegiatan yang telah ditetapkan.

Tujuan dari perencanaan anggaran adalah untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan yang dapat terjadi di masa mendatang pada Kementerian/Lembaga dan mempersiapkan langkah-langkah alternatif yang sesuai dengan situasi dan kondisi kerja yang mungkin tidak



dapat diprediksi sebelumnya. Perencanaan anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen keuangan yang menentukan keberhasilan suatu Kementerian/Lembaga dalam mencapai tujuan. Anggaran memiliki empat fungsi pokok, yaitu sebagai alat perencanaan (*Planning*), alat pengorganisasian (*Organizing*), alat pengendalian (*Actuating*), dan alat pengawasan (*Controlling*) (Anwar et al., 2022). Proses ini menjadi lebih kritis dalam institusi yang menggunakan anggaran negara, seperti Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia. Pada pelaksanaan administrasi, MPR RI dibantu oleh Sekretariat Jenderal MPR RI.

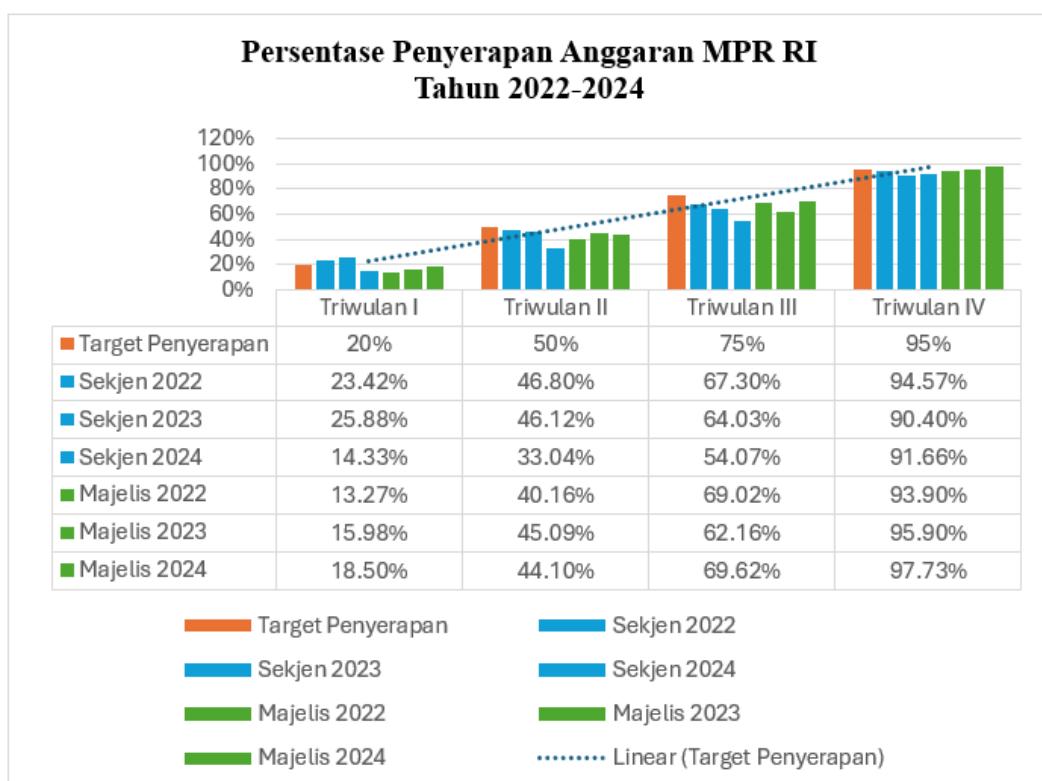
Dalam keberhasilan implementasi program yang telah direncanakan pada MPR RI, tingkat penyerapan anggaran merupakan salah satu indikator penilaian yang digunakan. Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2022 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/ Lembaga Pasal 9 ayat (3) yang menjelaskan mengenai persentase target penyerapan keseluruhan anggaran pada DIPA setiap triwulan dihitung berdasarkan target penyerapan anggaran per jenis belanja dengan ketentuan:

- a. Belanja Pegawai sebesar minimal:
  1. 20 persen pada triwulan I;
  2. 50 persen sampai dengan triwulan II;
  3. 75 persen sampai dengan triwulan III; dan
  4. 95 persen sampai dengan triwulan IV.
- b. Belanja Barang sebesar minimal:
  1. 15 persen pada triwulan I;
  2. 50 persen sampai dengan triwulan II;
  3. 70 persen sampai dengan triwulan III; dan
  4. 90 persen sampai dengan triwulan IV.
- c. Belanja Modal sebesar minimal:
  1. 10 persen pada triwulan I;
  2. 40 persen sampai dengan triwulan II;
  3. 70 persen sampai dengan triwulan III; dan
  4. 90 persen sampai dengan triwulan IV.
- d. Belanja Bantuan Sosial sebesar minimal:
  1. 25 persen pada triwulan I;
  2. 50 persen sampai dengan triwulan II;

3. 75 persen sampai dengan triwulan III; dan
4. 95 persen sampai dengan triwulan IV.

