

Analysis Of Budget Implementation Performance Of The Nusantara Capital Authority For Fiscal Years 2023–2025

Analisis Kinerja Pelaksanaan Anggaran Otorita Ibu Kota Nusantara Tahun Anggaran 2023-2025

Prita Yuniarti Ramayani¹, R. Luki Karunia², Neneng Sri Rahayu³

Politeknik STIA LAN Jakarta^{1,2,3}

prita.ramayani@gmail.com¹

ABSTRACT

This study aims to: (1) analyze the factors influencing budget implementation performance of OIKN's Work Unit during FY 2023–2025, and (2) formulate optimization strategies for budget implementation performance. A qualitative approach with a three-year longitudinal case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews with eight key informants, official document analysis, and direct field observation. Findings reveal six systemic determinant factors: weakness in planning and budgeting quality; human resource competency gaps; weak internal control systems and lack of comprehensive internal regulations; unreliable information systems (SAKTI application); low organizational commitment and leadership; and external budget efficiency policies causing end-of-year expenditure accumulation. Six integrated strategy clusters are proposed within a Balanced Scorecard framework: strengthening HR capacity; improving data-driven planning quality; strengthening cross-unit coordination; developing internal regulations and SOPs; enhancing data-based monitoring and evaluation; and optimizing information systems. The study concludes that OIKN's consistently low IKPA reflects a systemic institutional capacity deficit rather than incidental technical problems, requiring holistic and phased implementation of the recommended strategies.

Keywords: Budget Implementation Performance Indicator (IKPA), Nusantara Capital Authority, Performance-Based Budgeting, Balanced Scorecard, Institutional Capacity

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan faktor-faktor kurang optimalnya kinerja pelaksanaan anggaran di Otorita Ibu Kota Nusantara. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus longitudinal selama tiga tahun anggaran. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan telaah dokumen. Hasil penelitian mengungkap enam faktor determinan yang secara sistemik memengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran OIKN, yaitu: (1) kelemahan kualitas perencanaan dan penganggaran; (2) keterbatasan kompetensi SDM; (3) lemahnya SPIP dan ketiadaan regulasi internal yang komprehensif; (4) ketidakandalan sistem informasi; (5) rendahnya komitmen organisasi dan kepemimpinan; serta (6) faktor eksternal berupa kebijakan efisiensi anggaran. Untuk menjawab tantangan tersebut, penelitian merumuskan enam kluster strategi terpadu dalam kerangka BSC: penguatan kapasitas SDM (perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan); peningkatan kualitas perencanaan berbasis data; penguatan koordinasi lintas unit; penyusunan regulasi dan SOP internal; penguatan monitoring dan evaluasi berbasis data OMSPAN; serta optimalisasi sistem informasi dan teknologi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa rendahnya capaian IKPA OIKN bukan merupakan permasalahan teknis yang bersifat insidental, melainkan manifestasi dari defisit kapasitas kelembagaan yang bersifat sistemik pada tiga lapisan: fondasi (kompetensi SDM dan literasi sistem informasi), proses (perencanaan anggaran dan SPIP), serta strategik (komitmen organisasi dan regulasi internal). Strategi optimalisasi yang direkomendasikan harus diimplementasikan secara holistik dan bertahap berdasarkan roadmap yang jelas, dengan penguatan SDM dan penyusunan regulasi internal sebagai prioritas utama jangka pendek. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan penggunaan pendekatan mixed methods dan studi komparatif lintas lembaga untuk menghasilkan temuan yang lebih komprehensif dan dapat digeneralisasi.

Kata Kunci: Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA), Otorita Ibu Kota Nusantara, Penganggaran Berbasis Kinerja, Balanced Scorecard, Kapasitas Kelembagaan

1. Pendahuluan

Pelaksanaan anggaran merupakan aspek penting dalam administrasi publik karena menentukan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pencapaian tujuan pembangunan. Dalam reformasi pengelolaan keuangan negara, pemerintah menerapkan penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) yang menekankan keterkaitan antara perencanaan, pelaksanaan, dan hasil kegiatan (Irlan et al., 2023). Sebagai implementasinya, Direktorat Jenderal Perbendaharaan mengembangkan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) sebagai instrumen untuk mengukur kualitas pelaksanaan anggaran pada kementerian dan lembaga. IKPA tidak hanya menilai tingkat penyerapan anggaran, tetapi juga kualitas perencanaan, kepatuhan terhadap regulasi, ketepatan pelaksanaan kegiatan, serta pencapaian output (Hanafi & Wulandari, 2023).

Perubahan paradigma evaluasi anggaran dari sekadar penyerapan menuju kualitas pelaksanaan didorong oleh fenomena bahwa tingginya realisasi anggaran tidak selalu mencerminkan pengelolaan anggaran yang berkualitas. Oleh karena itu, IKPA digunakan sebagai alat monitoring dan evaluasi untuk memastikan pelaksanaan APBN dilakukan berdasarkan prinsip *value for money* serta mendukung efektivitas pengelolaan keuangan negara (Nugroho & Kamela, 2025).

Berdasarkan data IKPA Otorita Ibu Kota Nusantara (OIKN) Tahun Anggaran 2023–2025, capaian nilai IKPA masih berada pada kategori “Cukup” dengan nilai di bawah 89. Beberapa indikator menunjukkan kinerja yang belum optimal, terutama deviasi halaman III DIPA yang mencerminkan rendahnya kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Selain itu, indikator revisi DIPA mengalami fluktuasi, sedangkan indikator penyerapan anggaran menunjukkan ketidakkonsistenan yang dipengaruhi oleh perubahan kebijakan, keterlambatan pengadaan, penyesuaian prioritas kegiatan, serta kebijakan efisiensi anggaran. Permasalahan juga ditemukan pada indikator belanja kontraktual yang ditandai dengan keterlambatan penyampaian data kontrak sehingga memengaruhi ketepatan proses pembayaran kepada pihak ketiga.

Kinerja pelaksanaan anggaran sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai pengelola keuangan. Meskipun jumlah pengelola keuangan di OIKN meningkat dari 18 orang pada tahun 2023 menjadi 78 orang pada tahun 2025, berbagai kendala masih ditemukan, seperti keterbatasan kompetensi dalam pengelolaan keuangan dan penggunaan aplikasi pendukung, penugasan rangkap, tingginya pergantian personel, serta kurang optimalnya koordinasi dan komunikasi antar pengelola keuangan. Kondisi tersebut berdampak pada kualitas perencanaan maupun realisasi anggaran.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa capaian IKPA dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, seperti kualitas perencanaan anggaran, kapasitas SDM, dan efektivitas koordinasi antarunit kerja (Armista et al., 2023). Selain faktor internal, faktor eksternal seperti kebijakan efisiensi anggaran serta mekanisme *reward and punishment* juga berpotensi memengaruhi kualitas pelaksanaan anggaran. Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam mengenai faktor-faktor yang menghambat optimalisasi nilai IKPA pada OIKN guna merumuskan strategi peningkatan kinerja pelaksanaan anggaran dan perbaikan tata kelola keuangan negara secara berkelanjutan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk menganalisis kualitas pelaksanaan anggaran berdasarkan capaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) pada Otorita Ibu Kota Nusantara (OIKN) Tahun Anggaran 2023–2025. Data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh melalui wawancara terstruktur dan mendalam dengan delapan informan kunci yang terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi anggaran, serta data sekunder yang berasal dari dokumen IKPA,

regulasi, laporan resmi pemerintah, dan publikasi terkait. Analisis data dilakukan melalui tahapan pengumpulan data, verifikasi, reduksi dan pengelompokan data, penyajian data, analisis deskriptif kualitatif, serta penarikan kesimpulan. Instrumen penelitian yang digunakan meliputi pedoman wawancara, dokumen resmi IKPA, pedoman penilaian IKPA dari Kementerian Keuangan, dan lembar pencatatan serta klasifikasi data untuk mendukung proses analisis secara sistematis.

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran

Berdasarkan wawancara dengan delapan informan kunci, analisis dokumen IKPA 2023–2025, dan observasi lapangan, ditemukan enam faktor utama yang memengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran OIKN, yaitu kualitas perencanaan dan penganggaran, kompetensi SDM, SPIP, sistem informasi, komitmen kepemimpinan, dan faktor eksternal regulatif. Keenam faktor tersebut berkontribusi pada capaian IKPA OIKN yang masih berada pada kategori “cukup”, dengan nilai 77,05 (2023), 83,24 (2024), dan 79,90 (2025).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut saling berkaitan, di mana kelemahan SDM dan sistem informasi memengaruhi kualitas perencanaan, sementara koordinasi dan komitmen organisasi turut menentukan efektivitas implementasi anggaran. Selain itu, faktor eksternal seperti perubahan kebijakan dan efisiensi anggaran turut memperkuat dinamika kinerja pelaksanaan anggaran di OIKN.

Tabel 1. Rekap Capaian Nilai IKPA Satker OIKN Tahun Anggaran 2023–2025

Indikator IKPA	Bobot (%)	TA 2023	TA 2024	TA 2025
A. Kualitas Perencanaan				
1. Revisi DIPA	5%	100,00	50,00	80,00
2. Deviasi Halaman III DIPA	15%	33,92	61,74	35,85
B. Kualitas Pelaksanaan				
3. Penyerapan Anggaran	25%	48,03	89,66	73,62
4. Belanja Kontraktual	15%	Rendah*	Sedang*	Sedang*
5. Penyelesaian Tagihan	10%	Sedang*	Baik*	Sedang*
6. Pengelolaan UP/TUP	10%	Sedang*	Sedang*	Sedang*
7. Dispensasi SPM	5%	Rendah*	Sedang*	Rendah*
C. Kualitas Hasil Pelaksanaan				
8. Pencapaian Output	15%	Sedang*	Baik*	Sedang*
NILAI IKPA KESELURUHAN	100%	77,05 (Cukup)	83,24 (Cukup)	79,90 (Cukup)

Sumber: Aplikasi OMSPAN Kementerian Keuangan (diolah peneliti, 2026).

