



Scripta Economica: Journal of Economics, Management, and Accounting

Vol 2 No 1 July 2026, Hal 335-346
ISSN: 3110-0848 (Print) ISSN: 3109-970X (Electronic)
Open Access: <https://scriptaintelektual.com/scripta-economica>

Analisis Penyusunan Anggaran dalam Mendukung Efektivitas Program Kerja: Studi Pada Kanwil Kementerian Hukum Jawa Barat

Vanya Alliqa Hendra^{1*}, Herry Sutanto²

^{1,2}Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati, Indonesia

email: liqqaanya@email.com¹

Article Info :

Received:
02-07-2026
Revised:
14-07-2026
Accepted:
23-07-2026

Abstract

Budget preparation is a strategic instrument for supporting the effectiveness of work program implementation in public sector organizations. This study aims to analyze the budget preparation process in supporting the effectiveness of work programs at the Regional Office of the Ministry of Law of West Java. The study employed a qualitative approach using a library research method by analyzing books, scientific articles, regulations, and official documents related to public sector budgeting. Data were analyzed using content analysis and thematic synthesis to identify the relationship between the budget preparation process, performance-based budgeting, and work program effectiveness. The findings indicate that budget preparation based on the principles of performance-based budgeting and value for money supports the achievement of organizational objectives through more effective, efficient, transparent, and accountable resource allocation. Strengthening coordination, improving the competence of government personnel, optimizing the use of information technology, and conducting continuous evaluation are essential factors in enhancing the quality of budget preparation and the effectiveness of work programs.

Keywords: Budget Preparation, Performance-Based Budgeting, Regional Work and Budget Plan (RKA), Value For Money, Work Program Effectiveness.

Akbsrak

Penyusunan anggaran merupakan instrumen strategis dalam mendukung efektivitas pelaksanaan program kerja pada organisasi sektor publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses penyusunan anggaran dalam mendukung efektivitas program kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Jawa Barat. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (library research) melalui analisis terhadap buku, artikel ilmiah, regulasi, dan dokumen resmi yang berkaitan dengan penganggaran sektor publik. Data dianalisis menggunakan teknik analisis isi dan sintesis tematik untuk mengidentifikasi keterkaitan antara proses penyusunan anggaran, penganggaran berbasis kinerja, dan efektivitas program kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran yang mengacu pada prinsip performance based budgeting dan value for money mampu mendukung pencapaian sasaran organisasi melalui alokasi sumber daya yang lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Optimalisasi koordinasi, peningkatan kompetensi aparatur, serta pemanfaatan teknologi informasi dan evaluasi berkelanjutan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas penyusunan anggaran dan efektivitas program kerja.

Kata Kunci: Efektivitas Program Kerja, Penganggaran Berbasis Kinerja, Penyusunan Anggaran; Value For Money; Rencana Kerja dan Anggaran (RKA).



©2022 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pemerintahan modern pada tingkat global semakin menempatkan kualitas penyusunan anggaran sebagai instrumen strategis dalam memastikan organisasi sektor publik mampu menghasilkan kinerja yang berorientasi pada hasil (outcome) sekaligus mempertahankan akuntabilitas fiskal di tengah meningkatnya kompleksitas tuntutan pelayanan publik (Lukito et al., 2024). Anggaran tidak lagi dipahami sebatas dokumen administratif yang mencatat alokasi penerimaan dan pengeluaran, melainkan sebagai mekanisme manajerial yang menghubungkan sasaran strategis organisasi dengan implementasi program kerja secara terukur melalui pendekatan penganggaran berbasis kinerja (Mardiasmo, 2018). Perkembangan paradigma tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas organisasi pemerintah sangat dipengaruhi oleh kemampuan menyusun anggaran yang adaptif terhadap perubahan lingkungan, efisien dalam pemanfaatan sumber daya, serta akuntabel dalam mempertanggungjawabkan

hasil pelaksanaan program (Mulyono & Hertianti, 2019). Berbagai negara, termasuk Indonesia, terus melakukan reformasi pengelolaan keuangan publik dengan mengintegrasikan prinsip value for money ke dalam siklus perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan evaluasi sehingga setiap alokasi anggaran memiliki hubungan yang jelas dengan target kinerja organisasi (Dhamara & Fauzi, 2023). Reformasi tersebut juga mendorong setiap kementerian dan lembaga untuk memperkuat kualitas proses perencanaan agar penyusunan anggaran mampu menjadi instrumen pengendalian sekaligus peningkatan efektivitas program kerja. Dalam konteks tersebut, kualitas penyusunan anggaran menjadi fondasi utama bagi terciptanya tata kelola pemerintahan yang mampu menjawab tuntutan efisiensi, transparansi, serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas penyusunan anggaran memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan efektivitas pelaksanaan program serta pencapaian kinerja organisasi sektor publik (Kalauw, 2018). Penelitian mengenai implementasi penganggaran berbasis kinerja memperlihatkan bahwa keselarasan antara perencanaan, indikator kinerja, dan alokasi anggaran mampu meningkatkan akuntabilitas sekaligus memperbaiki kualitas pelayanan publik, meskipun efektivitas implementasinya masih dipengaruhi kapasitas organisasi (Lukito et al., 2024). Studi lain menegaskan bahwa efektivitas penyusunan rencana kerja dan anggaran berkontribusi terhadap peningkatan pencapaian target organisasi ketika proses perencanaan dilakukan secara partisipatif dan berbasis kebutuhan riil unit kerja (Maturbongs et al., 2025). Temuan empiris juga menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan keuangan dan kualitas koordinasi antarsatuan kerja berperan penting dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program pemerintah (Andoi et al., 2025). Kajian mengenai pengendalian komunikasi dalam proses perencanaan memperlihatkan bahwa integrasi informasi antarunit menjadi faktor yang menentukan ketepatan penyusunan program dan anggaran (Buluamang, 2023). Penelitian lain memperlihatkan bahwa karakteristik anggaran, partisipasi penyusunan anggaran, transparansi, dan akuntabilitas merupakan faktor yang saling berinteraksi dalam memengaruhi kualitas kinerja anggaran organisasi pemerintah (Achmad et al., 2020).

