



# Transformasi Tata Kelola Keuangan Berbasis Hasil: Strategi Peningkatan Nilai Kinerja Anggaran Kementerian Perdagangan Pasca Efisiensi Fiskal

Martyr Ignace<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Biro Perencanaan, Sekretariat Jenderal, Kementerian Perdagangan, Indonesia

[\\*martyr\\_ignace@yahoo.com](mailto:*martyr_ignace@yahoo.com)<sup>1</sup>

Alamat: Jl. M.I. Ridwan Rais No. 5, Jakarta Pusat 10110

Korespondensi penulis: [martyr\\_ignace@yahoo.com](mailto:martyr_ignace@yahoo.com)

**Abstract.** *This policy paper analyzes strategies to improve the Budget Performance Value (Nilai Kinerja Anggaran, NKA) of the Ministry of Trade in response to the 2024 automatic adjustment policy. Although aggregate budget realization of priority detailed outputs reached 94.54% (IDR 418.21 billion), physical achievement was uneven and several essential outputs were not implemented at all (0%). The study used a mixed-methods policy analysis: issues were screened with the Urgency, Seriousness, Growth (USG) method, root causes were traced with 5 Whys analysis, and policy options were evaluated with Bardach's Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA) by a panel of five experts. The core problem is the low adaptability of the planning-implementation chain to fiscal dynamics, driven by the absence of a recalibration protocol, fragmented data silos, and an administrative spending culture that neglects Value for Money. The selected alternative, scoring 4.80, is a single Minister of Trade Regulation on an Integrated Budget Performance Calibration Protocol based on an Early Warning System. It integrates automatic target calibration, a real-time integrated dashboard as a single source of truth, and outcome-based performance evaluation, shifting governance from a spending culture toward a result-oriented culture.*

**Keywords:** *Automatic adjustment, Budget performance value, Early warning system, Target calibration, Value for money*

**Abstrak.** *Makalah kebijakan ini menganalisis strategi peningkatan Nilai Kinerja Anggaran (NKA) Kementerian Perdagangan sebagai respons terhadap kebijakan automatic adjustment Tahun Anggaran 2024. Meskipun realisasi anggaran agregat Rincian Output (RO) Prioritas RKP mencapai 94,54% (Rp418,21 miliar), capaian fisik tidak merata dan terdapat RO esensial yang tidak terlaksana (0%). Analisis menggunakan pendekatan mixed methods: penapisan isu dengan metode Urgency, Seriousness, Growth (USG), pelacakan akar masalah dengan 5 Whys Analysis, dan evaluasi alternatif kebijakan dengan Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA) model Bardach oleh lima panel ahli. Masalah utama adalah rendahnya adaptabilitas rantai perencanaan-pelaksanaan terhadap dinamika fiskal, yang dipicu oleh absennya protokol kalibrasi otomatis, fragmentasi data (data silo), dan budaya kerja administratif yang mengabaikan prinsip Value for Money. Alternatif terpilih dengan skor 4,80 adalah penerbitan Peraturan Menteri Perdagangan tentang Protokol Kalibrasi Kinerja Anggaran Terintegrasi Berbasis Sistem Peringatan Dini (Early Warning System). Kebijakan ini mengintegrasikan kalibrasi target otomatis, dasbor data terintegrasi real-time sebagai Single Source of Truth, dan evaluasi kinerja berbasis hasil untuk menggeser tata kelola dari spending culture menuju result-oriented culture.*

**Kata kunci:** *Automatic adjustment, Kalibrasi target, Nilai kinerja anggaran, Sistem peringatan dini, Value for money*

## 1. LATAR BELAKANG

Nilai Kinerja Anggaran (NKA) merupakan indikator utama untuk mengukur kualitas belanja negara, bukan sekadar angka administratif penyerapan pagu (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024). Dalam sistem penganggaran berbasis kinerja, setiap rupiah dana publik harus memberikan hasil nyata yang dapat dirasakan oleh masyarakat (Asian Development

Bank, 2015). Bagi Kementerian Perdagangan, kualitas belanja sangat strategis karena mendukung stabilitas harga bahan pokok, memperkuat pelaku UMKM, dan mendorong ekspor nasional.

Penurunan kualitas belanja yang ditandai dengan rendahnya NKA berdampak langsung pada publik. Jika anggaran tidak dikelola secara berkualitas, program strategis seperti pengawasan pasar dan perlindungan konsumen akan terhambat. Kondisi ini pada akhirnya melemahkan daya dorong kementerian terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Oleh karena itu, pengelolaan anggaran wajib memenuhi asas efisien, efektif, dan bertanggung jawab (Republik Indonesia, 2003, 2004).