*) Berdasarkan kategori penilaian DJPB yang diperoleh dari data OMSPAN.

Berdasarkan Tabel 1, capaian IKPA Otorita Ibu Kota Nusantara (OIKN) menunjukkan pola fluktuatif selama periode 2023–2025. Meskipun terjadi peningkatan pada tahun 2024 dibandingkan tahun 2023, capaian pada tahun 2025 kembali mengalami penurunan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perbaikan kinerja pelaksanaan anggaran belum berlangsung secara berkelanjutan dan masih dipengaruhi oleh berbagai kendala dalam proses pengelolaan

anggaran. Oleh karena itu, diperlukan identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi capaian IKPA secara lebih mendalam. Hasil wawancara dengan delapan informan kunci selanjutnya dianalisis melalui proses reduksi data dan pengelompokan tema. Ringkasan hasil analisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran OIKN disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Transkrip Wawancara Berdasarkan Faktor Determinan Kinerja Pelaksanaan Anggaran OIKN

Kode Informan	Faktor Determinan	Tema / Kategori	Kutipan Kunci	Analisis Awal
KI 1	Perencanaan Anggaran	Ketidaksesuaian RPD dengan realisasi; deviasi tinggi halaman III DIPA	"Rencana Penarikan Dana yang disusun di awal tahun sering tidak mencerminkan kondisi riil pelaksanaan kegiatan, sehingga deviasi selalu tinggi setiap triwulan."	Perencanaan yang lemah menyebabkan deviasi struktural dan menurunkan nilai IKPA aspek kualitas perencanaan.
KI 2	Perencanaan & Penganggaran	Sinkronisasi perencanaan antar unit kerja yang lemah; ego sektoral	"Masalah utama kami adalah koordinasi lintas unit dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran; masing-masing unit berjalan sendiri-sendiri tanpa sinergi yang kuat."	Silo budaya menyebabkan inkonsistensi antara perencanaan program dan penyiapan dokumen anggaran.
KI 3	SDM & Kompetensi	Keterbatasan kompetensi teknis pengelola keuangan; rotasi pegawai tanpa transfer knowledge	"Banyak pegawai baru yang belum paham alur SPM, sehingga kami harus terus mendampingi dan ini memperlambat proses pengajuan."	Kompetensi SDM yang tidak merata berdampak langsung pada keterlambatan pengajuan SPM dan penilaian IKPA.
KI 4	Pengelolaan UP/TUP & Sistem Informasi	Kendala teknis aplikasi SAKTI; keterlambatan pertanggungjawaban UP	"Sistem SAKTI masih sering mengalami gangguan, terutama saat mendekati batas waktu pelaporan; ini yang menyebabkan keterlambatan pertanggungjawaban UP kami."	Ketergantungan pada sistem informasi yang belum stabil meningkatkan risiko keterlambatan pelaporan dan mempengaruhi indikator UP/TUP.
KI 5	Belanja Kontraktual & Pengadaan	Keterlambatan penyampaian data kontrak; proses pengadaan yang panjang	"Kami sering terlambat menyampaikan data kontrak ke KPPN karena proses negosiasi dan penandatanganan kontrak memerlukan waktu lebih lama dari yang direncanakan."	Keterlambatan data kontrak menjadi penyebab utama pemotongan nilai indikator belanja kontraktual dalam IKPA.
KI 6	Beban Kerja & SDM	Penugasan rangkap; kekurangan personel teknis yang berpengalaman	"Satu orang bisa memegang tiga sampai empat tugas sekaligus; pekerjaan bertumpuk dan sering ada yang terlewat karena kapasitas kami tidak sebanding dengan volume pekerjaan."	Beban kerja berlebih meningkatkan risiko kesalahan administratif yang berdampak pada nilai IKPA secara keseluruhan.
KI 7	Regulasi & Pengendalian Internal	Belum tersedianya regulasi internal OIKN yang komprehensif; lemahnya SPIP	"OIKN belum memiliki SOP yang lengkap untuk seluruh proses keuangan internal; sebagian besar prosedur masih mengacu pada regulasi umum perbendaharaan yang tidak selalu sesuai dengan	Ketiadaan regulasi internal menyebabkan inkonsistensi prosedur dan lemahnya pengendalian intern dalam pelaksanaan anggaran.

Kode Informan	Faktor Determinan	Tema / Kategori	Kutipan Kunci	Analisis Awal
			kekhususan OIKN."	
KI 8	Komitmen Organisasi & Faktor Eksternal	Kebijakan efisiensi/pemblokiran anggaran; dinamika perubahan prioritas pimpinan	"Satker OIKN kerap mengajukan permohonan dispensasi SPM menjelang akhir tahun, yang menunjukkan bahwa perencanaan dan pelaksanaan anggaran belum sepenuhnya sinkron sepanjang tahun."	Permintaan dispensasi berulang mengindikasikan kelemahan sistemik dalam pengendalian pelaksanaan anggaran yang perlu ditangani secara struktural.

Sumber: Hasil wawancara peneliti dengan key informant (2026), diolah.

Tabel 2 di atas memperlihatkan bahwa seluruh *key informant*, baik dari kalangan internal OIKN maupun eksternal (KPPN Jakarta VI), secara konsisten mengidentifikasi kelemahan pada aspek perencanaan, SDM, sistem informasi, belanja kontraktual, regulasi internal, dan komitmen organisasi sebagai faktor-faktor yang berkontribusi pada rendahnya capaian IKPA. Konsistensi lintas informan ini memperkuat validitas dan reliabilitas temuan penelitian.

Tabel 3. Data Pegawai Pengelola Keuangan Satker OIKN Tahun Anggaran 2023–2025

No	Jabatan	TA 2023	TA 2024	TA 2025
1	Kuasa Pengguna Anggaran (KPA)	1	1	1
2	Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)	5	9	25
3	Staf Pengelola Keuangan (SPK)	10	18	50
4	Bendahara Pengeluaran (BP)	1	1	1
5	Pejabat Penandatangan SPM (PPSPM)	1	1	1
JUMLAH		18	30	78

Sumber: SK Pengelola Keuangan Satker Otorita Ibu Kota Nusantara (diolah).

Tabel 3 di atas menunjukkan pertumbuhan kuantitas pengelola keuangan yang signifikan dari 18 orang pada TA 2023 menjadi 78 orang pada TA 2025. Namun demikian, peningkatan kuantitas SDM ini tidak serta-merta diikuti oleh peningkatan kualitas kinerja pelaksanaan anggaran sebagaimana tercermin dalam nilai IKPA. Kondisi ini menunjukkan bahwa masalah SDM di OIKN tidak semata-mata bersifat kuantitatif, melainkan juga kualitatif, terutama terkait kompetensi teknis dan mekanisme transfer pengetahuan.

a. Faktor Perencanaan dan Penganggaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas perencanaan dan penganggaran merupakan faktor utama yang memengaruhi capaian IKPA Otorita Ibu Kota Nusantara (OIKN). Sebagai lembaga yang masih berada pada tahap awal pengembangan, OIKN menghadapi berbagai kendala kelembagaan, seperti keterlambatan kepemilikan DIPA, struktur organisasi yang belum sepenuhnya lengkap, serta keterbatasan kapasitas pengelola keuangan. Kondisi tersebut berdampak pada belum optimalnya proses perencanaan anggaran.

Selain itu, ditemukan ketidaksinkronan antara dokumen perencanaan strategis dan perencanaan tahunan, tingginya deviasi Halaman III DIPA, serta frekuensi revisi DIPA yang cukup tinggi. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa proses perencanaan belum mampu mengakomodasi perubahan kebutuhan dan dinamika pembangunan secara optimal.

Akibatnya, realisasi anggaran cenderung menumpuk pada akhir tahun anggaran sehingga memengaruhi kualitas pelaksanaan anggaran dan capaian IKPA secara keseluruhan.



Gambar 1. Tren Pagu-Realisasi Belanja Bulanan (yoy)

Sumber: Laporan Kinerja Anggaran Otorita IKN, 2026

Berdasarkan tren pagu realisasi, rata-rata realisasi Q1 TA 2023 – 2024 sebesar 5,0% sedangkan Q1 TA 2025 hanya 1,0%, Q2 TA 2023 – 2024 sebesar 17,6% sedangkan Q2 TA 2025 hanya 4,5%, Q3 TA 2023-2024 sebesar 38,0% sedangkan Q3 TA 2025 hanya 16,6%, dan Q4 TA 2023 – 2024 sebesar 96,0% sedangkan Q4 TA 2025 sebesar 94,2%. Selanjutnya perbandingan kinerja berdasarkan realisasi bulanan year-on-year (YoY), kinerja realisasi bulanan TA 2023 (grafik warna hijau) lebih baik dari realisasi bulanan TA 2024 (grafik warna biru) dan realisasi bulanan TA 2025 (warna merah).

Fatikasari dan Priyono (2025) dalam Jurnal Penelitian Teori dan Terapan Akuntansi (PETA) menemukan bahwa capaian IKPA pada indikator belanja kontraktual berkorelasi kuat dengan kepuasan satker terhadap kualitas layanan perbendaharaan, dan keterlambatan kontrak merupakan sumber utama ketidakpuasan yang berujung pada dispensasi SPM.