Berdasarkan target tersebut, penyerapan anggaran di MPR RI belum sepenuhnya mencapai target. Tingkat penyerapan anggaran merupakan salah satu indikator penting dalam keberhasilan implementasi program dan kebijakan yang dibuat oleh suatu Kementerian/Lembaga Negara. Namun, praktik umum yang terjadi pada lembaga pemerintah menunjukkan rendahnya penyerapan anggaran di awal tahun dan peningkatan signifikan di akhir tahun mengindikasikan adanya ketidakoptimalan dalam pengelolaan anggaran (Suwarni et al., 2018).

Penyerapan anggaran di MPR RI pada awal tahun mencapai target penyerapan anggaran, sedangkan di tengah tahun penyerapan anggaran tidak mencapai target, dan di akhir tahun mengalami peningkatan yang signifikan sehingga mencapai target, seperti pada gambar 1 berikut.



**Gambar 1. Persentase Penyerapan Anggaran MPR RI Tahun 2022-2024**

Sumber: Laporan Realisasi Anggaran MPR RI Tahun 2022-2024

Pada MPR RI terdapat dua satuan kerja yaitu Sekretariat Jenderal dan Majelis yang pengelolaan anggarannya terpisah. Pada 2022, satuan kerja Sekretariat Jenderal melampaui target Triwulan I dengan penyerapan 23,42% (target 20%), tetapi masih di bawah target di Triwulan II yaitu 46,80% dari 50% dan Triwulan III yaitu 67,30% dari 75%). Namun, Triwulan IV hampir mencapai target akhir dengan 94,57% dari target 95%. Sementara itu, satuan kerja

Majelis mencatat penyerapan lebih rendah, hanya 13,27% di Triwulan I, meningkat menjadi 40,16% di Triwulan II, 69,02% di Triwulan III, dan 93,90% di Triwulan IV, mendekati target akhir.

Pada 2023, pola penyerapan anggaran Sekretariat Jenderal dan Majelis membaik. Sekretariat Jenderal mencatat 25,88% di Triwulan I, 46,12% di Triwulan II, 64,03% di Triwulan III, dan 90,40% di Triwulan IV, sedikit menurun dari 2022. Majelis juga meningkat dengan 15,98% di Triwulan I, 45,09% di Triwulan II, 62,16% di Triwulan III, dan mencapai 95,90% di Triwulan IV, menjadi pencapaian terbaik dalam periode tersebut.

Pada 2024, Sekjen mencatat 14,33% di Triwulan I, 33,04% di Triwulan II, 64,03% di Triwulan III, dan 91,66% di Triwulan IV. Sementara itu, Majelis mencapai 18,50%, 44,10%, 69,62%, dan melonjak ke 97,73% di Triwulan IV karena pelantikan presiden. Secara keseluruhan, Majelis menunjukkan peningkatan signifikan, mencerminkan perbaikan perencanaan meski masih ada fluktuasi.

Berdasarkan observasi awal, penyebab ketidaksesuaian penyerapan anggaran ini adalah kurangnya koordinasi komunikasi, pemblokiran anggaran (*Automatic Adjustment*), dan revisi anggaran. Menurut Mukhtaromin (2022), kondisi pemblokiran anggaran (*Automatic Adjustment*) menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaan keuangan negara. Idealnya anggaran negara harus digunakan secara merata dan proporsional sepanjang tahun. Tetapi, realitas yang terjadi saat ini menunjukkan adanya kesenjangan yang besar dalam penyerapan anggaran, sehingga menghambat terwujudnya belanja negara yang berkualitas dan efektif.

Pemblokiran anggaran menjadi tantangan signifikan dalam pelaksanaan program kerja, karena menyebabkan penundaan realisasi anggaran dan menurunkan efektivitas pengelolaan keuangan. Masalah ini dipicu oleh kebijakan pemerintah, seperti *automatic adjustment*, serta kelalaian unit kerja terkait keterlambatan pengajuan dan ketidaksesuaian dokumen pendukung.