Berdasarkan laporan kinerja Kementerian Perdagangan Tahun Anggaran 2024, terdapat tiga fenomena yang menggambarkan kesenjangan antara realisasi anggaran dan capaian fisik di lapangan (Kementerian Perdagangan, 2024a, 2024b). Fenomena pertama adalah kesenjangan antara realisasi anggaran yang tinggi sebesar 94,54% (Rp418,21 miliar) dengan capaian fisik yang tidak merata di berbagai unit kerja. Fenomena kedua adalah adanya Rincian Output (RO) Prioritas RKP esensial yang tidak terlaksana sama sekali dengan capaian fisik 0%, meskipun anggaran secara agregat tetap terserap tinggi. Kondisi ini menunjukkan kerentanan program strategis terhadap penyesuaian fiskal eksternal seperti kebijakan *automatic adjustment*. Fenomena ketiga adalah ketidakakuratan penentuan target awal (*baseline*) kinerja yang memicu anomali lonjakan capaian fisik secara tidak wajar pada aplikasi SMART, sehingga menurunkan keandalan data pelaporan.

Ketiga fenomena tersebut menunjukkan bahwa serapan anggaran yang tinggi belum mencerminkan kualitas hasil belanja yang sesungguhnya. Pernyataan masalah dalam kajian ini adalah absennya protokol kalibrasi otomatis (*recalibration protocol*) dalam tata kelola internal kementerian yang menyebabkan rendahnya respons unit kerja terhadap perubahan alokasi anggaran, sehingga NKA belum optimal akibat rantai perencanaan-pelaksanaan yang tidak adaptif.

Kajian ini bertujuan membuktikan akar penyebab kegagalan adaptasi birokrasi kementerian dalam mempertahankan capaian NKA, menilai kesesuaian praktik pemotongan anggaran dinamis dengan prinsip *Value for Money*, merumuskan alternatif kebijakan tata kelola keuangan yang layak secara teknis maupun administratif, serta merekomendasikan satu kebijakan operasional terbaik beserta desain implementasinya bagi pengambil keputusan.

## 2. KAJIAN TEORITIS

Kajian ini mengombinasikan regulasi kontemporer dengan beberapa rujukan teoretis klasik yang menjadi fondasi sistem penganggaran berbasis kinerja. Teori keuangan publik

Musgrave dan Musgrave (1989) digunakan sebagai landasan untuk memahami fungsi alokasi anggaran sektor publik, yaitu bahwa belanja negara harus diarahkan untuk mengoreksi kegagalan pasar dan menyediakan barang publik secara optimal. Prinsip ini menjadi dasar lahirnya konsep *Value for Money* (VfM) modern. Kerangka pengelolaan pengeluaran publik (*Public Expenditure Management*) dari Allen dan Tommasi (2001) merumuskan batas operasional efisiensi (rasio input terhadap output fisik) dan efektivitas (rasio output terhadap sasaran strategis) di lingkungan birokrasi. Adapun kerangka kerja logis (*logic model*) dari Knowlton dan Phillips (2013) digunakan untuk merunut rantai kausalitas input-proses-output-*outcome* penganggaran.

### ***Value for Money dan Adaptive Budgeting***

Prinsip VfM menilai keterkaitan antara input finansial yang digunakan dan hasil yang dicapai melalui tiga pilar, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Pilar ekonomi berkaitan dengan perolehan sumber daya pada biaya, waktu, dan kualitas yang tepat. Pilar efisiensi mengukur rasio antara output fisik yang dihasilkan dan input finansial yang dikeluarkan, sedangkan pilar efektivitas mengukur sejauh mana kebijakan mencapai sasaran strategisnya (Allen & Tommasi, 2001).

Selain VfM, konsep *Adaptive Budgeting* digunakan untuk menata ulang proses bisnis agar penyesuaian target dapat dilakukan secara dinamis. Menurut Asian Development Bank (2019), penganggaran yang adaptif memerlukan mekanisme kalibrasi ulang secara cepat saat terjadi guncangan fiskal agar capaian kinerja tetap terjaga meskipun pagu anggaran berubah. Praktik di negara-negara OECD juga menunjukkan pentingnya integrasi data kinerja dan anggaran dalam pengambilan keputusan (OECD, 2019).