Selain faktor internal, capaian IKPA OIKN juga dipengaruhi oleh faktor eksternal berupa pemblokiran anggaran dan keterlambatan penerimaan Anggaran Belanja Tambahan (ABT). Kondisi tersebut menyebabkan terbatasnya waktu pelaksanaan kegiatan dan mendorong terjadinya penumpukan penyerapan anggaran pada akhir tahun. Dampaknya, pola realisasi anggaran menjadi kurang optimal dan berpengaruh terhadap capaian indikator pelaksanaan anggaran. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mallongi et al. (2025) serta Suherman dan Kurniawan (2025) yang menyatakan bahwa kebijakan efisiensi, realokasi, dan pemblokiran anggaran dapat mengganggu siklus pelaksanaan anggaran, terutama pada instansi yang sedang berada dalam fase pembangunan intensif.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pola penyerapan anggaran memiliki pengaruh langsung terhadap nilai IKPA. Penilaian IKPA tidak hanya mempertimbangkan besarnya realisasi anggaran, tetapi juga memperhatikan distribusi penyerapan yang merata sesuai target triwulanan. Penumpukan realisasi pada akhir tahun berpotensi menimbulkan berbagai hambatan administratif yang berdampak pada penurunan nilai indikator pelaksanaan anggaran (Sodikin, 2021).

Dalam perspektif *performance-based budgeting*, rendahnya capaian indikator deviasi Halaman III DIPA menunjukkan bahwa proses perencanaan dan penganggaran belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan riil pelaksanaan kegiatan. Kondisi ini mengindikasikan adanya kelemahan dalam penyusunan Rencana Penarikan Dana (RPD) serta kurang optimalnya sinkronisasi antara perencanaan program dan pelaksanaan anggaran. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penguatan kualitas perencanaan, koordinasi antarunit kerja, dan integrasi proses penganggaran menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pelaksanaan anggaran dan capaian IKPA OIKN.

b. Faktor Komitmen Organisasi dan Kepemimpinan dalam Mendorong Kinerja Anggaran

Komitmen organisasi dan kepemimpinan merupakan faktor kunci yang sangat menentukan kualitas kinerja anggaran. Secara teoritis, komitmen organisasi mencerminkan keterikatan pegawai terhadap nilai dan tujuan organisasi, yang berdampak langsung pada efektivitas pengelolaan anggaran serta pencapaian IKPA. Komitmen yang kuat, terutama dari pimpinan, terbukti memperkuat implementasi SPIP, meningkatkan disiplin anggaran, serta mendorong perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang lebih konsisten. Dari sisi kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional yang aktif melakukan monitoring, evaluasi, dan pemberian arahan secara rutin berperan penting dalam menjaga kinerja anggaran. Satker dengan pimpinan yang melakukan pengawasan berkala cenderung memiliki nilai IKPA lebih tinggi karena masalah dapat cepat diidentifikasi dan ditindaklanjuti.

Namun, terdapat hambatan berupa ego sektoral dan lemahnya koordinasi lintas unit, terutama dalam organisasi yang bersifat heterogen. Kondisi ini menyebabkan perbedaan persepsi, komunikasi yang kurang intens, serta rendahnya trust antar pegawai, sehingga menghambat efektivitas pelaksanaan anggaran. Selain itu, kesamaan pemahaman terhadap tujuan organisasi juga menjadi faktor penting. Ketika pegawai memiliki pemahaman yang selaras terhadap visi dan misi organisasi, pelaksanaan anggaran menjadi lebih terarah dan tidak parsial. Secara keseluruhan, lemahnya komitmen kolektif dan dinamika kepemimpinan yang belum stabil dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran, termasuk munculnya revisi anggaran dan keterlambatan pelaksanaan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja anggaran sangat ditentukan oleh sinergi antara komitmen organisasi, kepemimpinan yang efektif, dan koordinasi lintas unit yang kuat.

c. Faktor Lemahnya Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)

Lemahnya SPIP menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi rendahnya efektivitas pengelolaan anggaran di OIKN. Secara teori, SPIP (PP No. 60 Tahun 2008) merupakan sistem pengendalian yang mencakup lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan, yang bertujuan memastikan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan kepatuhan dalam pengelolaan keuangan negara. Namun dalam praktiknya, implementasi SPIP di OIKN belum berjalan optimal. Pertama, terdapat masalah rentang kendali yang terlalu luas, ditandai dengan peningkatan jumlah PPK tanpa penyesuaian struktur pengawasan, sehingga satu KPA harus mengawasi terlalu banyak unit. Hal ini membuat pengawasan hanya bersifat administratif dan konsultatif, bukan korektif, sehingga melemahkan fungsi pengendalian. Kedua, peran APIP belum optimal akibat keterbatasan SDM dan belum lengkapnya struktur organisasi. Akibatnya, fungsi audit, reviu, dan evaluasi internal belum berjalan maksimal, sehingga mekanisme kontrol dan umpan balik dalam SPIP menjadi lemah. Ketiga, terdapat kelemahan regulasi internal dan SOP, di mana OIKN belum memiliki standar prosedur yang lengkap dan masih bergantung pada regulasi umum perbendaharaan. Hal ini menyebabkan inkonsistensi pelaksanaan anggaran antar unit serta meningkatkan risiko keterlambatan dan ketidakefisienan. Secara keseluruhan, kelemahan SPIP di OIKN bersifat struktural dan sistemik, mencakup keterbatasan pengawasan, belum optimalnya APIP, serta belum terbentuknya SOP internal yang komprehensif. Kondisi ini berdampak langsung pada menurunnya kualitas pelaksanaan anggaran dan pencapaian indikator kinerja anggaran (IKPA).

d. Faktor Keterbatasan dan Kendala Sistem serta Teknologi Informasi

Kualitas sistem informasi menjadi faktor penting dalam keberhasilan pengelolaan anggaran, karena sistem informasi yang baik harus memenuhi aspek kelengkapan, ketepatan waktu, relevansi, dan format informasi. Dalam konteks pengelolaan keuangan negara, aplikasi SAKTI dan OM-SPAN menjadi instrumen utama yang mengintegrasikan seluruh proses anggaran mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga monitoring dan evaluasi IKPA. Pertama,

SAKTI dan OM-SPAN berperan sentral dalam pelaksanaan anggaran, di mana SAKTI berfungsi sebagai sistem eksekusi keuangan, sedangkan OM-SPAN sebagai alat monitoring kinerja. Seluruh proses dan penilaian IKPA sangat bergantung pada kedua sistem ini, sehingga gangguan atau kesalahan input langsung berdampak pada penurunan indikator kinerja. Kedua, terdapat kendala infrastruktur jaringan dan gangguan sistem, terutama karena lokasi OIKN yang masih dalam tahap pembangunan. Keterbatasan jaringan internet serta proses update aplikasi menyebabkan keterlambatan pekerjaan dan gangguan dalam pelaksanaan anggaran, khususnya terkait ketepatan waktu.

Ketiga, kesalahan input dan keterbatasan kompetensi SDM menjadi masalah utama. Banyak operator belum sepenuhnya menguasai aplikasi SAKTI sehingga sering terjadi kesalahan input data yang berakibat pada keterlambatan proses administrasi dan penurunan nilai IKPA. Hal ini menunjukkan bahwa kelemahan sistem informasi lebih banyak disebabkan oleh faktor manusia dibanding sistem itu sendiri. Keempat, keandalan sistem informasi juga masih menjadi tantangan, terutama ketika SAKTI mengalami gangguan pada periode kritis seperti batas waktu pelaporan, yang berdampak langsung pada keterlambatan pertanggungjawaban anggaran. Secara keseluruhan, kendala sistem informasi di OIKN bersifat teknis dan non-teknis, mencakup ketergantungan tinggi pada sistem digital, keterbatasan infrastruktur jaringan, serta rendahnya kompetensi pengguna. Kondisi ini berdampak langsung pada efektivitas pelaksanaan anggaran dan pencapaian IKPA.

e. Faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia yang Belum Merata

Kompetensi SDM merupakan faktor kunci dalam menentukan efektivitas pelaksanaan anggaran. Secara teoritis, kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang harus dimiliki pengelola keuangan agar proses anggaran dapat berjalan efektif. Tanpa SDM yang kompeten, pelaksanaan anggaran cenderung lambat, tidak akurat, dan tidak optimal. Pertama, terdapat ketidakmerataan kompetensi teknis SDM, karena OIKN diisi pegawai dari berbagai instansi dengan latar belakang berbeda. Sebagian pegawai memiliki pengalaman keuangan yang baik, namun banyak juga yang belum memahami proses pengelolaan anggaran, sehingga terjadi kesenjangan kinerja antar pegawai dan unit. Kedua, terdapat penugasan rangkap dan keterbatasan pejabat perbendaharaan bersertifikat, seperti PPK, PPSPM, dan bendahara. Kondisi ini menyebabkan beban kerja berlebih, potensi pelanggaran pemisahan tugas (*segregation of duties*), serta meningkatnya risiko kesalahan administrasi dan keterlambatan pelaksanaan anggaran.