Kesulitan memperoleh data relevan, data yang tidak mutakhir, serta kurangnya koordinasi antar tim memperburuk kondisi ini. Beban kerja yang tinggi pada tim penyusun anggaran juga mengurangi efisiensi, sehingga berdampak pada kualitas dokumen pendukung. Akar masalah pemblokiran anggaran terletak pada minimnya koordinasi antartim dan tingginya beban kerja.

Selain pemblokiran anggaran, revisi anggaran juga terjadi setiap tahun pada pelaksanaan anggaran di MPR RI.

**Tabel 1. Revisi Anggaran pada MPR RI**

Tahun	Revisi			
	Satuan Kerja Sekretariat Jenderal		Satuan Kerja Majelis	
	DIPA	Internal	DIPA	Internal
2022	17	8	18	8
2023	12	3	12	4
2024	10	8	12	9

Sumber: Laporan Keuangan MPR RI Tahun 2022-2023

Tingginya frekuensi revisi anggaran di MPR RI disebabkan oleh faktor internal dan eksternal, yang berdampak pada ketidakefisienan pelaksanaan anggaran. Faktor internal ini disebabkan karena perubahan dinamika yang terjadi seiring dengan pelaksanaan anggaran, sedangkan faktor eksternal disebabkan karena perubahan kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan. Secara reguler, revisi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang melibatkan hingga Direktorat Jenderal Anggaran dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan dilakukan setiap tiga bulan untuk pemutakhiran rencana penarikan dana, tetapi revisi DIPA dilakukan lebih dari empat kali karena untuk pembukaan blokir anggaran. Sementara revisi internal yang terjadi akibat dinamika kebutuhan program hanya melibatkan pegawai MPR RI.

Selain itu, pemblokiran anggaran oleh pemerintah mengharuskan revisi hingga tingkat Direktorat Jenderal Anggaran, yang menyebabkan memperpanjang proses dan mengganggu kelancaran realisasi anggaran. Akibatnya, perencanaan yang telah disusun menjadi tidak selaras dengan pelaksanaan.

Perencanaan anggaran Rencana Kerja dan Anggaran yang tepat di MPR RI harus sesuai dengan kondisi yang sebenarnya supaya realisasi anggaran dapat mencapai potensi riil dan sesuai dengan kemampuan. Maka, dengan adanya fenomena yang sudah diuraikan sebelumnya, peneliti ingin mengetahui terkait bagaimana proses perencanaan anggaran Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan di MPR RI dan bagaimana perbaikan sistem perencanaan anggaran yang dapat diterapkan pada proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan di MPR RI. Tujuan dari penelitian yang dilakukan peneliti adalah untuk memberikan rancangan perbaikan sistem perencanaan anggaran pada proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan di MPR RI.

Perencanaan yang baik harus memiliki beberapa komponen utama, diantaranya adanya



tujuan yang jelas dan terukur yang harus dirumuskan untuk mewujudkan tujuan tersebut, ketersediaan sumber daya yang memadai seperti anggaran, personel, dan peralatan menjadi faktor penentu keberhasilan pelaksanaan rencana, serta Keberanian untuk mengambil tindakan dan menerapkan keputusan yang telah dibuat merupakan langkah penting dalam mewujudkan visi yang telah ditetapkan (Muktamar et al., 2023). Anggaran merupakan suatu dokumen perencanaan yang secara terperinci menggambarkan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Anwar et al., 2022).

Perencanaan Anggaran atau penganggaran merupakan suatu proses sistematis dalam menyusun rencana keuangan tahunan yang dinyatakan dalam satuan moneter untuk mencapai tujuan organisasi (Mahsun, 2019). Dalam proses perencanaan terdapat langkah yang dilakukan supaya tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tahapan perencanaan anggaran menurut Mahsun (2019) yang membagi proses penganggaran menjadi empat tahap utama, yaitu:

1) Tahap Persiapan

Tahap persiapan meliputi proses:

- a. Penetapan rencana besar organisasi, seperti tujuan, kebijakan, asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.
- b. Pembentukan panitia penyusunan anggaran yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan anggota.

2) Tahap Penyusunan

Tahap penyusunan meliputi proses:

- a. Penyusunan rancangan rencana keuangan yang terdiri dari rencana pendapatan, rencana biaya (belanja) dan rencana pembiayaan.
- b. Melibatkan pihak-pihak yang terkait dengan bidang yang direncanakan.

3) Tahap Ratifikasi (Pengesahan)

Tahap pengesahan meliputi proses:

- a. Penyesuaian rencana akhir dalam anggaran dengan melakukan musyawarah.
- b. Pengoordinasian dan analisis pada setiap komponen anggaran.
- c. Pengesahan dan pendistribusian anggaran kepada pengguna anggaran.