### **Landasan Hukum Tata Kelola Keuangan Negara**

Pengelolaan keuangan berbasis hasil (*result-oriented governance*) di Indonesia didasarkan pada mandat yuridis yang kuat. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara mewajibkan pengelolaan keuangan negara dilakukan secara profesional, terbuka, bertanggung jawab, serta memenuhi asas efektif dan efisien (Republik Indonesia, 2003). Dalam operasionalisasinya, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 yang diubah melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 107 Tahun 2024 memberikan ruang bagi kementerian/lembaga untuk melakukan revisi anggaran guna merespons dinamika di lapangan (Kementerian Keuangan, 2024). Penilaian kinerja pelaksanaan anggaran sendiri diatur melalui Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2024 (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024).

### ***Dari Spending Culture ke Result-Oriented Culture***

*Spending culture* adalah paradigma yang menempatkan volume penyerapan anggaran sebagai satu-satunya parameter keberhasilan program. Transformasi yang berkelanjutan memerlukan internalisasi prinsip VfM pada setiap jenjang pegawai, sehingga orientasi evaluasi bergeser dari sekadar menghabiskan pagu menjadi menghasilkan dampak (Allen & Tommasi, 2001; World Bank, 2023). Tanpa perubahan paradigma dari administratif ke substantif, upaya teknis seperti integrasi sistem data akan sulit membuahkan hasil optimal (Dunn, 2016).

### 3. METODE PENELITIAN

Kajian ini menerapkan pendekatan analisis kebijakan kombinasi kuantitatif-kualitatif (*mixed methods*) yang merujuk pada kerangka analisis kebijakan Dunn (2016). Data sekunder kuantitatif bersumber dari laporan capaian RO Prioritas RKP dan Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan Tahun Anggaran 2024 (Kementerian Perdagangan, 2024a, 2024b).

Analisis dilakukan dalam tiga tahap. Tahap pertama adalah penapisan isu prioritas menggunakan metode *Urgency, Seriousness, Growth* (USG) bersama panel ahli yang terdiri atas perencana dan pengelola keuangan Kementerian Perdagangan, dengan skala 1 (sangat rendah) hingga 5 (sangat tinggi). Tahap kedua adalah pelacakan akar masalah menggunakan *5 Whys Analysis* pada tiga dimensi organisasi, yaitu prosedur (*method*), sistem (*machine/data*), dan sumber daya manusia (*man*). Tahap ketiga adalah evaluasi alternatif kebijakan menggunakan *Multi-Criteria Decision Analysis* (MCDA) model Eugene Bardach oleh lima ahli di bidang perencanaan dan keuangan negara, dengan bobot kriteria *technical feasibility* (25%), *economic and financial possibility* (25%), *political viability* (20%), dan *administrative operability* (30%).

Dalam penilaian tersebut, penulis bertindak sebagai evaluator internal. Sebagai Perencana Ahli Muda di Biro Perencanaan, penulis memiliki pemahaman atas hambatan operasional di lapangan, namun meminimalkan bias internal dengan menitikberatkan penilaian pada prinsip kemanfaatan publik (*public interest*) dan efisiensi belanja negara sesuai prinsip VfM.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Penapisan Masalah Utama dengan Metode USG

Ketiga fenomena masalah dirumuskan menjadi isu negatif yang operasional dan dinilai menggunakan metode USG. Hasil penilaian disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Matriks Prioritas Isu Kinerja Anggaran (Metode USG)**

| No | Isu Kinerja Anggaran                                                                                           | U | S | G | Total | Peringkat |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|-------|-----------|
| 1  | Kesenjangan tajam antara realisasi anggaran yang tinggi (94,54%) dengan capaian fisik yang tidak merata akibat | 5 | 5 | 5 | 15    | I (Utama) |