Ketiga, meskipun sudah ada upaya peningkatan kompetensi melalui pelatihan, sertifikasi, dan pendampingan, hasilnya belum optimal karena peningkatan kompetensi membutuhkan waktu, pengalaman kerja, dan proses pembelajaran yang berkelanjutan. Keempat, secara struktural terjadi ketidakseimbangan antara jumlah SDM dan volume pekerjaan, di mana peningkatan jumlah pegawai tidak diimbangi dengan kesiapan kompetensi, sehingga banyak pegawai harus memegang beberapa tugas sekaligus yang berdampak pada menurunnya efektivitas kerja. Secara keseluruhan, keterbatasan kompetensi SDM di OIKN bersifat struktural dan transisional, ditandai oleh kesenjangan kemampuan, beban kerja yang tidak proporsional, serta proses adaptasi organisasi yang masih berlangsung. Kondisi ini berdampak langsung pada keterlambatan, kesalahan administrasi, dan penurunan kualitas kinerja anggaran.

f. Faktor Eksternal: Kebijakan Efisiensi dan Dinamika Regulasi

Faktor eksternal, terutama kebijakan efisiensi anggaran pemerintah pusat yang diterapkan secara mendadak, juga memberikan dampak signifikan terhadap kinerja pelaksanaan anggaran OIKN. Kebijakan efisiensi yang dituangkan dalam berbagai instruksi presiden dan surat edaran kementerian menyebabkan pemblokiran dan realokasi anggaran

yang tidak terencana, sehingga mengganggu pola penyerapan anggaran yang telah direncanakan. Pada TA 2025, terdapat penyesuaian khusus berdasarkan Nota Dinas Direktur Pelaksanaan Anggaran Nomor ND-163/PB.2/2025 yang memberikan nilai 100 untuk seluruh indikator IKPA pada Triwulan I guna mengakomodasi kebijakan efisiensi anggaran, namun kondisi ini kemudian memengaruhi pola penyerapan pada triwulan-triwulan berikutnya.

Dari perspektif administrasi publik, fenomena ini mencerminkan ketegangan antara dua kepentingan yang bersinggungan: kebutuhan satker untuk melaksanakan anggaran sesuai rencana yang telah ditetapkan di satu sisi, dan kebutuhan pemerintah untuk merespons perubahan kondisi fiskal secara adaptif di sisi lain. L.D. White (dalam Holzer dan Schwester, 2011) mendefinisikan administrasi publik sebagai manajemen dari manusia dan berbagai materi dalam pencapaian tujuan negara. Dalam konteks ini, satker OIKN dituntut untuk mampu mengelola ketegangan tersebut tanpa mengorbankan kualitas pelaksanaan anggaran.

Nugroho dan Kamela (2025) menemukan adanya variasi capaian IKPA antar indikator yang mencerminkan perbedaan kualitas pengelolaan anggaran, dan faktor kebijakan eksternal merupakan salah satu variabel yang tidak dapat dikendalikan sepenuhnya oleh satker. Namun demikian, satker yang memiliki sistem perencanaan yang kuat dan kapasitas SDM yang andal akan lebih adaptif dalam menghadapi perubahan kebijakan eksternal dibandingkan satker dengan kelemahan mendasar pada aspek-aspek tersebut.

Strategi Optimalisasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran pada Satker Otorita Ibu Kota Nusantara

Setelah mengidentifikasi enam faktor yang memengaruhi kinerja pelaksanaan anggaran OIKN, penelitian ini merumuskan enam kluster strategi optimalisasi kinerja anggaran yang diperoleh secara induktif dari wawancara, analisis dokumen, dan observasi lapangan. Keenam strategi tersebut meliputi: (1) penguatan kapasitas SDM, (2) peningkatan kualitas perencanaan dan penganggaran, (3) penguatan koordinasi lintas unit kerja, (4) penyusunan regulasi dan SOP keuangan internal, (5) penguatan monitoring dan evaluasi berbasis data, serta (6) optimalisasi sistem informasi dan teknologi. Keenam strategi tersebut bersifat saling terintegrasi dan tidak berdiri sendiri, melainkan membentuk suatu sistem yang saling mendukung. Penguatan SDM menjadi fondasi utama bagi implementasi strategi lainnya, seperti perencanaan, koordinasi, dan penyusunan SOP. Sementara itu, monitoring-evaluasi serta sistem informasi berperan sebagai mekanisme pengendalian untuk memastikan seluruh strategi berjalan efektif dan menghasilkan perbaikan kinerja yang terukur.

Tabel 4. Hasil Temuan Strategi Optimalisasi Kinerja Pelaksanaan Anggaran Otorita Ibu Kota Nusantara

Kode Informan	Tema Strategi	Rekomendasi / Inisiatif	Kutipan Kunci	Analisis Strategik
KI 1	Peningkatan Kualitas Perencanaan	Penguatan RPD berbasis data historis dan rencana kegiatan riil	"Kami perlu membangun baseline data penarikan dana dari tahun-tahun sebelumnya agar RPD yang disusun di awal tahun lebih akurat dan realistis, tidak sekadar estimasi kasar."	Perencanaan berbasis data historis meningkatkan akurasi RPD dan mengurangi deviasi secara struktural.
KI 2	Koordinasi Lintas Unit	Pembentukan forum koordinasi anggaran lintas unit kerja yang terjadwal dan terstruktur	"Harus ada mekanisme rapat koordinasi bulanan yang wajib, melibatkan seluruh unit, sehingga perencanaan anggaran tidak lagi berjalan sendiri-	Forum koordinasi mengurangi ego sektoral dan meningkatkan sinkronisasi antara rencana kegiatan dan

Kode Informan	Tema Strategi	Rekomendasi / Inisiatif	Kutipan Kunci	Analisis Strategik
			sendiri."	rencana keuangan.
KI 3	Pengembangan SDM	Program pelatihan teknis berjenjang dan mentoring pengelola keuangan baru	"Kami butuh program orientasi khusus untuk pengelola keuangan baru, minimal dua minggu, sebelum mereka mulai memegang tugas pengajuan SPM."	Pelatihan terstruktur mengurangi kesalahan teknis dan mempercepat waktu pengajuan SPM.
KI 4	Optimalisasi Informasi	Sistem Penyediaan helpdesk SAKTI internal dan jadwal pemeliharaan sistem yang terencana	"Kalau ada tim internal yang bisa langsung menangani kendala SAKTI di tempat, kami tidak perlu menunggu lama dan tidak terlambat pelaporan."	Dukungan teknis lokal SAKTI mengurangi downtime dan risiko keterlambatan pelaporan UP/TUP.
KI 5	Percepatan Pengadaan	Optimalisasi proses e-procurement dan penyusunan HPS yang lebih akurat di awal tahun	"Kalau HPS sudah disiapkan matang sejak triwulan I, proses lelang bisa dimulai lebih cepat dan data kontrak bisa disampaikan tepat waktu."	Percepatan pengadaan mengurangi keterlambatan data kontrak dan dispensasi SPM.
KI 6	Manajemen Kerja	Beban Redistribusi tugas berdasarkan beban kerja dan penambahan personel teknis terlatih	"Pembagian tugas harus lebih jelas dan proporsional; tidak bisa satu orang menangani semuanya kalau mau hasilnya berkualitas."	Distribusi beban kerja yang proporsional mengurangi risiko kesalahan administratif dan meningkatkan kualitas output.
KI 7	Regulasi Internal	Penyusunan SOP keuangan internal OIKN yang komprehensif dan spesifik	"Kami perlu SOP tersendiri yang mengakomodasi kekhususan OIKN, tidak bisa hanya bergantung pada petunjuk teknis umum dari Kementerian Keuangan."	SOP internal yang komprehensif menciptakan konsistensi prosedur dan memperkuat SPIP secara keseluruhan.
KI 8	Pengendalian Monitoring	& Penguatan monitoring pelaksanaan anggaran berkala dengan dashboard real-time berbasis data OMSPAN	"Satker yang secara aktif memantau posisi IKPA-nya setiap bulan dan melakukan koreksi cepat selalu memiliki capaian akhir tahun yang lebih baik."	Monitoring proaktif berbasis data OMSPAN memungkinkan respons cepat terhadap potensi penurunan nilai IKPA sebelum menjadi masalah.

Tabel 4 memperlihatkan bahwa seluruh key informant secara konsisten merekomendasikan pendekatan yang komprehensif dan sistematis, bukan penanganan parsial pada satu aspek saja. Konsistensi rekomendasi lintas informan dari berbagai level jabatan dan fungsi (strategis, teknis, dan pengawasan) ini memperkuat legitimasi keenam klaster strategi yang dirumuskan dalam penelitian ini. Untuk memberikan gambaran yang lebih terstruktur tentang bagaimana keenam strategi tersebut dipetakan ke dalam kerangka analisis Balanced Scorecard, Tabel 5 menyajikan pemetaan strategi berdasarkan empat perspektif BSC:

Tabel 5. Pemetaan Strategi Optimalisasi IKPA OIKN ke dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif BSC	Faktor Determinan yang Ditangani	Strategi / Inisiatif Utama	Indikator Keberhasilan (KPI)
Pembelajaran & Pertumbuhan (Learning & Growth)	Kompetensi SDM; Literasi Sistem Informasi SAKTI; Transfer Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> Program pelatihan berjenjang Mentoring & pendampingan pengelola baru Helpdesk SAKTI internal Manajemen pengetahuan (knowledge base) 	<ul style="list-style-type: none"> % pengelola keuangan tersertifikasi Waktu rata-rata pengajuan SPM Jumlah kesalahan teknis SPM menurun
Proses Internal (Internal Business Process)	Kualitas Perencanaan; SPIP; Koordinasi Lintas Unit; Regulasi Internal; Pengadaan	<ul style="list-style-type: none"> Forum koordinasi anggaran bulanan Penyusunan SOP keuangan internal Penguatan SPIP (penilaian risiko) Percepatan HPS & e-procurement RPD berbasis data historis 	<ul style="list-style-type: none"> Nilai deviasi halaman III DIPA ≥ 85 Persentase kontrak tepat waktu Jumlah revisi DIPA menurun Nilai indikator belanja kontraktual ≥ 80
Keuangan (Financial)	Penyerapan Anggaran; Pengelolaan UP/TUP; Dispensasi SPM	<ul style="list-style-type: none"> Dashboard monitoring IKPA real-time Rapat evaluasi kinerja anggaran triwulanan Penyiapan SPM lebih awal (buffer time) Pengendalian UP/TUP berbasis jadwal kegiatan 	<ul style="list-style-type: none"> Penyerapan anggaran $\geq 95\%$ per tahun Nilai IKPA ≥ 89 (kategori Baik) Dispensasi SPM mendekati nol Nilai UP/TUP ≥ 85
	Pemangku Kepentingan (Stakeholder/Customer)	Komitmen Organisasi & Pimpinan; Pencapaian Output; Faktor Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> Capaian output $\geq 95\%$ Kepuasan KPPN terhadap administrasi satker Nilai IKPA keseluruhan ≥ 95 (kategori Sangat Baik) Tidak ada temuan BPK terkait pelaksanaan anggaran

Sumber: Diadaptasi dari Kaplan & Norton (1996), diolah peneliti (2026).