4) Tahap Implementasi dan Pertanggungjawaban

Tahap implementasi dan pertanggungjawaban meliputi proses:

- a. Pelaksanaan anggaran berdasarkan anggaran yang telah disahkan.
- b. Penyusunan laporan realisasi anggaran bagi setiap pengguna anggaran.

- c. Pelaksanaan analisa variance (selisih) kemudian disampaikan kepada pimpinan organisasi dan pihak lain yang terkait.

Teori ini memberikan kerangka yang jelas untuk memahami tahapan-tahapan perencanaan anggaran di Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia dan untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin muncul pada setiap tahap.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang didasarkan pada interpretif, dan digunakan untuk meneliti objek dalam kondisi yang alami, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama (Sugiyono, 2022). Metode penelitian kualitatif ini dipilih karena dengan menggunakan metode ini memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap faktor penyebab revisi dan pemblokiran anggaran yang mana tidak dapat dijelaskan menggunakan data kuantitatif.

Objek pada penelitian ini yaitu perencanaan anggaran pada penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan di Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik triangulasi, yang menggabungkan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif melalui pendekatan deskriptif, dengan tahapan analisis yang mengacu pada model Miles dan Huberman. Proses tersebut mencakup pengumpulan data, reduksi atau kondensasi data, penyajian data secara sistematis, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi atas temuan yang diperoleh (Miles et al., 2014).

## HASIL

### Tahap Persiapan

Mahsun (2019) menyatakan bahwa proses perencanaan anggaran tidak dapat dilepaskan dari tahapan awal yang mencakup penetapan rencana besar organisasi, baik berupa tujuan, kebijakan umum, maupun asumsi dasar. Berdasarkan pengamatan peneliti di MPR RI, penetapan arah kebijakan dan asumsi dasar anggaran telah mengacu pada dokumen Rencana Awal (Ranwal) dan Rencana Strategis (Renstra). Namun, pembentukan tim penyusun anggaran masih bersifat administratif, belum sepenuhnya menjalankan fungsi koordinatif secara optimal. Selain itu, keterlambatan dan ketidaksesuaian dalam penyampaian data dukung dari unit kerja menandakan lemahnya koordinasi serta beban kerja yang tinggi.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses perencanaan di MPR RI bersifat kompleks, mengingat mandat konstitusional yang diemban. Perencanaan dimulai dari

penyusunan Rencana Strategis lima tahunan yang diturunkan menjadi Rencana Kerja tahunan, dengan prinsip anggaran mengikuti fungsi (*money follows function*). Pendekatan ini didukung menggunakan sistem aplikasi KRISNA dan SAKTI, serta merujuk pada regulasi seperti PMK Nomor 62 Tahun 2023 dan aturan dari Bappenas.

Berbagai informan menekankan pentingnya pemilihan anggota tim yang memahami substansi program dan mekanisme anggaran, serta memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Kelembagaan MPR RI juga menghadapi tantangan kultural dan struktural, seperti kebutuhan politis yang tidak selalu sejalan dengan prinsip penganggaran berbasis kinerja serta keterbatasan SDM teknis di Bagian Perencanaan. Pelatihan yang belum optimal dan koordinasi yang terlambat semakin memperparah kondisi ini.

Meskipun MPR RI telah melaksanakan tahap persiapan anggaran sesuai prinsip dasar Mahsun (2019) dan sesuai prinsip fungsi anggaran sebagai alat pengendalian menurut Anwar et al. (2022), tetapi pelaksanaannya masih menghadapi tantangan signifikan. Permasalahan teknis, struktural, dan kompetensi menunjukkan perlunya penguatan kelembagaan, penyesuaian sistem pendukung, dan peningkatan kualitas SDM agar tahapan ini dapat berjalan lebih efektif dan akuntabel dalam mendukung tercapainya tujuan kelembagaan.

### Tahap Penyusunan

Tahap kedua dari proses penyusunan anggaran menurut Mahsun (2019) adalah tahap penyusunan anggaran yang mencakup dua indikator utama, yaitu penyusunan rancangan keuangan dan keterlibatan pihak-pihak yang terkait dengan bidang yang direncanakan. Di lingkungan MPR RI, proses penyusunan anggaran dimulai setelah penyusunan dokumen Rencana Strategis dan Rencana Kerja Tahunan, serta penetapan nominal anggaran melalui Surat Bersama Kementerian Keuangan. Setiap unit kerja mengajukan usulan program dan kegiatan yang kemudian difasilitasi oleh Bagian Perencanaan melalui aplikasi KRISNA dan SAKTI. Meskipun sistem ini telah terintegrasi secara digital, masih terdapat tantangan yang harus dihadapi, antara lain kecenderungan penyusunan anggaran yang bersifat repetitif, kualitas data dukung yang rendah, serta keterbatasan waktu yang menyebabkan penyerahan dokumen kerap mendekati tenggat akhir.