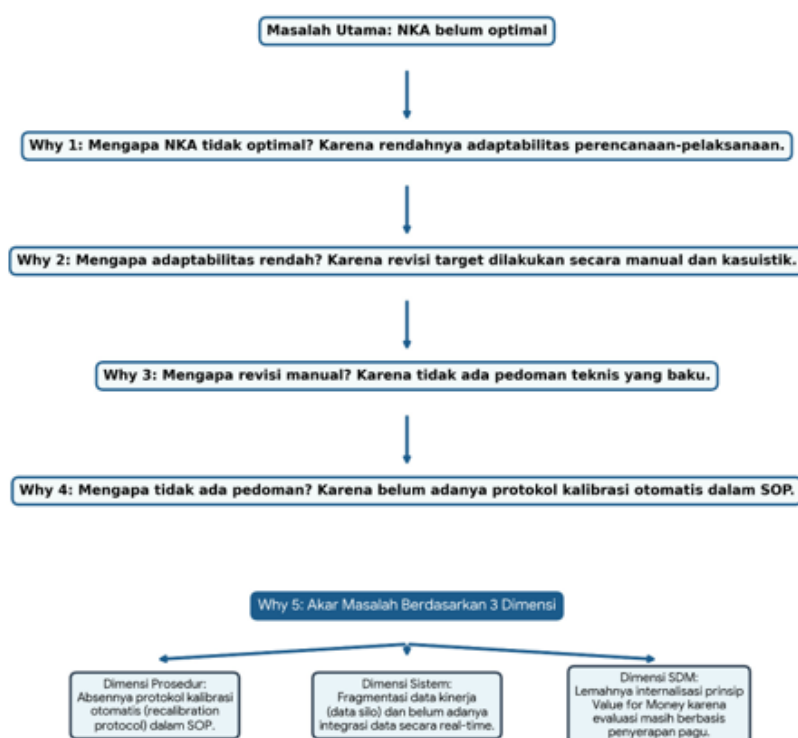
|   |                                                                                                                                                          |   |   |   |    |     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|-----|
|   | tidak adaptifnya rantai perencanaan-pelaksanaan pasca-efisiensi fiskal                                                                                   |   |   |   |    |     |
| 2 | Tidak terlaksananya RO Prioritas RKP esensial (capaian fisik 0%) akibat kegagalan unit kerja mengantisipasi dampak kebijakan <i>automatic adjustment</i> | 4 | 5 | 4 | 13 | II  |
| 3 | Ketidakakuratan penentuan target awal ( <i>baseline</i> ) kinerja yang memicu anomali lonjakan capaian fisik pada aplikasi SMART                         | 3 | 4 | 4 | 12 | III |

Sumber: Hasil pengolahan data dan panel ahli Kementerian Perdagangan (2026).

Isu pertama memperoleh skor tertinggi (15) dan disepakati panel ahli sebagai masalah utama (*core issue*). Dari sisi urgensi, kelambatan mereposisi target operasional di tengah efisiensi fiskal akan memicu pemborosan anggaran (*wasteful spending*) yang semakin besar pada sisa tahun anggaran berjalan. Dari sisi keseriusan, kegagalan pencapaian output fisik strategis akan mengganggu stabilitas harga pokok, perlindungan konsumen, dan fasilitasi ekspor (Kementerian Perdagangan, 2024b). Dari sisi perkembangan dampak, inefisiensi ini akan berakumulasi pada tahun anggaran berikutnya, menurunkan NKA, dan merusak kredibilitas institusi. Isu kedua dan ketiga tidak dieliminasi, melainkan digunakan sebagai bukti empiris pendukung dalam analisis sebab-akibat.

#### **Analisis Akar Masalah dengan Metode 5 Whys**

Pelacakan kausalitas dilakukan pada tiga dimensi organisasi birokrasi, yaitu prosedur, sistem, dan SDM. Alur analisis disajikan pada Gambar 1 dan ringkasan akar masalah pada Tabel 2.



**Gambar 1. Diagram Analisis 5 Whys Faktor Penyebab Belum Optimalnya NKA**

Sumber: Hasil analisis penulis (2026).