Meskipun literatur mengenai penganggaran sektor publik berkembang secara signifikan, hasil-hasil penelitian tersebut masih menunjukkan inkonsistensi baik dari sisi fokus kajian maupun konteks empiris yang digunakan. Sebagian besar penelitian lebih menitikberatkan pada hubungan antara anggaran dan kinerja organisasi secara umum tanpa menguraikan bagaimana proses penyusunan anggaran memengaruhi efektivitas implementasi program kerja pada instansi vertikal pemerintah yang memiliki kompleksitas tugas lintas fungsi (Rosliyat & Rahayu, 2018). Penelitian mengenai efektivitas penyerapan anggaran juga lebih banyak berorientasi pada capaian realisasi anggaran dibandingkan mengevaluasi kualitas proses penyusunannya sebagai faktor penyebab keberhasilan program (Sani et al., 2023). Kajian mengenai efektivitas realisasi dan serapan anggaran umumnya menempatkan indikator keuangan sebagai ukuran utama sehingga hubungan antara kualitas penyusunan anggaran dan efektivitas pelaksanaan program belum dijelaskan secara komprehensif (Trisnawati et al., 2016). Beberapa penelitian terbaru masih berfokus pada pemerintah daerah atau organisasi tertentu sehingga karakteristik kementerian/lembaga yang memiliki mekanisme penganggaran lebih kompleks belum memperoleh perhatian yang memadai (Pujiastuti & Nasution, 2024). Kondisi tersebut menunjukkan masih adanya celah konseptual dan empiris mengenai bagaimana penyusunan anggaran mampu menjadi mekanisme yang mendukung efektivitas program kerja dalam organisasi pemerintah yang memiliki tanggung jawab pelayanan publik yang luas.

Urgensi penelitian ini semakin menguat ketika instansi pemerintah dihadapkan pada dinamika perubahan kebijakan nasional, penyesuaian pagu anggaran, peningkatan tuntutan akuntabilitas publik, serta kebutuhan untuk mempertahankan kualitas pelayanan secara berkelanjutan. Kantor Wilayah Kementerian Hukum Jawa Barat sebagai salah satu instansi vertikal pemerintah memiliki ruang lingkup tugas yang mencakup pelayanan administrasi hukum umum, kekayaan intelektual, pemasyarakatan, dan keimigrasian sehingga membutuhkan proses penyusunan anggaran yang mampu mengintegrasikan berbagai prioritas program secara efektif. Penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa efektivitas perencanaan anggaran pada instansi vertikal pemerintah sangat dipengaruhi oleh kualitas sinkronisasi antara kebutuhan organisasi dengan sasaran strategis yang telah ditetapkan (bin Tahir Achmad, 2024). Kajian mengenai pengelolaan anggaran pada lembaga pemasyarakatan juga mengindikasikan bahwa ketepatan penyusunan anggaran menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan operasional dan pencapaian target pelayanan publik (Cholidah & Sofa, 2025). Evaluasi terhadap proses penyusunan anggaran pada organisasi sektor publik memperlihatkan bahwa kualitas koordinasi, validitas kebutuhan

anggaran, serta mekanisme evaluasi berkelanjutan menjadi determinan penting dalam meningkatkan efektivitas implementasi program (Agustin et al., 2026). Permasalahan tersebut menegaskan bahwa analisis penyusunan anggaran tidak hanya memiliki nilai praktis bagi pengelolaan organisasi, tetapi juga memberikan implikasi ilmiah dalam memperkuat pemahaman mengenai hubungan antara proses perencanaan keuangan dan efektivitas program kerja.

Posisi penelitian ini berada pada irisan kajian manajemen sektor publik, akuntansi sektor publik, dan sistem pengendalian manajemen dengan menempatkan proses penyusunan anggaran sebagai variabel strategis yang mendukung efektivitas pelaksanaan program kerja pada instansi vertikal pemerintah. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih menitikberatkan pada realisasi anggaran, penyerapan anggaran, atau pengaruh karakteristik anggaran terhadap kinerja, penelitian ini mengarahkan perhatian pada proses penyusunan anggaran sebagai mekanisme yang membentuk efektivitas implementasi program secara menyeluruh (Novandita et al., 2025). Pendekatan tersebut juga mempertimbangkan bahwa kualitas sumber daya manusia, komitmen organisasi, serta budaya organisasi merupakan faktor pendukung yang memengaruhi keberhasilan implementasi sistem penganggaran sektor publik (Silfiani et al., 2021). Penelitian mengenai efektivitas perencanaan anggaran pada organisasi pemerintah menunjukkan pentingnya mengevaluasi keterkaitan antara tahapan penyusunan anggaran dengan keberhasilan pelaksanaan program, bukan hanya mengukur tingkat penyerapan anggaran (Toji et al., 2026). Kajian literatur terbaru juga menegaskan bahwa penyusunan anggaran memiliki fungsi strategis sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen yang menentukan kualitas kinerja organisasi sektor publik (Zalsabillah et al., 2026). Ruang analisis tersebut memberikan peluang untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas penyusunan anggaran dalam konteks organisasi pemerintah yang memiliki karakteristik kelembagaan kompleks.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses penyusunan anggaran dalam mendukung efektivitas program kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Jawa Barat melalui kajian yang berfokus pada keterkaitan antara proses perencanaan, pengalokasian sumber daya, dan implementasi program organisasi. Penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat efektivitas penyusunan anggaran sehingga dapat dirumuskan rekomendasi yang relevan bagi peningkatan kualitas tata kelola keuangan publik. Dari sisi teoretis, penelitian ini diharapkan memperluas pengembangan literatur mengenai penganggaran berbasis kinerja dengan menempatkan proses penyusunan anggaran sebagai mekanisme strategis yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan program kerja pada instansi vertikal pemerintah. Dari sisi metodologis, penelitian ini menawarkan analisis yang mengintegrasikan proses penyusunan anggaran dengan evaluasi efektivitas program kerja sehingga mampu memberikan perspektif yang lebih komprehensif dibandingkan pendekatan yang hanya berorientasi pada penyerapan atau realisasi anggaran. Hasil penelitian diharapkan menjadi dasar penguatan praktik perencanaan dan penganggaran yang lebih adaptif, akuntabel, serta berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian non-empiris yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*) untuk mengkaji secara konseptual proses penyusunan anggaran dalam mendukung efektivitas program kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Jawa Barat. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada sintesis kritis terhadap teori, regulasi, dan hasil penelitian terdahulu tanpa melakukan pengumpulan data lapangan maupun pengujian hipotesis statistik, sehingga memungkinkan diperolehnya pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara perencanaan, penyusunan anggaran, dan pencapaian kinerja organisasi sektor publik (Mardiasmo, 2018). Proses pemilihan literatur dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan prinsip relevansi topik, kredibilitas sumber, serta keterbaruan publikasi, yang meliputi buku referensi, artikel ilmiah nasional dan internasional bereputasi, dokumen resmi pemerintah, peraturan perundang-undangan, serta pedoman penyusunan Rencana Kerja (Renja), Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), dan penganggaran berbasis kinerja yang berkaitan dengan tata kelola keuangan sektor publik (Lukito et al., 2024). Literatur yang terpilih selanjutnya dikelompokkan berdasarkan tema utama, yaitu penyusunan anggaran, efektivitas program kerja, penganggaran berbasis kinerja, prinsip *value for money*, sistem pengendalian manajemen, serta akuntabilitas pengelolaan keuangan negara sehingga