Tabel 5 menunjukkan bahwa strategi yang direkomendasikan mencakup keempat perspektif BSC secara seimbang, mulai dari pengembangan kapasitas SDM dan teknologi (perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan), perbaikan proses bisnis anggaran (perspektif Proses Internal), optimalisasi realisasi keuangan (perspektif Keuangan), hingga peningkatan layanan kepada pemangku kepentingan dan pencapaian output (perspektif Pemangku Kepentingan). Keseimbangan ini penting untuk memastikan bahwa peningkatan kinerja yang dihasilkan bersifat holistik dan berkelanjutan, bukan hanya mengejar angka IKPA semata. Sebagai panduan implementasi yang lebih operasional, peneliti menyusun peta jalan (roadmap) strategi yang mengklasifikasikan inisiatif berdasarkan urgensi dan cakupan waktu pelaksanaan:

Tabel 6. Peta Jalan (Roadmap) Implementasi Strategi Peningkatan Kinerja Pelaksanaan Anggaran OIKN

Strategi Utama	Jangka Pendek (0–6 Bulan)	Jangka Menengah (6–12 Bulan)	Jangka Panjang (> 12 Bulan)
1. Penguatan Kapasitas SDM	<ul style="list-style-type: none"> Pemetaan gap kompetensi Program orientasi pengelola baru (min. 2 minggu) Modul pelatihan teknis perbendaharaan dasar 	<ul style="list-style-type: none"> Sertifikasi PPK & PPSPM Mentoring berbasis unit kerja Pembentukan knowledge base digital 	<ul style="list-style-type: none"> Komunitas praktik pengelola keuangan Evaluasi kompetensi berkala Sistem suksesi pengelola keuangan kunci
2. Peningkatan	<ul style="list-style-type: none"> Lokakarya perencanaan RPD 	<ul style="list-style-type: none"> Integrasi data OMSPAN 	<ul style="list-style-type: none"> Sistem perencanaan

Strategi Utama	Jangka Pendek (0–6 Bulan)	Jangka Menengah (6–12 Bulan)	Jangka Panjang (> 12 Bulan)
Kualitas Perencanaan	berbasis data historis • Template RPD yang terstandar • Jadwal wajib pemutakhiran RPD tiap triwulan	ke proses RPD • Dashboard prediksi deviasi • Evaluasi akurasi RPD per unit kerja	anggaran terintegrasi • Benchmark deviasi di bawah 10% • Target nilai deviasi DIPA ≥ 90
3. Penguatan Koordinasi Lintas Unit	• Pembentukan Tim Koordinasi Anggaran OIKN • Rapat koordinasi bulanan terjadwal • SOP koordinasi lintas unit	• Integrasi sistem informasi antar unit • Evaluasi efektivitas koordinasi • Perjanjian kinerja antar unit	• Budaya kolaborasi anggaran yang mapan • Zero ego sektoral dalam perencanaan • Forum tahunan review kinerja anggaran
4. Penyusunan Regulasi Internal	• Audit regulasi yang ada vs kebutuhan OIKN • Prioritas penyusunan SOP keuangan utama • Pembentukan tim penyusun SOP	• Pengesahan SOP keuangan internal • Sosialisasi dan uji coba SOP • Integrasi SOP ke SPIP	• Pembaruan SOP secara berkala • SPIP yang matang dan terintegrasi • Audit kepatuhan SOP internal
5. Penguatan Monitoring & Evaluasi	• Aktivasi dashboard IKPA dari OMSPAN • Penunjukan PIC monitoring IKPA • Rapat evaluasi IKPA bulanan	• Laporan IKPA per triwulan kepada pimpinan • Sistem early warning penurunan IKPA • Penetapan target IKPA per indikator	• IKPA sebagai KPI kinerja pimpinan • Reward & punishment berbasis IKPA • Benchmarking dengan K/L berprestasi tinggi
6. Optimalisasi Sistem Informasi	• Pemetaan kendala SAKTI • Helpdesk SAKTI internal • Jadwal backup dan pemeliharaan rutin	• Pelatihan SAKTI tingkat lanjut • Integrasi data SAKTI–OMSPAN • Prosedur contingency saat gangguan sistem	• Inovasi digital pengelolaan anggaran • Sistem informasi anggaran OIKN terintegrasi • Paperless treasury management

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan hasil wawancara dan analisis dokumen (2026).

Tabel 6 menyajikan roadmap implementasi yang mengelompokkan inisiatif ke dalam tiga horizon waktu: jangka pendek (0–6 bulan) yang berfokus pada intervensi mendesak yang dapat segera dilaksanakan, jangka menengah (6–12 bulan) yang mengarah pada penguatan sistem dan proses, serta jangka panjang (lebih dari 12 bulan) yang bertujuan membangun kapasitas kelembagaan yang berkelanjutan. Pendekatan bertahap ini penting untuk memastikan bahwa implementasi strategi tidak terlalu ambisius dalam jangka pendek, namun tetap berorientasi pada transformasi sistemik dalam jangka panjang.

a. Strategi Penguatan Kapasitas SDM: Perspektif Teori *Capacity Building*

Temuan penelitian menegaskan bahwa penguatan kapasitas SDM merupakan strategi yang paling mendasar dan mendesak untuk diimplementasikan di OIKN. Dalam kerangka teori *capacity building* yang dikemukakan oleh Grindle (dalam Haryono et al., 2012), pengembangan kapasitas mencakup tiga dimensi yang harus dikembangkan secara simultan: dimensi individu (pengetahuan, keterampilan, dan motivasi pegawai), dimensi organisasional (struktur, prosedur, manajemen, dan insentif), serta dimensi lingkungan (regulasi dan ekosistem kelembagaan yang mendukung). Strategi penguatan SDM yang direkomendasikan dalam penelitian ini merespons ketiga dimensi tersebut secara komprehensif.

Pada dimensi individu, program pelatihan berjenjang yang direkomendasikan mencakup orientasi intensif bagi pengelola keuangan baru, pelatihan teknis pengajuan SPM dan pengelolaan UP/TUP, sertifikasi PPK dan PPSPM, serta pelatihan pengoperasian aplikasi SAKTI tingkat lanjut. KI 3 merekomendasikan: "*Kami butuh program orientasi khusus untuk*

pengelola keuangan baru, minimal dua minggu, sebelum mereka mulai memegang tugas pengajuan SPM." Rekomendasi ini sejalan dengan pernyataan UNDP (dalam Haryono et al., 2012) yang menekankan tiga komponen utama *capacity building*: pengembangan pengetahuan pegawai, penyediaan sarana prasarana yang memadai, dan adopsi teknologi untuk perencanaan dan koordinasi.

Pada dimensi organisasional, penelitian ini merekomendasikan pembentukan mekanisme manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang sistematis untuk mengatasi permasalahan rotasi pegawai tanpa transfer knowledge. Cammack (2007) menegaskan bahwa membangun kapasitas dalam pelaksanaan anggaran merupakan pondasi dalam siklus anggaran yang menyediakan infrastruktur, dan jika pelaksanaan anggaran dilakukan dengan baik maka dapat meningkatkan capaian target tujuan. Sistem manajemen pengetahuan yang direkomendasikan mencakup dokumentasi prosedur kerja, pembuatan panduan teknis berbasis kasus nyata OIKN, dan platform digital berbagi pengetahuan antar pengelola keuangan.

Kontribusi penting dari penelitian ini pada dimensi ini adalah temuan bahwa tantangan SDM di OIKN bersifat unik karena sebagian besar pengelola keuangan berstatus pegawai perbantuan dari instansi lain, yang secara inheren memiliki loyalitas ganda dan potensi perpindahan yang tinggi. Kondisi ini menuntut pendekatan *capacity building* yang tidak hanya berorientasi pada kompetensi individual, tetapi juga pada pembangunan kapasitas organisasional yang mampu bertahan meski terjadi pergantian personel. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip ketujuh *capacity building* yang dikemukakan Cammack (2007), yaitu bahwa setiap organisasi memiliki sejarah dan budaya masing-masing, sehingga strategi penguatan kapasitas harus mengakar pada konteks spesifik organisasi tersebut.

Lebih jauh, observasi lapangan peneliti menemukan bahwa penugasan rangkap yang dialami sebagian besar staf pengelola keuangan OIKN tidak hanya menurunkan kualitas output, tetapi juga menghambat proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi. Seseorang yang selalu disibukkan oleh pekerjaan rutin yang menumpuk tidak memiliki ruang mental dan waktu yang cukup untuk belajar dan berkembang. Oleh karena itu, redistribusi beban kerja yang proporsional, yang memastikan setiap pengelola keuangan memiliki ruang untuk belajar sambil bekerja, menjadi prasyarat bagi efektivitas program pelatihan yang direkomendasikan.

b. Strategi Peningkatan Kualitas Perencanaan: Perspektif *Performance-Based Budgeting*

Strategi peningkatan kualitas perencanaan merupakan respons langsung terhadap temuan rendahnya nilai deviasi halaman III DIPA yang konsisten selama tiga tahun berturut-turut. Dalam kerangka teori penganggaran berbasis kinerja, Suliantoro (2023) menegaskan bahwa perencanaan anggaran yang berkualitas adalah prasyarat bagi pelaksanaan yang efektif, karena perencanaan menentukan prioritas belanja publik dan alokasi sumber daya berdasarkan kebutuhan strategis. Ketika perencanaan lemah, maka tidak peduli seberapa besar upaya yang dilakukan dalam tahap pelaksanaan, hasilnya tetap akan tidak optimal karena fondasi yang dibangun sudah tidak akurat sejak awal.