Tantangan teknis seperti gangguan pada sistem aplikasi SRIKANDI serta komunikasi informal yang tidak terdokumentasi turut memperlemah koordinasi. Di sisi lain, ketidaksesuaian data pendukung seperti TOR atau surat penawaran yang tidak lengkap atau salah format memperlambat proses validasi anggaran. Perubahan regulasi secara mendadak, seperti pembaruan Standar Biaya Masukan dan Standar Biaya Keluaran, juga memaksa adanya

527

revisi terhadap dokumen anggaran. Jika perbaikan tidak selesai tepat waktu, anggaran dapat diblokir oleh Kementerian Keuangan, dan pembukaannya hanya bisa dilakukan melalui revisi lanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, penyusunan anggaran di MPR RI telah memenuhi unsur teoritis Mahsun (2019) terkait struktur rencana keuangan dan pelibatan pemangku kepentingan. Namun, pelaksanaannya belum optimal, sebagaimana juga ditegaskan oleh Mardiasmo (2021) bahwa anggaran idealnya berfungsi sebagai alat koordinasi dan komunikasi lintas unit kerja. Oleh karena itu, efektivitas penyusunan anggaran sangat bergantung pada perencanaan yang adaptif, koordinasi yang kuat, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia dalam memahami prinsip *teknokratis* dan regulatif perencanaan anggaran yang modern.

### Tahap Ratifikasi (Pengesahan)

Tahap ketiga dalam proses perencanaan anggaran menurut Mahsun (2019) adalah tahap ratifikasi atau pengesahan. Terdapat beberapa proses yang harus dilakukan, mulai dari perundingan untuk menyelaraskan rencana akhir setiap komponen anggaran, koordinasi serta peninjauan atas komponen-komponen tersebut, hingga pengesahan dan pendistribusian anggaran yang telah disusun kepada para pengguna anggaran. Pada tahap ini, seluruh komponen anggaran yang telah dirancang sebelumnya dikaji ulang, disesuaikan, dan dikonsolidasikan melalui koordinasi lintas unit serta antar pemangku kepentingan sebelum mendapatkan pengesahan final.

Hasil observasi menunjukkan bahwa proses ratifikasi sering kali dihadapkan pada tantangan, seperti revisi anggaran yang berulang akibat perubahan kebijakan pemerintah (misalnya *automatic adjustment*), serta tantangan internal seperti tidak lengkapnya dokumen pendukung dan substansi kegiatan yang belum sesuai dengan regulasi. Proses ini diawali oleh masing-masing unit kerja yang menyusun program dan anggarannya serta melampirkan data dukung. Seluruh dokumen dikumpulkan oleh Bagian Perencanaan untuk diinput ke dalam aplikasi KRISNA dan SAKTI, lalu diverifikasi melalui beberapa lapisan, termasuk reviu oleh Inspektorat dan koordinasi teknis dengan Direktorat Jenderal Anggaran (DJA).

Tahapan selanjutnya adalah penelaahan yang jika ditemukan kekurangan, akan diterbitkan catatan hasil penelaahan sebagai dasar untuk perbaikan. Setelah perbaikan diselesaikan, anggaran disahkan oleh Kementerian Keuangan dan Bappenas, dengan terlebih dahulu melalui proses legalisasi bersama mitra strategis seperti Komisi 13 DPR RI, KemenPANRB, dan lembaga lainnya. Meskipun sistem digital dan prosedur verifikasi telah

tersedia, implementasi di lapangan masih menghadapi tantangan seperti keterbatasan waktu dan keterlambatan pengumpulan dokumen dari unit kerja.