mampu membangun kerangka analisis yang utuh mengenai mekanisme penyusunan anggaran dalam organisasi pemerintah (Zalsabillah et al., 2026).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis isi yang dipadukan dengan teknik sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan, persamaan, perbedaan, serta perkembangan konsep dalam berbagai literatur yang telah diseleksi. Tahapan analisis meliputi reduksi data melalui proses identifikasi informasi yang relevan, penyajian data berdasarkan pengelompokan tema konseptual, serta interpretasi secara kritis terhadap keterkaitan antara kualitas penyusunan anggaran dan efektivitas pelaksanaan program kerja pada instansi pemerintah (Mulyono & Hertianti, 2019). Validitas analisis diperkuat melalui triangulasi sumber pustaka dengan membandingkan temuan dari berbagai penelitian empiris, regulasi pemerintah, dan referensi teoritis sehingga interpretasi yang dihasilkan memiliki tingkat konsistensi dan objektivitas yang lebih tinggi (Achmad et al., 2020). Pendekatan interpretatif digunakan untuk menjelaskan bagaimana mekanisme penyusunan anggaran berbasis kinerja, koordinasi antarsatuan kerja, serta penerapan prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas membentuk efektivitas program kerja pada organisasi sektor publik, sekaligus merumuskan implikasi konseptual yang dapat menjadi dasar pengembangan penelitian maupun praktik pengelolaan anggaran di lingkungan Kementerian Hukum Republik Indonesia (Dhamara & Fauzi, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Proses Penyusunan Anggaran pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Jawa Barat

Proses penyusunan anggaran pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Jawa Barat, berdasarkan hasil sintesis berbagai literatur, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari siklus manajemen sektor publik yang mengintegrasikan perencanaan strategis, pengalokasian sumber daya, dan pengendalian kinerja organisasi. Mekanisme tersebut menunjukkan bahwa anggaran tidak hanya diposisikan sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai alat untuk menerjemahkan sasaran strategis kementerian ke dalam program dan kegiatan yang dapat diimplementasikan secara terukur sesuai prinsip *performance based budgeting* (Mardiasmo, 2018). Literatur juga memperlihatkan bahwa kualitas penyusunan anggaran dipengaruhi oleh tingkat konsistensi antara dokumen perencanaan jangka menengah, rencana kerja tahunan, serta dokumen penganggaran sehingga setiap kegiatan memiliki dasar perencanaan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan (Lukito et al., 2024). Pada konteks tersebut, efektivitas program kerja lebih mudah dicapai apabila proses penyusunan anggaran mampu menjaga kesinambungan antara sasaran strategis organisasi dengan kebutuhan operasional setiap unit kerja. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa kualitas proses perencanaan menjadi determinan awal yang membentuk keberhasilan implementasi program pada instansi pemerintah.

Tahapan penyusunan anggaran diawali dengan proses sinkronisasi antara arah kebijakan nasional dan sasaran strategis organisasi, kemudian diterjemahkan ke dalam Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja), hingga Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). Setiap dokumen memiliki fungsi yang berbeda, namun membentuk satu kesatuan yang memastikan bahwa alokasi anggaran tetap berorientasi pada pencapaian target kinerja organisasi, bukan sekadar memenuhi kebutuhan belanja rutin (Mulyono & Hertianti, 2019). Kajian oleh Maturbongs et al. (2025) menunjukkan bahwa keterpaduan antara Renja dan RKA meningkatkan konsistensi pelaksanaan program karena setiap usulan kegiatan telah disertai indikator keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) yang terukur. Hubungan antardokumen tersebut juga memperkuat mekanisme evaluasi karena capaian program dapat dibandingkan secara langsung dengan target yang telah dirumuskan pada tahap perencanaan. Karakteristik ini menunjukkan bahwa kualitas penyusunan anggaran tidak ditentukan oleh besarnya alokasi dana, melainkan oleh kemampuan menghubungkan setiap komponen perencanaan menjadi satu kerangka implementasi yang saling mendukung.

Sintesis literatur memperlihatkan bahwa proses penyusunan anggaran dalam organisasi pemerintah berlangsung melalui beberapa tahapan yang bersifat sistematis, mulai dari identifikasi kebutuhan, penyusunan program, penetapan indikator kinerja, pembahasan anggaran, hingga penetapan pagu definitif. Hubungan antartahapan tersebut dapat diringkaskan sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Sintesis Tahapan Penyusunan Anggaran pada Organisasi Pemerintah

Tahapan	Dokumen Utama	Fokus Utama	Hasil yang Diharapkan
Perencanaan Strategis	RPJMN dan Renstra	Penetapan sasaran strategis	Prioritas pembangunan
Perencanaan Tahunan	Renja	Penyusunan program dan kegiatan	Target kinerja tahunan
Penyusunan Anggaran	RKA	Perhitungan kebutuhan anggaran	Alokasi anggaran berbasis kinerja
Penetapan Anggaran	DIPA	Pelaksanaan program	Dasar pelaksanaan kegiatan

Keberadaan tahapan yang saling terintegrasi tersebut memperlihatkan bahwa setiap perubahan pada satu dokumen akan memengaruhi proses penganggaran berikutnya sehingga koordinasi antarfungsi menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Analisis ini sejalan dengan temuan bin Tahir Achmad (2024) yang menjelaskan bahwa efektivitas perencanaan anggaran pada instansi vertikal sangat dipengaruhi oleh konsistensi antara dokumen perencanaan dan implementasi program pelayanan. Literatur lain juga menegaskan bahwa kualitas pengelolaan keuangan meningkat ketika proses penyusunan anggaran dilakukan melalui tahapan yang sistematis, terdokumentasi, dan selaras dengan indikator kinerja organisasi (Andoi et al., 2025).