Pendekatan yang direkomendasikan penelitian ini untuk meningkatkan kualitas perencanaan adalah perencanaan berbasis data (*data-driven planning*), yakni penyusunan RPD yang mengintegrasikan data historis realisasi anggaran dari tahun-tahun sebelumnya, pola penyerapan per jenis belanja, dan jadwal kegiatan riil dari masing-masing unit kerja. KI 1 menegaskan: "*Kami perlu membangun baseline data penarikan dana dari tahun-tahun sebelumnya agar RPD yang disusun di awal tahun lebih akurat dan realistis, tidak sekadar estimasi kasar.*" Pendekatan ini sejalan dengan prinsip penganggaran berbasis kinerja yang menuntut adanya informasi kinerja yang akurat sebagai dasar pengambilan keputusan anggaran (Dewi & Wiguna, 2024).

Selain itu, penelitian ini merekomendasikan penguatan mekanisme pemutakhiran RPD secara berkala (setiap awal triwulan) yang dipimpin langsung oleh pejabat setingkat eselon II untuk memastikan komitmen dan akurasi data. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-5/PB/2024 secara eksplisit mengizinkan pemutakhiran RPD oleh satker, namun peluang ini belum dimanfaatkan secara optimal oleh OIKN karena lemahnya prosedur dan budaya pemutakhiran yang terjadwal. Penelitian ini merekomendasikan formalisasi prosedur pemutakhiran RPD melalui SOP internal yang mewajibkan pemutakhiran dalam 5 hari kerja pertama setiap awal triwulan, disertai verifikasi dari unit perencana.

Mardiasmo (2018) menekankan bahwa perencanaan yang tidak akurat mengakibatkan dokumen DIPA harus direvisi, jadwal kegiatan harus disesuaikan, dan waktu pelaksanaan mundur. Dengan demikian, investasi pada kualitas perencanaan bukan hanya akan memperbaiki nilai indikator deviasi DIPA, tetapi juga secara berantai akan memperbaiki indikator-indikator IKPA lainnya seperti penyerapan anggaran, penyelesaian tagihan, dan pencapaian output. Inilah yang menjadikan peningkatan kualitas perencanaan sebagai strategi dengan efek domino terbesar terhadap capaian IKPA secara keseluruhan.

c. Strategi Koordinasi Lintas Unit: Perspektif Pengendalian Manajemen

Temuan penelitian mengidentifikasi ego sektoral dan lemahnya koordinasi lintas unit sebagai salah satu faktor utama yang menyebabkan ketidaksesuaian antara rencana kegiatan dan rencana anggaran di OIKN. Strategi koordinasi lintas unit yang direkomendasikan mencakup pembentukan forum koordinasi anggaran yang terjadwal, penetapan perjanjian kinerja antar unit, dan integrasi sistem informasi antar unit kerja. KI 2 merekomendasikan: *"Harus ada mekanisme rapat koordinasi bulanan yang wajib, melibatkan seluruh unit, sehingga perencanaan anggaran tidak lagi berjalan sendiri-sendiri."*

Dalam kerangka teori pengendalian manajemen yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2018), koordinasi merupakan bagian integral dari pengendalian manajemen yang bertujuan mencapai goal congruence, yaitu keserasian antara tujuan organisasi dengan tujuan unit-unit yang ada di dalamnya. Tanpa mekanisme koordinasi yang efektif, unit-unit kerja di OIKN akan terus beroperasi dalam silo yang terpisah, menghasilkan perencanaan yang tidak sinkron dan pelaksanaan anggaran yang tidak efisien.

Ulber Silalahi (2015) menerangkan bahwa pengendalian manajemen harus mencakup seluruh fungsi manajemen, termasuk perencanaan, pengorganisasian, sumber daya, komunikasi, kepemimpinan, dan motivasi. Dalam konteks OIKN, lemahnya koordinasi bukan hanya permasalahan teknis, tetapi juga mencerminkan belum terbentuknya budaya organisasi yang menekankan kolaborasi dan transparansi antar unit. Oleh karena itu, strategi koordinasi yang direkomendasikan tidak cukup hanya berupa pembentukan forum formal, tetapi harus disertai dengan upaya membangun budaya kerja yang kolaboratif melalui kepemimpinan yang memberikan teladan nyata.

Mardiasmo (2018) juga menjelaskan bahwa interaksi pengendalian manajemen dapat dilakukan secara formal (perumusan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi kinerja) maupun informal (interaksi langsung, rapat tidak resmi, tukar pikiran). Penelitian ini merekomendasikan pendekatan hybrid, yakni formalisasi forum koordinasi anggaran bulanan yang dilengkapi dengan mekanisme komunikasi informal yang lebih cair (seperti grup kerja digital dan sesi brainstorming tematik), untuk memaksimalkan efektivitas koordinasi tanpa menciptakan birokrasi tambahan yang memberatkan.

d. Strategi Regulasi Internal dan Penguatan SPIP

Ketiadaan regulasi internal yang komprehensif merupakan salah satu kelemahan struktural OIKN yang teridentifikasi dalam penelitian ini. Strategi penyusunan SOP keuangan internal yang komprehensif dan spesifik untuk OIKN merupakan langkah yang tidak dapat ditunda. KI 7 menegaskan: "*Kami perlu SOP tersendiri yang mengakomodasi kekhususan OIKN, tidak bisa hanya bergantung pada petunjuk teknis umum dari Kementerian Keuangan.*"

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang SPIP mengamanatkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib membangun dan menerapkan sistem pengendalian intern yang mencakup lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan. SOP keuangan internal yang komprehensif merupakan komponen utama dari elemen "aktivitas pengendalian" dalam SPIP, yang memastikan bahwa setiap tahapan proses pelaksanaan anggaran dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dan terinternalisasi oleh seluruh pengelola keuangan.

Romney dan Steinbart (2015) menegaskan bahwa sistem pengendalian internal yang kuat mencegah terjadinya inefisiensi dan penyimpangan dalam penggunaan sumber daya. Dengan adanya SOP yang jelas, setiap pengelola keuangan—termasuk yang baru bergabung—memiliki panduan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan kapan batas waktunya. Ini secara langsung mengurangi risiko keterlambatan, kesalahan administratif, dan inkonsistensi prosedur yang selama ini menjadi sumber utama penurunan nilai IKPA.

Peneliti berpendapat bahwa penyusunan regulasi internal OIKN perlu dilakukan secara partisipatif, melibatkan seluruh unit kerja dan pengelola keuangan di semua level. Regulasi yang disusun secara *top-down* tanpa melibatkan pelaksana lapangan cenderung sulit diimplementasikan karena tidak mencerminkan realitas operasional yang sesungguhnya. Pendekatan partisipatif juga akan meningkatkan rasa kepemilikan (*ownership*) terhadap regulasi yang dihasilkan, sehingga tingkat kepatuhan terhadap SOP akan lebih tinggi.

e. Strategi Monitoring dan Evaluasi Berbasis Data: Perspektif Akuntabilitas Publik

Penguatan monitoring dan evaluasi berbasis data merupakan strategi yang berfungsi sebagai mekanisme pengendalian untuk memastikan seluruh strategi lainnya berjalan sesuai rencana. KI 8 menegaskan: "*Satker yang secara aktif memantau posisi IKPA-nya setiap bulan dan melakukan koreksi cepat selalu memiliki capaian akhir tahun yang lebih baik.*" Pernyataan ini mengisyaratkan bahwa kesenjangan utama antara satker berkinerja tinggi dan berkinerja rendah bukan hanya terletak pada kapasitas teknis, tetapi juga pada kualitas sistem monitoring internal.

Dalam perspektif teori pengukuran kinerja sektor publik, Robertson (dalam Mahmudi, 2015) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai tahapan pengukuran perkembangan kegiatan dalam pencapaian tujuan dan target yang telah ditentukan. Monitoring IKPA yang dilakukan secara real-time berbasis data OMSPAN memungkinkan deteksi dini terhadap potensi penurunan nilai jauh sebelum periode evaluasi berakhir, sehingga koreksi dapat dilakukan tepat waktu. Mardiasmo (2018) menegaskan bahwa pengendalian *concurrent* (berjalan) yang dilakukan secara berkala per bulan, per kuartal, dan per tahun merupakan mekanisme pengendalian yang paling efektif untuk merespons penyimpangan secara cepat.

Penelitian ini merekomendasikan penetapan nilai IKPA sebagai *Key Performance Indicator* (KPI) yang secara eksplisit dimasukkan ke dalam perjanjian kinerja pimpinan OIKN, mulai dari tingkat Kepala Biro hingga Kepala Satker. Integrasi IKPA ke dalam sistem *reward and punishment* kinerja pimpinan merupakan mekanisme komitmen yang paling efektif, karena menciptakan akuntabilitas yang jelas dan insentif yang nyata untuk meningkatkan kinerja pelaksanaan anggaran. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 107 Tahun 2024 secara eksplisit menyebutkan pemberian *reward and punishment* terhadap kinerja pelaksanaan anggaran kementerian/lembaga, yang memberikan landasan regulatif bagi rekomendasi ini.