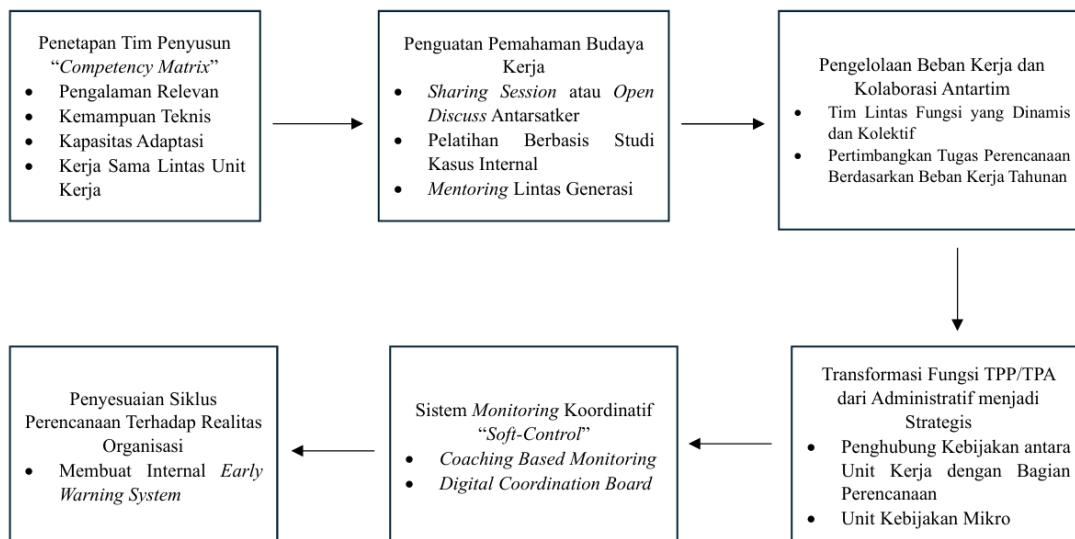
Secara umum, proses ratifikasi anggaran di MPR RI telah mencerminkan prinsip-prinsip yang dikemukakan Mahsun (2019) dan Mardiasmo (2021), khususnya dalam hal koordinasi dan pengesahan lintas unit dan lembaga eksternal. Prosedur berlapis yang diterapkan, serta keterlibatan Inspektorat dan Kementerian/Lembaga terkait, menunjukkan adanya penerapan prinsip akuntabilitas dan tata kelola anggaran yang baik. Namun demikian, efektivitas tahapan ini masih perlu diperkuat melalui peningkatan kedisiplinan waktu, kelengkapan administrasi, serta optimalisasi sistem informasi untuk mendukung proses verifikasi dan legalisasi anggaran secara tepat waktu dan tepat sasaran.

### **Tahap Implementasi dan Pertanggungjawaban**

Tahap implementasi dan pertanggungjawaban merupakan fase akhir dalam siklus perencanaan anggaran Mahsun (2019) yang bertujuan memastikan realisasi anggaran sesuai alokasi, pelaporan realisasi oleh pengguna anggaran, serta pelaksanaan analisis varian atas perbedaan antara perencanaan dan pelaksanaan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan di MPR RI telah mengacu pada DIPA yang disahkan, namun terdapat tantangan serius dalam efektivitas penyerapan, khususnya rendahnya realisasi anggaran di awal tahun dan kecenderungan menumpuk di triwulan akhir. Pola ini dipengaruhi oleh faktor internal seperti keterlambatan pengadaan barang dan jasa, ketidaksesuaian dokumen pendukung, serta perbedaan komitmen antarunit kerja. Di sisi lain, revisi anggaran dan *automatic adjustment* turut menjadi faktor eksternal yang menghambat pelaksanaan anggaran secara optimal.

Mekanisme pencairan anggaran di MPR RI mengikuti tahapan administratif yang ketat, diawali dengan penetapan DIPA, pengajuan dokumen pencairan oleh satuan kerja, verifikasi internal oleh PPK dan PPSPM, hingga penerbitan SP2D oleh KPPN. Setiap transaksi didukung dokumen pertanggungjawaban yang diverifikasi oleh Bendahara Pengeluaran dan KPA. Namun demikian, pemenuhan target penyerapan triwulan sebagaimana ditetapkan dalam Perdirjen Perbendaharaan No. Per-5/PB/2022 masih belum optimal, terutama pada triwulan I dan II.