Kajian konseptual juga menunjukkan bahwa penyusunan anggaran tidak hanya bergantung pada prosedur administratif, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas koordinasi antarsatuan kerja. Setiap unit organisasi memiliki karakteristik kebutuhan, target pelayanan, serta prioritas program yang berbeda sehingga proses konsolidasi usulan anggaran menjadi tahap penting dalam menghasilkan alokasi sumber daya yang proporsional. Buluamang (2023) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi yang efektif mampu mengurangi terjadinya tumpang tindih program sekaligus meningkatkan kualitas pengambilan keputusan pada tahap perencanaan anggaran. Pandangan tersebut diperkuat oleh Achmad et al. (2020) yang menunjukkan bahwa transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dalam penyusunan anggaran berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kinerja anggaran organisasi sektor publik. Keterlibatan berbagai unit kerja dalam proses penyusunan anggaran juga memperkuat legitimasi keputusan pengalokasian sumber daya karena setiap kebutuhan program telah melalui proses pembahasan yang bersifat kolaboratif.

Analisis terhadap berbagai penelitian memperlihatkan bahwa pendekatan penganggaran berbasis kinerja menggeser orientasi penyusunan anggaran dari pendekatan berbasis input menuju pendekatan berbasis hasil. Setiap usulan anggaran dituntut memiliki hubungan logis dengan target keluaran, manfaat, dan indikator keberhasilan sehingga efektivitas penggunaan anggaran dapat dievaluasi secara objektif (Dhamara & Fauzi, 2023). Kajian oleh Kalauw (2018) menunjukkan bahwa kualitas penyusunan anggaran berbasis kinerja memiliki pengaruh terhadap efektivitas pengendalian anggaran dan peningkatan kinerja organisasi sektor publik. Perspektif tersebut memperlihatkan bahwa penyusunan anggaran bukan sekadar proses menentukan besaran biaya, melainkan mekanisme untuk memastikan setiap sumber daya yang dialokasikan mampu menghasilkan nilai tambah bagi organisasi dan masyarakat. Karakteristik tersebut relevan dengan tuntutan reformasi birokrasi yang menempatkan akuntabilitas hasil sebagai indikator utama keberhasilan pengelolaan keuangan negara.

Hasil sintesis literatur mengindikasikan bahwa proses penyusunan anggaran pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Jawa Barat dapat dipahami sebagai sistem yang menghubungkan dimensi perencanaan strategis, koordinasi organisasi, pengendalian manajerial, dan pencapaian kinerja dalam satu siklus pengelolaan keuangan publik. Literatur yang dianalisis menunjukkan bahwa efektivitas penyusunan anggaran akan meningkat ketika didukung oleh keselarasan dokumen perencanaan, koordinasi antarsatuan kerja, indikator kinerja yang terukur, serta penerapan prinsip akuntabilitas dalam setiap tahapan penganggaran (Zalsabillah et al., 2026). Kerangka konseptual tersebut memberikan landasan bahwa keberhasilan pelaksanaan program kerja pada instansi pemerintah lebih banyak ditentukan oleh kualitas proses penyusunan anggaran dibandingkan besarnya sumber daya yang tersedia. Posisi ini memperkuat argumentasi bahwa penyusunan anggaran merupakan instrumen manajerial yang berfungsi mengintegrasikan kebijakan, perencanaan, dan implementasi program secara berkelanjutan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Peran Penyusunan Anggaran dalam Mendukung Efektivitas Program Kerja

Penyusunan anggaran memiliki posisi strategis dalam mendukung efektivitas program kerja karena menjadi instrumen yang menghubungkan sasaran organisasi dengan pelaksanaan kegiatan operasional secara sistematis. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa efektivitas program tidak hanya dipengaruhi oleh besarnya anggaran yang tersedia, tetapi lebih ditentukan oleh ketepatan proses perencanaan, penetapan prioritas, dan kesesuaian alokasi sumber daya terhadap kebutuhan organisasi (Rosliyati & Rahayu, 2018). Perspektif ini menempatkan anggaran sebagai mekanisme pengelolaan sumber daya yang memungkinkan organisasi pemerintah mengarahkan berbagai program menuju pencapaian indikator kinerja yang telah ditetapkan. Organisasi yang mampu menyusun anggaran secara rasional cenderung memiliki kemampuan lebih baik dalam mengendalikan pelaksanaan program sekaligus menjaga kesinambungan pelayanan publik. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa kualitas penyusunan anggaran menjadi salah satu prasyarat bagi terciptanya efektivitas organisasi sektor publik yang berorientasi pada hasil.

Dalam perspektif manajemen sektor publik, fungsi utama anggaran tidak hanya terbatas sebagai alat alokasi dana, tetapi juga sebagai instrumen perencanaan, koordinasi, pengendalian, dan evaluasi kinerja organisasi. Setiap program yang dirumuskan dalam dokumen anggaran harus disusun berdasarkan prioritas strategis sehingga pelaksanaan kegiatan memiliki arah yang jelas serta dapat diukur tingkat keberhasilannya. Kajian oleh Novandita et al. (2025) menjelaskan bahwa sistem pertanggungjawaban yang terintegrasi dengan mekanisme penganggaran mampu memperkuat efektivitas pengendalian manajemen serta meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Pendekatan tersebut memperlihatkan bahwa fungsi anggaran berkembang menjadi bagian dari sistem manajemen organisasi yang menghubungkan proses perencanaan dengan evaluasi hasil pelaksanaan program. Kondisi tersebut semakin mempertegas bahwa efektivitas program kerja merupakan konsekuensi logis dari proses penyusunan anggaran yang dilakukan secara sistematis dan berbasis indikator kinerja.

Analisis berbagai literatur juga memperlihatkan bahwa fungsi anggaran dalam organisasi pemerintah dapat dipetakan ke dalam beberapa dimensi utama yang saling berkaitan. Sintesis tersebut disajikan pada Tabel 2 sebagai bentuk penyederhanaan terhadap berbagai konsep yang berkembang dalam kajian manajemen sektor publik.

Tabel 2. Fungsi Penyusunan Anggaran dalam Mendukung Efektivitas Program Kerja

Fungsi Anggaran	Peran dalam Organisasi	Dampak terhadap Efektivitas Program
Perencanaan	Menentukan prioritas program	Program sesuai sasaran strategis
Koordinasi	Menyelaraskan kebutuhan antarunit	Mengurangi tumpang tindih kegiatan
Pengendalian	Mengawasi realisasi anggaran	Penggunaan dana lebih efisien
Evaluasi	Mengukur capaian kinerja	Perbaikan program pada periode berikutnya

Tabel tersebut menunjukkan bahwa efektivitas program kerja merupakan hasil dari keterpaduan berbagai fungsi anggaran, bukan hanya ditentukan oleh aspek pembiayaan semata. Kajian oleh Toji et al. (2026) memperlihatkan bahwa perencanaan anggaran yang terintegrasi dengan sistem evaluasi kinerja mampu meningkatkan kualitas pelaksanaan program pada organisasi pemerintah. Temuan tersebut juga memperkuat pandangan bahwa anggaran memiliki fungsi strategis sebagai instrumen pengendalian manajerial yang menjaga konsistensi antara target dan realisasi kegiatan.