Mardiasmo (2018) menegaskan bahwa tujuan penilaian kinerja sektor publik, salah satunya, adalah sebagai bahan penentu dalam penetapan keputusan untuk memberikan penghargaan dan teguran. Dengan mengintegrasikan nilai IKPA ke dalam sistem manajemen kinerja individu pimpinan, OIKN dapat menciptakan mekanisme insentif yang mendorong seluruh pejabat untuk mengambil tanggung jawab aktif terhadap kualitas pelaksanaan anggaran di unit kerjanya masing-masing.

f. Strategi Optimalisasi Sistem Informasi dalam Perspektif Manajemen Sektor Publik

Strategi optimalisasi sistem informasi ditujukan untuk mengatasi kendala teknis aplikasi SAKTI yang selama ini menjadi salah satu penyebab keterlambatan pelaporan dan pengajuan SPM. KI 4 merekomendasikan: "*Kalau ada tim internal yang bisa langsung menangani kendala SAKTI di tempat, kami tidak perlu menunggu lama dan tidak terlambat pelaporan.*" Rekomendasi ini mencerminkan kebutuhan mendesak untuk menginternalisasi kapasitas dukungan teknis sistem informasi di lingkungan OIKN, alih-alih sepenuhnya bergantung pada helpdesk pusat Kementerian Keuangan yang sering kali tidak dapat merespons dengan cepat.

Moenek et al. (2020) menyatakan bahwa kualitas sistem informasi dipengaruhi oleh dukungan atasan, komunikasi antar bagian, dan kompetensi SDM sebagai pengelola sistem. Dalam konteks OIKN, rendahnya literasi digital pengelola keuangan terhadap aplikasi SAKTI merupakan faktor yang memperbesar dampak gangguan teknis. Dengan kata lain, sebuah gangguan kecil pada sistem dapat menjadi masalah besar jika pengguna tidak memiliki kapasitas untuk mengatasinya secara mandiri atau melakukan mitigasi sementara. Oleh karena itu, strategi optimalisasi sistem informasi harus mencakup dua dimensi: peningkatan keandalan sistem (*technical side*) dan peningkatan kompetensi pengguna (*human side*).

Setyorini et al. (dalam Moenek et al., 2020) menegaskan bahwa komunikasi yang lancar antar bagian merupakan prasyarat bagi sistem informasi yang berkualitas. Di OIKN, hambatan komunikasi antara tim teknis IT dan tim keuangan dalam hal penanganan gangguan SAKTI seringkali memperpanjang downtime yang terjadi. Pembentukan helpdesk SAKTI internal yang memiliki protokol eskalasi yang jelas dan SLA (*Service Level Agreement*) yang terstandar merupakan solusi praktis yang dapat diterapkan dalam jangka pendek.

Dalam perspektif jangka panjang, penelitian ini merekomendasikan pengembangan sistem informasi anggaran OIKN yang terintegrasi, yang menghubungkan data SAKTI, OMSPAN, dan sistem perencanaan kegiatan dalam satu platform yang mudah diakses oleh seluruh pengelola keuangan. Integrasi data ini tidak hanya akan meningkatkan efisiensi proses pelaporan, tetapi juga akan memperkuat basis data yang dibutuhkan untuk perencanaan anggaran berbasis data di masa mendatang.

g. Kesesuaian Strategi Optimalisasi IKPA OIKN dengan Dinamika Politik Terkait Kebijakan IKN

Secara metodologis dan teoritis, enam klaster strategi berbasis Balanced Scorecard yang dirumuskan dalam penelitian ini telah tersusun secara sistematis. Namun, apabila dikontekstualisasikan dengan dinamika politik kebijakan IKN terkini, terdapat tiga celah struktural yang belum sepenuhnya terakomodasi dan berpotensi menghambat implementasi strategi yang diusulkan.

Pertama, ketidakstabilan anggaran cenderung bersifat berulang dan bahkan menguat, bukan sekadar fenomena sementara. Pada TA 2026, misalnya, permohonan tambahan pagu OIKN sebesar Rp 14,92 triliun belum disetujui oleh Banggar DPR, sementara pagu indikatif yang awalnya Rp 6,26 triliun justru mengalami pemotongan menjadi Rp 5,47 triliun akibat kebijakan efisiensi. Selain itu, DIPA TA 2026 baru ditetapkan pada akhir Desember 2025, bersamaan dengan penetapan pejabat perbendaharaan. Kondisi ini berlanjut pada TA 2027, di mana pagu indikatif belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan mandatory spending untuk kontrak tahun

jamak (MYC) yang berakhir pada 2027. Dampaknya, strategi perencanaan berbasis data historis dan monitoring berbasis OM-SPAN menjadi kurang efektif karena akar masalah utama bukan pada kualitas perencanaan, melainkan pada ketidakpastian pagu anggaran yang dipengaruhi dinamika politik antara OIKN, Kementerian Keuangan, dan DPR.

Kedua, terdapat tekanan politik terhadap target “Ibu Kota Politik 2028” yang berpotensi memperkuat, bukan meredakan, permasalahan komitmen organisasi. Melalui Perpres Nomor 79 Tahun 2025, pemerintah menetapkan target IKN sebagai ibu kota politik pada 17 Agustus 2028 dengan pembangunan KIPP seluas 800–850 hektare serta rencana pemindahan ASN secara bertahap mulai 2026. Seiring dengan itu, struktur OIKN juga berkembang menjadi enam satuan kerja pada TA 2026 dengan peningkatan jumlah pejabat perbendaharaan. Tekanan target ini berpotensi memperburuk pola penumpukan realisasi anggaran di akhir tahun, sebagaimana telah teridentifikasi sebelumnya. Selain itu, ekspansi struktur organisasi memperbesar risiko masalah rentang kendali yang sudah muncul pada periode sebelumnya, sehingga strategi penguatan SDM dan koordinasi lintas unit menjadi semakin krusial namun juga semakin kompleks untuk diimplementasikan.

Ketiga, faktor pergantian kepemimpinan sektoral belum sepenuhnya terantisipasi dalam strategi yang dirumuskan. Dinamika kebijakan IKN yang sangat dipengaruhi oleh keputusan eksekutif pusat, termasuk Presiden dan DPR, menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak hanya bersifat internal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh arah politik nasional. Contohnya, belum disetujuinya tambahan anggaran oleh Banggar DPR menunjukkan adanya mekanisme checks and balances yang berada di luar kendali OIKN. Hal ini menunjukkan bahwa strategi perbaikan internal seperti SOP, penguatan SDM, dan monitoring tetap relevan, namun memiliki batas efektivitas karena sangat dipengaruhi oleh siklus politik dan kebijakan anggaran tahunan.

Dengan demikian, meskipun strategi optimalisasi yang dirumuskan tetap relevan sebagai upaya perbaikan internal, perkembangan politik terbaru menunjukkan bahwa faktor eksternal regulatif dan politik justru berpotensi menjadi faktor paling dominan yang membatasi efektivitas seluruh strategi yang diusulkan dalam meningkatkan kinerja pelaksanaan anggaran OIKN.

4. Penutup Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja pelaksanaan anggaran Satker OIKN pada TA 2023–2025 masih berada pada kategori “cukup” dengan fluktuasi nilai IKPA. Terdapat enam faktor utama yang menyebabkan belum optimalnya kinerja, yaitu: (1) kelemahan perencanaan dan penganggaran, (2) keterbatasan kompetensi SDM, (3) lemahnya SPIP dan regulasi internal, (4) ketidakandalan sistem informasi, (5) rendahnya komitmen organisasi dan kepemimpinan, serta (6) faktor eksternal berupa kebijakan efisiensi anggaran. Keenam faktor ini saling berkaitan dan mencerminkan defisit kapasitas kelembagaan pada aspek SDM, proses, dan tata kelola.

Untuk mengatasi hal tersebut, penelitian merumuskan enam strategi optimalisasi, yaitu: penguatan SDM, peningkatan kualitas perencanaan, penguatan koordinasi lintas unit, penyusunan SOP internal, penguatan monitoring berbasis data, serta optimalisasi sistem informasi. Seluruh strategi bersifat saling terintegrasi dan harus diterapkan secara holistik, dengan SDM sebagai fondasi utama dan sistem monitoring sebagai mekanisme pengendalian kinerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain pendekatan kualitatif dengan jumlah informan terbatas, cakupan data pada fase awal OIKN, keterbatasan data kuantitatif IKPA yang detail, serta potensi subjektivitas dalam analisis.

Berdasarkan temuan tersebut, saran diberikan kepada OIKN untuk memperkuat SDM, menyusun SOP internal, membangun sistem monitoring real-time, memperkuat koordinasi lintas unit, dan mengelola transisi kepemimpinan. Untuk Kementerian Keuangan, disarankan penguatan pembinaan IKPA yang lebih adaptif, penyesuaian penilaian terhadap faktor eksternal, serta peningkatan dukungan teknis SAKTI dan OM-SPAN. Sementara untuk penelitian selanjutnya, disarankan pendekatan kuantitatif, studi komparatif, penelitian longitudinal, serta eksplorasi lebih lanjut terkait budaya organisasi dan integrasi Balanced Scorecard dalam evaluasi IKPA.