**Gambar 2. Alur Mekanisme Pencairan Anggaran MPR RI**

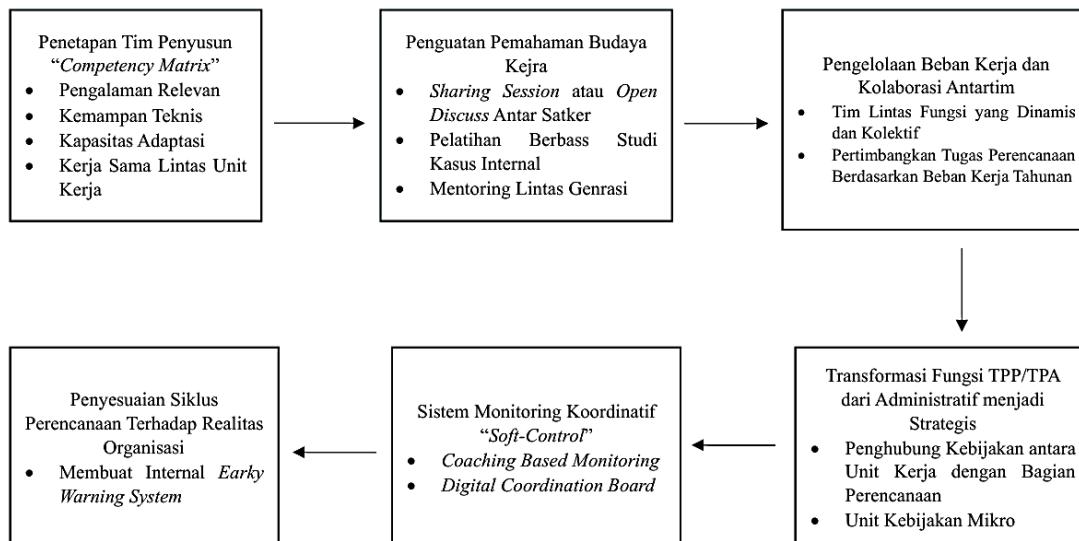
Sumber: Bagian Perbendaharaan Sekretariat Jenderal MPR RI, 2025

Pelaporan dan evaluasi pelaksanaan anggaran dilakukan secara triwulanan melalui forum *monitoring* yang melibatkan unit kerja dan bagian pengelola anggaran. Hasil evaluasi disampaikan kepada pimpinan sebagai dasar pengambilan keputusan, sementara laporan keuangan dan laporan kinerja tahunan menjadi sarana formal untuk menyampaikan hasil evaluasi secara menyeluruh.

Meskipun sistem pelaporan telah terstruktur dan sesuai dengan regulasi seperti PMK No. 62 Tahun 2023, tantangan dalam pelaksanaan masih mencerminkan perlunya penguatan koordinasi, peningkatan disiplin perencanaan awal, serta kapasitas teknis SDM di seluruh tahapan pelaksanaan anggaran. Dengan demikian, pelaksanaan tahap ini di MPR RI secara umum telah selaras dengan teori Mahsun (2019), namun masih memerlukan optimalisasi dalam aspek konsistensi dan efisiensi pelaksanaan.

### Rancangan Perbaikan Sistem Perencanaan Anggaran Pada Penyusunan RKAT MPR RI

Perencanaan anggaran yang efektif dan efisien menuntut sinergi antarpemangku kepentingan, kepatuhan terhadap jadwal yang ditetapkan, serta ketersediaan informasi yang akurat dan tepat waktu. Namun, hasil temuan di lingkungan MPR RI menunjukkan adanya beberapa tantangan dalam pelaksanaannya. Berdasarkan hasil analisis terhadap tahapan perencanaan anggaran dan merujuk pada ketentuan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 62 Tahun 2023 serta teori Mahsun (2019), tantangan yang muncul mencakup aspek struktural, teknis, dan sumber daya manusia yang berulang setiap tahun anggaran.



**Gambar 3 Rancangan Perbaikan Sistem Perencanaan Anggaran di MPR RI**

Sumber: Peneliti, 2025

Oleh karena itu, diperlukan rancangan perbaikan sistem perencanaan anggaran yang bersifat aplikatif, kontekstual, dan berkelanjutan, antara lain:

- 1) Penetapan Model Kompetensi Tim Penyusun Berbasis Nilai Organisasi
- 2) Penguatan Pemahaman Kontekstual Pegawai melalui Internalisasi Budaya Kerja
- 3) Pengelolaan Beban Kerja dan Kolaborasi Antartim
- 4) Transformasi Fungsi TPP/TPA dari Administratif menjadi Strategis
- 5) Sistem Monitoring Koordinatif yang Berbasis Soft-Control
- 6) Penyesuaian Siklus Perencanaan terhadap Realitas Organisasi

Secara keseluruhan, rancangan ini bertujuan membentuk sistem perencanaan anggaran yang adaptif, akuntabel, dan partisipatif, dengan tetap selaras terhadap regulasi nasional dan kebutuhan kelembagaan MPR RI. Sejalan dengan pandangan Michel (2023), perbaikan sistem perencanaan anggaran adalah upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan organisasi. Untuk meningkatkan sistem perencanaan anggaran, perlu dilakukan perbaikan atau penyesuaian agar informasi yang dihasilkan lebih akurat dan relevan bagi manajemen dalam mengambil keputusan. Proses ini melibatkan evaluasi terhadap kekurangan sistem anggaran yang ada dan penerapan strategi perbaikan yang sesuai. Teori tersebut juga didukung dengan hasil wawancara praktisi perencanaan anggaran oleh Subbagian Program, Data, dan Informasi Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung yang mengatakan bahwa untuk mendapatkan perencanaan anggaran yang efektif, anggaran tidak mengalami banyak perubahan, dapat menunjang capaian kinerja, dan akuntabilitas. Selain itu,

untuk meningkatkan kualitas Tim Penyusun dilakukan penguatan proses bisnis yang diturunkan menjadi SOP serta melakukan orientasi atau pembeajaran untuk Tim Penyusun.