Literatur mengenai penganggaran berbasis kinerja menunjukkan bahwa efektivitas program sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi menghubungkan alokasi anggaran dengan indikator *output* dan *outcome*. Pendekatan ini menempatkan setiap rupiah anggaran sebagai investasi publik yang harus menghasilkan manfaat terukur bagi masyarakat, sehingga orientasi penyusunan anggaran bergeser dari sekadar pemenuhan kebutuhan administrasi menuju pencapaian nilai kinerja organisasi (Mulyono & Hertianti, 2019). Kajian oleh Pujiastuti dan Nasution (2024) memperlihatkan bahwa efektivitas serta efisiensi pelaksanaan kegiatan meningkat ketika alokasi anggaran didasarkan pada kebutuhan riil program dan didukung oleh mekanisme evaluasi yang berkelanjutan. Perspektif tersebut memperlihatkan bahwa penyusunan anggaran berbasis kinerja tidak hanya meningkatkan kualitas penggunaan sumber daya, tetapi juga memperkuat akuntabilitas organisasi dalam memberikan pelayanan publik. Hubungan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi program

bergantung pada kemampuan organisasi membangun keterkaitan yang konsisten antara tujuan, indikator kinerja, dan struktur pembiayaan.

Pendekatan *value for money* juga menjadi landasan penting dalam menjelaskan hubungan antara penyusunan anggaran dan efektivitas program kerja. Prinsip ekonomis, efisiensi, dan efektivitas mendorong organisasi pemerintah untuk memastikan bahwa setiap penggunaan anggaran menghasilkan manfaat yang sebanding dengan sumber daya yang dikeluarkan (Mardiasmo, 2018). Analisis oleh Sani et al. (2023) menunjukkan bahwa efektivitas penyerapan anggaran tidak hanya ditentukan oleh tingginya realisasi belanja, tetapi juga oleh kualitas proses perencanaan yang mendasari alokasi anggaran tersebut. Kajian lain yang dilakukan Cholidah dan Sofa (2025) memperlihatkan bahwa pengelolaan anggaran operasional yang berbasis kebutuhan mampu menjaga kesinambungan pelayanan sekaligus meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya pada organisasi pemerintah. Pandangan tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas program kerja akan sulit dicapai apabila penyusunan anggaran tidak memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan organisasi, kapasitas fiskal, dan manfaat yang dihasilkan.

Hasil sintesis literatur memperlihatkan bahwa penyusunan anggaran merupakan instrumen strategis yang mengintegrasikan fungsi perencanaan, pengendalian, evaluasi, dan peningkatan kinerja organisasi dalam satu siklus pengelolaan keuangan publik. Literatur juga menunjukkan bahwa efektivitas program kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas dokumen anggaran, tetapi juga oleh kemampuan organisasi menerjemahkan dokumen tersebut menjadi pedoman pelaksanaan kegiatan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan kebijakan (Agustin et al., 2026). Kualitas penyusunan anggaran pada akhirnya menjadi fondasi bagi terciptanya tata kelola pemerintahan yang mampu menghasilkan pelayanan publik yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Perspektif tersebut memberikan dasar konseptual bahwa peningkatan efektivitas program kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Jawa Barat memerlukan proses penyusunan anggaran yang tidak hanya memenuhi ketentuan administratif, tetapi juga mampu membangun keterkaitan yang kuat antara tujuan strategis, pengalokasian sumber daya, dan pencapaian kinerja organisasi.

Faktor Pendukung dan Kendala Penyusunan Anggaran

Kualitas penyusunan anggaran pada organisasi sektor publik dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang membentuk kemampuan organisasi dalam menghasilkan dokumen perencanaan yang realistis, adaptif, dan berorientasi pada kinerja. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa keberhasilan proses penyusunan anggaran tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga oleh kapasitas organisasi dalam mengintegrasikan kebutuhan setiap unit kerja ke dalam kerangka perencanaan yang selaras dengan sasaran strategis. Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi sehingga perubahan pada salah satu komponen dapat memengaruhi kualitas keseluruhan proses penganggaran. Perspektif ini memperlihatkan bahwa efektivitas penyusunan anggaran merupakan hasil dari keseimbangan antara aspek kelembagaan, sumber daya manusia, tata kelola, dan lingkungan kebijakan. Analisis tersebut sejalan dengan pandangan Silfiani et al. (2021) yang menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia, komitmen organisasi, dan budaya organisasi merupakan elemen yang memperkuat pengelolaan keuangan sektor publik.

Salah satu faktor pendukung utama dalam penyusunan anggaran adalah keberadaan regulasi dan pedoman teknis yang memberikan arah terhadap proses perencanaan dan pengalokasian anggaran. Regulasi yang jelas menciptakan standar penyusunan dokumen perencanaan sehingga setiap unit kerja memiliki acuan yang sama dalam merumuskan kebutuhan program, indikator kinerja, serta estimasi pembiayaan. Kajian oleh Achmad et al. (2020) menunjukkan bahwa transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dalam proses penyusunan anggaran berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kinerja anggaran karena setiap keputusan pengalokasian sumber daya dapat dipertanggungjawabkan secara administratif maupun substantif. Literatur lain juga memperlihatkan bahwa evaluasi terhadap proses penyusunan anggaran secara berkala membantu organisasi mengidentifikasi kelemahan prosedural sehingga kualitas perencanaan dapat terus ditingkatkan (Agustin et al., 2026). Keberadaan regulasi yang didukung oleh mekanisme evaluasi memberikan ruang bagi organisasi untuk menjaga konsistensi antara kebijakan, pelaksanaan program, dan pencapaian sasaran strategis.