Daftar Pustaka

- Ahliyan, Y. (2022). Political Will Sistem Otorita IKN (OIKN) dalam Pasal 4 Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2022. *Jurnal Hukum Kenegaraan dan Politik Islam*, 2.
- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ariyanti, D., & Pramono, S. (2024). Memahami Kekhususan Ibu Kota Nusantara dalam Perspektif Sistem Pemerintahan Asimetris. *Journal of Syntax Literate*, 9(11).
- Armista, R., Oemar, Y., & Anita, R. (2023). Pengaruh kualitas perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran terhadap kinerja anggaran satuan kerja pemerintah. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 5(2), 145–158.
- Bramantyo, D., Kumala, D. W., & Yasin, M. (2025). Menganalisis Bagaimana Indonesia Menyusun Anggaran Untuk Menentukan Penerimaan Dan Pengeluaran Negara. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi (JRIME)*, 2(3).
- Citrayanti, S. A., & Yuhertiana, I. (2021). Telaah Reformasi Akuntansi Sektor Publik di Indonesia: Perspektif Luder Contingency Model. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 12(2), 95-111.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Damarjati, L. T. (2024). Politik Hukum Kepala Otorita Ibu Kota Nusantara dalam Perspektif Desentralisasi di Indonesia: Legal Politics of the Head of the Authority of the Nusantara Capital City in the Perspective of Decentralization in Indonesia. *JAPHTN-HAN*, 3(1), 1-20.
- Devinci, M. Y., Dekrita, Y. A., & Samosir, M. S. (2022). Analisis Efisiensi Dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah Di Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA*, 9(2), 51-70.
- Dewi, N. A. W. T., & Wiguna, I. G. N. H. (2024). Evaluasi penerapan performance-based budgeting pada pemerintah provinsi di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(2).
- Elpradhipta, W. R., Putra, A. M. A., & Rafiqi, I. D. (2025). Desain Kelembagaan Ibu Kota Nusantara Perspektif Otonomi Daerah. *Jurnal Fundamental Justice*, 6(1), 15-26.
- Fatikasari, S., & Priyono, A. P. (2025). Kinerja Anggaran dan Kepuasan Satker Berbasis IKPA di KPPN Surakarta. *Jurnal Penelitian Teori & Terapan Akuntansi (PETA)*, 10(2), 164-185.
- Hanafi, I., & Wulandari, S. A. (2023). Pengelompokan Satuan Kerja Berdasarkan Performa Delapan Indikator Pelaksanaan Kinerja Anggaran Reformulasi Tahun 2022. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 8(2), 297-320.
- Hardiana, D. R. (2023). Implementasi Desentralisasi Fiskal dalam Kebijakan Transfer Dana ke Daerah Pada Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun 2021. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 8(2), 321-338.
- Haryono, B. S., Hayat, A., & Adiono, R. (2012). Pengembangan kapasitas pemerintah daerah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (Studi pada Pemerintah Kota Malang). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 1(2), 1–9.
- Hasibuan, A., Sutrisno, N., & Nasution, S. P. (2025). Transformasi Sumber Daya Manusia dalam Pengembangan Model Core Values AKHLAK untuk Meningkatkan Efisiensi Kinerja Organisasi di PT Perkebunan Nusantara IV. *Journal of Industrial and Manufacture Engineering*, 9(1), 97-106.

- Herlia, M., Fachruzzaman, F., & Baihaqi, B. (2021). Pengaruh implementasi anggaran partisipatif, transparansi, akuntabilitas dan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah. *Jurnal Fairness*, 3(2), 213–230.
- Irlan, R., Perdana, A., & Zairin, R. (2023). Implementasi penganggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis*, 6(1), 33–47.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Khofi, M. Y., Pratama, I. N., & Sah Billah, Z. T. (2025). Evaluasi implementasi anggaran berbasis kinerja terhadap akuntabilitas Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. *Nusantara Hasana Journal*, 4(9), 80–89.
- Kuncoro, M. (2018). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi* (4th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Lasiewa, W. P., Putri, A. A., Usman, E., Sugianto, S., & Pattawe, A. (2025). Reinterpreting performance-based budgeting: Study at the Central Sulawesi Provincial Environment Agency. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 2(1), 29–34
- Lestari, S., & Salomo, R. V. (2022). Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja pada Pemerintah Daerah di Indonesia: Sebuah Tinjauan Literatur. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(4), 798-808.
- Lubis, A. K., Hisan, S. K., & Zein, A. W. (2025). *Analisis Pengaruh Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia*. 3.
- Lukito, D., Qadaar, A., Mardikawati, B., & Susanti, M. (2024). Penganggaran Berbasis Kinerja dan Akuntabilitas Kinerja pada Lembaga Pemerintah. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen)*, 11(1), 1-11.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik. Edisi Ketiga*. Yogyakarta: UPP STIMYKPN Yogyakarta
- Mahmudi. 2016. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UII Press Yogyakarta.
- Mallongi, A. A., Qolby, A. N. A., Agustin, A., & Saputra, A. (2025). Kebijakan Efisiensi Dalam Pengelolaan Anggaran Negara Di Indonesia Tahun 2025 Ditinjau Dari Perspektif Siyashah Maliyyah. *Jurnal El-Thawalib*, 6(2), 212-226.
- 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.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Andi
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Andi
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Andi
- Nabila, P. (2025). Article Efektivitas Audit Kinerja Sektor Publik dalam Mewujudkan Good Governance melalui Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Publik. *Jamanta: Jurnal Mahasiswa Akuntansi Unita*, 5(1), 1-11.
- Nadhir, N., Sinaga, D. P., Syawal, M., & Patola, I. M. (2024). Pertanggungjawaban Otorita Ibu Kota Nusantara Dalam Penyelenggaraan Tata Pemerintahan. *Jurnal USM Law Review*, 7(1), 163-179.
- Nazir, M. (2017). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, R. P. E. S., & Kamela, H. (2025). Analisis Hasil Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Sekretariat Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, Dan Pendidikan Menengah, Kemendikbudristek. *Jurnal Ilmiah Neraca: Ekonomi Bisnis, Manajemen, Akuntansi*, 8(1), 50-64.
- Patty, J., Rahawarin, M. A., & Selanno, H. (2025). Strategi efektivitas penganggaran berbasis kinerja dalam program pengembangan pemuda dan olahraga. *Jurnal Ilmiah Global*

Education, 6(4).

- Putra, E., Pratama, I. N., Fitriyaningsih, F., Lestari, N., Azhari, M. A., Aslan, M., ... & Kartika, P. (2025). Implementasi Kebijakan Fiskal Hijau dalam Anggaran Pendapatan Belanja Negara: Peluang dan Tantangan untuk Transisi Ekonomi Berkelanjutan di Indonesia. *Nusantara Hasana Journal, 4(9)*, 39-51.
- Rambe, F. A. F., Azma, R. A., Simarmata, M. C. A. B., Nasirwan, N., Basem, Z., & Marina, N. (2024). Literature Review: Pengukuran Kinerja Sektor Publik Di Era Globalisasi. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis, 2(2)*, 06-11.
- 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*.
- Rusmana, R. T., Ardilafiza, & Kurnia Illahi, B. (2023). Kedudukan Kepala Otorita Ibu Kota Nusantara Sebagai Pengelola Keuangan Negara Berdasarkan Kekuasaan Presiden Menurut Konsepsi Keuangan Negara. *Jurnal Ilmiah Kutei, 22(2)*, 171-187
- Sahara, K. I. M., & Saloma, R. V. (2025). Sytematic literature review: Assessing the effectiveness of performance-based budgeting in government financial management. *Jurnal Ilmu Pemerintahan: Kajian Ilmu Pemerintahan dan Politik Daerah, 10(1)*, 52-74
- Sakti UIN Sunan Gunung Djati Bandung, F. T., Mubarak, A. R., Irawan, D., Setia, H. A., & Nur Afifah, Z. (2025). Perspective of Public Financial Management: The Role of the Ministry of Finance and the Supreme Audit Agency in Indonesia. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial, 22(2)*.
- Sari, Y. (2025). Evaluasi kinerja pemerintah daerah dalam meningkatkan pelayanan publik pada DPMPSTP Kota Padang. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora, 3(2)*, 144-158.
- Setiawati, A., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2025). Analisis Kompetensi Pejabat Perbendaharaan dalam Optimalisasi Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi. *Journal of Syntax Literate, 10(1)*.
- Shaddiq, S., & Zamrudi, Z. (2025). Tantangan dan Strategi Evaluasi Kinerja Berbasis Teknologi pada Organisasi Publik Menuju Society 5.0. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin, 2(12)*, 154-164.
- Sodikin, S. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Pelaksanaan Anggaran Menggunakan IKPA. *Jentre, 2(2)*, 64-71.
- Santika, S., Kuntadi, C., & Karunia, R. L. (2023). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja. *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Logistik (JUMATI), 2(3)*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suherman, S., & Kurniawan, T. L. (2025). Kebijakan Efisiensi dalam Pengelolaan Anggaran Negara Indonesia Tahun 2025 Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003. *Unizar Law Review, 8(1)*.
- Suliantoro, I. (2023). Penganggaran Berbasis Kinerja: Antara Indonesia dan Korea Selatan. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik, 7(1)*, 26-42.
- Utomo, E. S. (2022). Mengukur Kinerja Dana Tugas Pembantuan Dengan IKPA (Studi Kasus di Prov. Jambi). *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 11(04)*, 1080-1089.
- Vientiany, D., Oktavia, A. F., Aulia, N., & Indriani, S. (2025). Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja dalam Sektor Publik. *Applied Multidisciplinary Science, 1(2)*, 22-30.
- Wicaksono, A. R., Wijoyo, S. H., & Setiawan, N. Y. (2021). Analisis Hasil Evaluasi Kinerja Kelompok Jabatan Fungsional Pemeriksa Pajak Kantor Pelayanan Pajak PMA Dua menggunakan Metode Naïve Bayes. *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer, 5(9)*, 4086-4094.
- Zuarmi, E. Y., Syah, L. Y., & Aprini, N. (2023). Budget Implementation Strategy Performance Based At The Ministry Of Religion Office Muara Enim District. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan, 4(3)*, 329-340.