Perbaikan yang berorientasi pada kepatuhan, akurasi perencanaan, keterbukaan informasi, dan kejelasan struktur kelembagaan menjadi prasyarat bagi terselenggaranya sistem perencanaan anggaran yang responsif dan berdaya guna dalam mendukung pencapaian kinerja lembaga secara berkelanjutan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan anggaran Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan di MPR RI telah dilakukan sesuai dengan tahapan yang telah diuraikan oleh Mahsun (2019) yang mencakup tahap persiapan, penyusunan, ratifikasi, serta implementasi dan pertanggungjawaban. Namun, dalam pelaksanaanya masih terdapat beberapa indikator yang belum dilakukan secara optimal dan masih terdapat tantangan yang harus dilalui, antara lain belum adanya standar kompetensi khusus bagi Tim Penyusun Anggaran, keterlambatan penunjukan personel, tantangan sistem seperti gangguan pada aplikasi KRISNA dan SAKTI, rendahnya kualitas data dukung, serta kurangnya koordinasi dan komunikasi antara Bagian Perencanaan dengan Tim Penyusun. Permasalahan tersebut mengakibatkan seringnya revisi anggaran, ketidak tepatan waktu, pemblokiran anggaran, serta penyerapan anggaran yang belum sesuai dengan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2022.

Untuk mengatasi permasalahan yang terjadi dan meningkatkan efektivitas sistem perencanaan anggaran di MPR RI, penelitian ini merumuskan rancangan perbaikan yang bersifat aplikatif, kontekstual, dan berkelanjutan terhadap karakteristik birokrasi dan sumber daya manusia di lingkungan MPR RI. Rancangan tersebut antara lain penetapan model kompetensi tim penyusun anggaran berbasis nilai organisasi, internalisasi budaya kerja yang menekankan kesadaran strategis terhadap fungsi perencanaan, pengelolaan beban kerja melalui pembagian peran yang jelas dan kolaboratif, serta transformasi fungsi Tim Penyusun Program dan Anggaran (TPP/TPA) menjadi unit kebijakan mikro. Selain itu, diperlukan sistem monitoring berbasis pembinaan serta penyesuaian siklus perencanaan terhadap perubahan regulasi nasional dengan membangun sistem peringatan dini internal. Rancangan ini diharapkan mampu membentuk sistem perencanaan anggaran yang responsif, adaptif, dan partisipatif, serta memperkuat prinsip akuntabilitas, ketepatan waktu, dan efisiensi sebagai fondasi pencapaian kinerja organisasi yang berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, R., Yuniarsih, Y., Depeda, A. P., Tambunan, E. C., & Tina, R. (2022). Penggunaan Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan Dalam Perusahaan. *Journal of Educational and Language Research*, 1(8), 1083–1096.
- Mahsun, M. (2019). Penganggaran Sektor Publik. In *Universitas Terbuka*.
- Mardiasmo, M. B. A. (2021). *Akuntansi Sektor Publik*-edisi terbaru. Andi.
- Michel. (2023). *ANALISIS ANGGARAN DAN PROFITABILITAS SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN GUNA MENGOPTIMALKAN LABA PADA TOKO KERAMIK CHANDRA KIRANA KABUPATEN BEKASI*. GICI SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*.
- Mukhtaromin. (2022). *Isu Penyerapan Akhir Tahun Anggaran*. Balai Diklat Keuangan Pontianak.
- Muktamar, A., Agusnawati, R., Maulana, M., & Awal, J. (2023). *Pengambilan Keputusan dan Perencanaan Kebijakan*. 1, 1125–1135.
- Nurkholis, & Khusaini, M. (2019). *Penganggaran Sektor Publik* (U. B. Press (ed.)). Universitas Brawijaya Press.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Noor 62 Tahun 2003 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan.
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2022 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga.
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kualitatif (Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif). In *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Suwarni, Endang, D., & Ma'ruf, M. F. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) di Kota Surabaya (Studi Pada SKPD Dinas PU Bina Marga dan Pematusan). *Publika*, 6(5), 1–7. *Publika*, 6(5), 1–7.