Analisis berbagai penelitian memperlihatkan bahwa faktor pendukung dan kendala penyusunan anggaran dapat dipetakan berdasarkan karakteristik organisasi, sumber daya, dan dinamika lingkungan kebijakan. Ringkasan hasil sintesis tersebut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Faktor Pendukung dan Kendala Penyusunan Anggaran pada Organisasi Sektor Publik

Aspek	Faktor Pendukung	Kendala yang Dihadapi
Regulasi	Pedoman penganggaran yang jelas	Perubahan kebijakan pemerintah
Sumber Daya Manusia	Kompetensi perencana anggaran	Keterbatasan kapasitas aparatur
Data Dan Informasi	Basis data yang akurat	Ketidaklengkapan data pendukung
Koordinasi	Sinergi antarunit kerja	Komunikasi yang kurang efektif
Fiskal	Perencanaan sesuai pagu	Keterbatasan alokasi anggaran

Tabel tersebut menunjukkan bahwa faktor pendukung dan kendala memiliki hubungan yang bersifat dinamis sehingga organisasi perlu mengelola keduanya secara seimbang agar kualitas penyusunan anggaran tetap terjaga. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Andoi et al. (2025) yang menegaskan bahwa efektivitas strategi pengelolaan keuangan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan faktor pendukung sekaligus meminimalkan berbagai hambatan yang muncul selama proses penyusunan program kerja.

Dari perspektif internal organisasi, kompetensi sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat menentukan kualitas dokumen anggaran. Penyusunan anggaran membutuhkan kemampuan analitis dalam mengidentifikasi kebutuhan riil organisasi, menetapkan prioritas program, serta menyusun estimasi pembiayaan yang sesuai dengan standar biaya dan kemampuan fiskal yang tersedia. Kajian oleh Kalauw (2018) menunjukkan bahwa kualitas penyusunan anggaran berbasis kinerja memiliki hubungan dengan efektivitas pengendalian anggaran karena aparatur yang memahami konsep penganggaran berbasis hasil mampu menghasilkan dokumen perencanaan yang lebih akurat. Penelitian Maturbongs et al. (2025) juga menjelaskan bahwa kompetensi aparatur berpengaruh terhadap kualitas penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran melalui kemampuan menyelaraskan indikator kinerja dengan kebutuhan pendanaan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa investasi pada peningkatan kapasitas aparatur menjadi bagian penting dalam memperkuat sistem penganggaran organisasi pemerintah.

Di sisi lain, berbagai literatur menunjukkan bahwa perubahan kebijakan pemerintah, penyesuaian pagu anggaran, serta dinamika prioritas pembangunan merupakan kendala yang sering memengaruhi proses penyusunan anggaran. Perubahan tersebut mengharuskan organisasi melakukan penyesuaian terhadap rencana kegiatan yang telah disusun sehingga diperlukan fleksibilitas dalam proses perencanaan tanpa mengurangi kualitas pelayanan publik. Kajian oleh Buluamang (2023) menjelaskan bahwa komunikasi yang kurang efektif antarunit dapat memperlambat proses penyesuaian kebijakan karena informasi tidak tersampaikan secara utuh selama tahapan penyusunan anggaran. Penelitian bin Tahir Achmad (2024) juga menunjukkan bahwa perubahan lingkungan kebijakan menuntut organisasi memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi agar efektivitas perencanaan anggaran tetap terjaga. Hambatan lain muncul ketika keterbatasan pagu anggaran menyebabkan organisasi harus melakukan penentuan skala prioritas sehingga tidak seluruh kebutuhan program dapat diakomodasi pada satu periode anggaran.

Sintesis literatur memperlihatkan bahwa peningkatan kualitas penyusunan anggaran memerlukan pendekatan yang mengintegrasikan penguatan regulasi, peningkatan kompetensi aparatur, pemanfaatan data yang akurat, serta pengembangan koordinasi antarsatuan kerja dalam satu kerangka tata kelola yang adaptif. Kajian oleh Trisnawati et al. (2016) menunjukkan bahwa efektivitas realisasi dan penyerapan anggaran sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan yang dilakukan sejak tahap awal penyusunan program. Penelitian Zalsabillah et al. (2026) juga menempatkan penyusunan anggaran sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen yang berfungsi menjaga kesinambungan antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja organisasi. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa optimalisasi penyusunan anggaran tidak hanya diarahkan pada pemenuhan aspek administratif, tetapi juga pada penguatan kapasitas organisasi dalam menghasilkan keputusan pengalokasian sumber daya yang lebih responsif terhadap perubahan lingkungan strategis. Kerangka konseptual tersebut memberikan dasar bahwa peningkatan efektivitas program kerja di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Jawa Barat memerlukan proses penyusunan anggaran yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis pada kualitas informasi serta tata kelola yang baik.

Strategi Optimalisasi Penyusunan Anggaran untuk Meningkatkan Efektivitas Program Kerja

Optimalisasi penyusunan anggaran menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi sektor publik karena kompleksitas pelayanan pemerintah terus berkembang seiring meningkatnya tuntutan akuntabilitas, efisiensi, dan kualitas layanan kepada masyarakat. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas program kerja tidak dapat dicapai hanya melalui penambahan alokasi anggaran, melainkan memerlukan penyempurnaan proses perencanaan, pengelolaan informasi, serta penguatan kapasitas kelembagaan. Pendekatan tersebut menempatkan penyusunan anggaran sebagai proses yang bersifat dinamis sehingga mampu menyesuaikan perubahan kebijakan, perkembangan kebutuhan organisasi, dan tuntutan pelayanan publik. Strategi optimalisasi juga harus memperhatikan keterkaitan antara proses penyusunan anggaran dengan sistem pengendalian manajemen agar setiap keputusan pengalokasian sumber daya memberikan nilai tambah terhadap pencapaian sasaran organisasi. Perspektif ini memperlihatkan bahwa kualitas tata kelola anggaran menjadi faktor utama dalam menjaga keberlanjutan kinerja organisasi pemerintah.

Salah satu strategi yang paling banyak direkomendasikan dalam berbagai penelitian adalah peningkatan kompetensi aparatur yang terlibat dalam proses perencanaan dan penyusunan anggaran. Kompetensi tersebut tidak hanya mencakup pemahaman terhadap regulasi pengelolaan keuangan negara, tetapi juga kemampuan menyusun indikator kinerja, melakukan analisis kebutuhan anggaran, serta memanfaatkan sistem informasi penganggaran secara optimal. Kajian oleh Silfiani et al. (2021) menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan, pelatihan, dan penguatan komitmen organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pengelolaan keuangan sektor publik. Temuan tersebut didukung oleh Cholidah dan Sofa (2025) yang menjelaskan bahwa kemampuan aparatur dalam memahami mekanisme penyusunan anggaran berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan anggaran operasional pada instansi pemerintah. Pengembangan kapasitas aparatur menjadi investasi organisasi yang mampu meningkatkan kualitas dokumen anggaran sekaligus mengurangi potensi kesalahan dalam proses perencanaan.

Berbagai literatur juga menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi sebagai instrumen pendukung optimalisasi penyusunan anggaran. Integrasi sistem informasi memungkinkan organisasi memperoleh data yang lebih akurat, mempercepat proses koordinasi, serta meningkatkan transparansi dalam setiap tahapan penyusunan anggaran. Ringkasan strategi optimalisasi berdasarkan hasil sintesis literatur disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Strategi Optimalisasi Penyusunan Anggaran dalam Mendukung Efektivitas Program Kerja

Strategi	Bentuk Implementasi	Dampak yang Diharapkan
Peningkatan Kompetensi SDM	Pelatihan dan bimbingan teknis	Kualitas dokumen anggaran meningkat
Digitalisasi Penganggaran	Pemanfaatan sistem informasi terintegrasi	Efisiensi dan akurasi proses
Penguatan Koordinasi	Forum sinkronisasi antarunit kerja	Konsistensi perencanaan program
Monitoring dan Evaluasi	Evaluasi berkala terhadap pelaksanaan anggaran	Perbaikan berkelanjutan
Penguatan Basis Data	Integrasi data kinerja dan keuangan	Ketepatan pengambilan keputusan

Tabel tersebut menunjukkan bahwa strategi optimalisasi tidak berdiri sendiri, tetapi saling melengkapi dalam membangun sistem penganggaran yang lebih efektif dan adaptif. Kajian oleh Toji et al. (2026) memperlihatkan bahwa peningkatan kualitas perencanaan anggaran memerlukan dukungan sistem informasi, koordinasi organisasi, dan evaluasi yang dilakukan secara berkesinambungan agar proses pengambilan keputusan menjadi lebih tepat.

Optimalisasi penyusunan anggaran juga memerlukan penguatan mekanisme koordinasi antarsatuan kerja sejak tahap awal perencanaan. Proses koordinasi memungkinkan setiap unit menyampaikan kebutuhan program berdasarkan prioritas strategis organisasi sehingga alokasi sumber daya dapat dilakukan secara lebih proporsional dan mengurangi potensi tumpang tindih kegiatan.

Penelitian oleh Buluamang (2023) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas perencanaan program dan anggaran karena mendukung proses pertukaran informasi secara cepat dan akurat. Kajian Andoi et al. (2025) juga menegaskan bahwa strategi pengelolaan keuangan yang didukung koordinasi antarfungsi menghasilkan pelaksanaan program yang lebih efektif dibandingkan pendekatan yang bersifat parsial. Penguatan koordinasi pada akhirnya tidak hanya memperbaiki kualitas penyusunan anggaran, tetapi juga memperkuat integrasi antara tujuan organisasi dengan kebutuhan operasional setiap unit kerja.

Aspek lain yang memiliki peran penting adalah pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan terhadap implementasi anggaran. Evaluasi tidak hanya diarahkan pada tingkat realisasi anggaran, tetapi juga pada pencapaian indikator kinerja, efektivitas pelaksanaan program, serta kesesuaian antara hasil yang diperoleh dengan tujuan yang telah direncanakan. Kajian oleh Pujiastuti dan Nasution (2024) menunjukkan bahwa evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan memberikan informasi yang diperlukan untuk menyempurnakan proses penyusunan anggaran pada periode berikutnya. Penelitian Sani et al. (2023) juga menjelaskan bahwa kualitas penyerapan anggaran dipengaruhi oleh proses monitoring yang mampu mendeteksi penyimpangan maupun hambatan pelaksanaan secara lebih dini. Pendekatan tersebut memperlihatkan bahwa evaluasi berfungsi sebagai mekanisme *feedback* yang memperkuat proses pembelajaran organisasi dalam pengelolaan keuangan publik.

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa optimalisasi penyusunan anggaran pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Jawa Barat perlu dibangun melalui integrasi antara penguatan kompetensi aparatur, digitalisasi sistem penganggaran, peningkatan kualitas koordinasi, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi yang berkesinambungan. Strategi tersebut memperkuat implementasi penganggaran berbasis kinerja karena setiap keputusan pengalokasian anggaran didasarkan pada kebutuhan program, indikator kinerja, dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan (Lukito et al., 2024). Pandangan Mardiasmo (2018) mengenai pengelolaan keuangan sektor publik juga menempatkan efisiensi, efektivitas, ekonomis, dan akuntabilitas sebagai prinsip yang harus terintegrasi dalam seluruh siklus penganggaran. Kajian Mulyono dan Hertianti (2019) memperlihatkan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja berkontribusi terhadap terwujudnya *good financial governance* melalui peningkatan kualitas perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja organisasi. Kerangka konseptual tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan penyusunan anggaran tidak hanya diukur dari ketepatan administrasi, tetapi dari kemampuannya menghasilkan program kerja yang efektif, adaptif, dan memberikan manfaat nyata bagi peningkatan kualitas pelayanan publik di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum Jawa Barat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran merupakan instrumen strategis yang menentukan efektivitas pelaksanaan program kerja pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum Jawa Barat. Kualitas penyusunan anggaran ditentukan oleh keterpaduan antara dokumen perencanaan, penetapan indikator kinerja, pengalokasian sumber daya, serta penerapan prinsip efisiensi, efektivitas, ekonomis, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap tahapan penganggaran. Penyusunan anggaran yang dilakukan secara sistematis mampu memperkuat keterkaitan antara sasaran strategis organisasi dengan implementasi program sehingga pelaksanaan kegiatan menjadi lebih terarah dan terukur. Hasil kajian juga menunjukkan bahwa efektivitas program kerja dipengaruhi oleh kualitas koordinasi antarunit, kompetensi aparatur, ketersediaan data yang akurat, serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan proses penganggaran terhadap perubahan kebijakan dan dinamika kebutuhan pelayanan publik. Berbagai tantangan, seperti perubahan pagu anggaran, penyesuaian prioritas program, dan keterbatasan sumber daya, menuntut organisasi memiliki mekanisme perencanaan yang adaptif dan berorientasi pada hasil. Posisi penyusunan anggaran dalam organisasi pemerintah tidak lagi terbatas sebagai instrumen administratif, melainkan menjadi bagian dari sistem manajemen yang mendukung pencapaian kinerja dan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

Peningkatan kualitas penyusunan anggaran memerlukan penguatan koordinasi antarsatuan kerja, peningkatan kompetensi aparatur, serta optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi dan data pendukung dalam proses perencanaan. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkala juga diperlukan agar pelaksanaan program dan penggunaan anggaran dapat dievaluasi secara berkelanjutan sebagai dasar penyempurnaan pada periode berikutnya. Integrasi antara proses perencanaan,

penyusunan anggaran, pelaksanaan program, dan evaluasi kinerja diharapkan mampu menghasilkan pengelolaan keuangan yang lebih efektif dan responsif terhadap perubahan lingkungan strategis. Penguatan sistem penganggaran berbasis kinerja juga perlu terus dikembangkan agar setiap alokasi anggaran memberikan manfaat yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Penerapan strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan efektivitas program kerja sekaligus memperkuat kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi konseptual bagi pengembangan kebijakan dan penelitian selanjutnya mengenai pengelolaan anggaran pada instansi pemerintah, khususnya dalam konteks peningkatan efektivitas program kerja dan tata kelola keuangan sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, J., Saleh, H., & Cahyono. (2020). Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Anggaran pada Pemerintah Daerah Luwu Timur. *Indonesian Journal of Business and Management*, 2(2), 105-111. <https://doi.org/10.35965/jbm.v2i2.405>
- Agustin, A. C., Purnamasari, I. R., Melindawati, R. D., Azalia, R., & Mukhlis, M. (2026). Evaluasi Proses Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Kalurahan (APBkal) di Kalurahan Sardonoarjo, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Kreatif Indonesia*, 4(1), 32-43. <https://doi.org/10.61896/jeki.v4i1.165>
- Andoi, H. S., Todingbua, M. A., & Halik, J. B. (2025). Efektivitas Strategi Pengelolaan Keuangan dalam Mendukung Penyusunan Program Kerja di Sekretariat BPPKAD Provinsi Papua Tengah. *ECOHOLIC: Jurnal Ekonomi Holistik*, 1(2), 315-321. <https://doi.org/10.1610/91586h33>
- bin Tahir Achmad, L. (2024). Efektivitas Perencanaan Anggaran di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Maluku Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Keagamaan. *Al-Mizan: Jurnal Kajian Hukum Dan Ekonomi*, 227-245. <https://doi.org/10.59115/almizan.vi.227>
- Buluamang, Y. M. (2023). Analisis Pengendalian Komunikasi Dalam Perencanaan Program Dan Anggaran. *MEDIAKOM : Jurnal Ilmiah Komunikasi*, 13(1), 67-79. [doi:https://doi.org/10.22441/mediakom.v13i1.20924](https://doi.org/10.22441/mediakom.v13i1.20924)
- Cholidah, L. N., & Sofa, D. M. (2025). Analisis Pengelolaan Anggaran Belanja Operasional Pada Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Ciamis. *Nusantara Entrepreneurship and Management Review*, 3(2), 86-99. <https://doi.org/10.55732/nk8qsa75>
- Dhamara, R., & Fauzi, A. (2023). Efektivitas Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Kementerian Lembaga. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 104-110. <https://doi.org/10.56127/jaman.v3i1.666>
- Kalauw, A. A. (2018). Pengaruh Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja dan Efektifitas Pengendalian Anggaran Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat. *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, 7(2), 74-85. <https://doi.org/10.31959/jm.v7i2.180>
- 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. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v11i1.5253>
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi.
- Maturbongs, A. R. D., Lambe, K. H. P., & Sirante, Y. (2025). Analisis Efektivitas Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran dalam Meningkatkan Kinerja DiskopUKMP Provinsi Papua Tengah. *ECOHOLIC: Jurnal Ekonomi Holistik*, 1(2), 260-266. <https://doi.org/10.1610/ec17yn17>
- Mulyono, A. A., & Hertianti, A. (2019). Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja dalam Rangka Mewujudkan Good Financial Governance. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 7(2), 275-290. <https://doi.org/10.17509/jrak.v7i2.16961>
- Novandita, N. I., Haryani, S., Budiawati, G. D., A, A. J., Angelin, H., Kemalahayati, & Aini, E. N. (2025). Pusat Pertanggungjawaban dan Pusat Laba terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen dan Peningkatan Kinerja Manajerial. *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 1543-1547. <https://doi.org/10.63822/js7y1998>
- Pujiastuti, W., & Nasution, M. I. P. (2024). Analisis Realisasi Pelaksanaan Kegiatan Pada Dinas Pertanian Kabupaten Deli Serdang: Studi Efektivitas dan Efisiensi Anggaran. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(6), 8781-8791.

<https://doi.org/10.31004/innovative.v4i6.17304>

- Rosliyati, A., & Rahayu, S. N. (2018). Pengaruh Karakteristik Anggaran Terhadap Kinerja Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pangandaran. *Jurnal Wawasan dan Riset Akuntansi*, 5(2), 90-100. <http://dx.doi.org/10.25157/jwr.v5i2.1404>
- Sani, A. A., Saerang, I. S., & Maramis, J. B. (2023). Analysis of Factors Affecting the Effectiveness of Budget Absorption at Regional Office XI of the State Civil Service Agency. *Central Asian Journal Of Innovations On Tourism Management And Finance*, 4(7), 188-205. <https://doi.org/10.51699/cajitmf.v4i7.568>
- Silfiani, M., Wijayanto, S. A., & KhazinFauzi, A. (2021). Upaya Peningkatan Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah melalui Kualitas Sumber Daya Manusia, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi. *Strategic: Journal of Management Sciences*, 1(2), 55-67. <https://doi.org/10.37403/strategic.v1i2.15>
- Toji, M. R. O., Goo, E. E. K., & Aek, K. R. (2026). Efektivitas Perencanaan Anggaran pada Sekretariat DPRD Kabupaten Sikka. *Jurnal Projemen UNIPA*, 13(1), 849-863. <https://ejournal-nipamof.id/index.php/Projemen/article/view/1311>
- Trisnawati, N. A., Burhanuddin, B., & Ferina, I. S. (2016). Efektivitas Realisasi dan Serapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pada Kabupaten Ogan Komering Ilir Tahun 2013-2015. *Akuntabilitas*, 10(1), 37-54. <https://doi.org/10.29259/ja.v10i1.8805>
- Zalsabillah, I., Djangkaru, R. R., Putri, R. L., & Krisna, C. P. (2026). Studi Literatur: Peran Penyusunan Anggaran dalam Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Organisasi. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 5(3), 284-288. <https://doi.org/10.56799/jim.v5i3.14604>