**Tabel 2. Analisis Akar Masalah Melalui Metode 5 Whys**

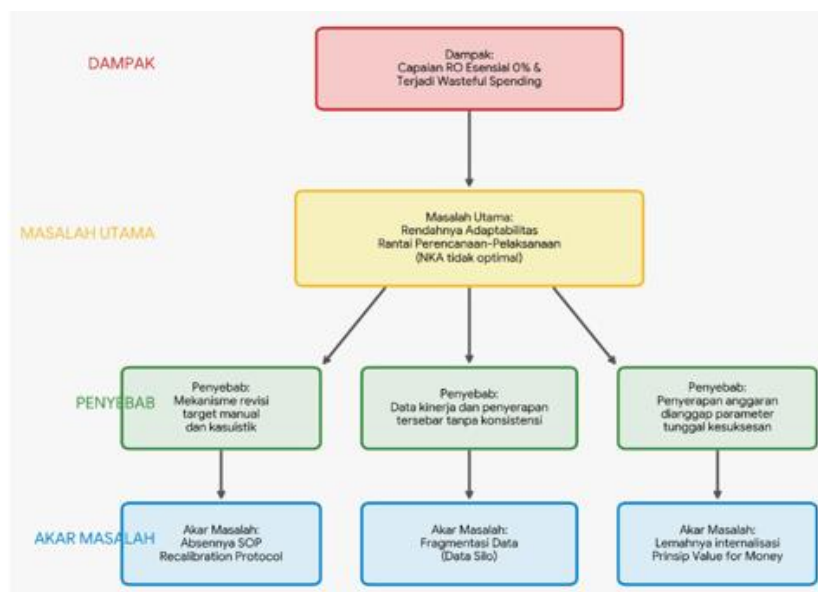
| Dimensi                      | Isu Hasil Penyelarasan USG                                                                                                                  | Akar Masalah Utama                                                                                                              |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Method</i> (Prosedural)   | Isu 2: Ketidakmampuan mengadaptasi target RO prioritas esensial sehingga capaian fisik 0% pasca kebijakan <i>automatic adjustment</i>       | Kekakuan prosedur revisi dalam SOP internal perencanaan-pelaksanaan anggaran saat menghadapi pemotongan pagu dinamis            |
| <i>Machine/Data</i> (Sistem) | Isu 3: Ketidakakuratan penetapan <i>baseline</i> target awal yang memicu anomali lonjakan fisik pada sistem pelaporan SMART                 | Fragmentasi dan isolasi data kinerja ( <i>data silo</i> ) antarsistem operasional kementerian                                   |
| <i>Man</i> (SDM)             | Isu 1 (Utama): Ketimpangan antara realisasi penyerapan anggaran (94,54%) dengan capaian fisik riil yang tidak merata pasca-efisiensi fiskal | Dominasi budaya kerja berorientasi penyerapan administratif ( <i>spending culture</i> ) yang mengabaikan kualitas hasil belanja |

Sumber: Hasil penilaian panel ahli (2026).

Pada dimensi prosedur, RO Prioritas RKP esensial mengalami capaian fisik 0% karena unit kerja gagal merespons pemotongan anggaran secara operasional. Hal ini terjadi karena mekanisme revisi target masih bersifat manual dan kasuistik, belum ada standardisasi proses bisnis untuk merespons kondisi darurat fiskal, dan SOP penyesuaian anggaran yang ada hanya mencakup kondisi operasional normal. Akar masalahnya adalah absennya protokol kalibrasi otomatis (*recalibration protocol*) dalam SOP kementerian saat terjadi kebijakan *automatic adjustment* (Kementerian Perdagangan, 2024b).

Pada dimensi sistem, tindakan korektif pimpinan lambat dilakukan karena informasi capaian kinerja tidak diterima secara akurat dan tepat waktu. Data capaian kinerja dan penyerapan anggaran tersebar di berbagai unit kerja karena aplikasi perencanaan dan sistem pelaksanaan anggaran tidak terhubung dalam satu ekosistem digital, yang diperparah oleh ego sektoral antarfungsi birokrasi. Akar masalahnya adalah fragmentasi data kinerja (*data silo*) dan belum adanya integrasi *real-time* sebagai *Single Source of Truth* (Kementerian Perdagangan, 2024b).

Pada dimensi SDM, budaya kerja masih didominasi orientasi administratif karena indikator keberhasilan kinerja diukur berdasarkan volume anggaran yang terserap. Sistem evaluasi formal didominasi pelaporan kepatuhan serapan dana, dan paradigma manajemen keuangan masih menempatkan penyerapan anggaran sebagai parameter tunggal kesuksesan program. Akar masalahnya adalah lemahnya internalisasi prinsip VfM karena evaluasi kerja lebih menitikberatkan habisnya pagu daripada pencapaian *outcome* strategis. Keterkaitan dampak, masalah utama, penyebab, dan akar masalah tersebut dirangkum dalam pohon masalah pada Gambar 2.



**Gambar 2. Pohon Masalah Kinerja Anggaran**

Sumber: Hasil analisis penulis (2026).

### Analisis *Value for Money* dan Landasan Hukum

Dari pilar ekonomi, realisasi anggaran agregat RO Prioritas RKP mencapai Rp418,21 miliar, namun pengadaan input tersebut tidak serta-merta diikuti transformasi menjadi output fisik karena kebijakan *automatic adjustment* tidak segera diantisipasi dengan kalibrasi target. Dari pilar efisiensi, realisasi anggaran mencapai 94,54% sementara capaian fisik pada beberapa RO esensial 0%, yang merupakan indikasi kuat *wasteful spending*. Dari pilar efektivitas, tidak

terlaksananya output fisik RO prioritas membuat tujuan strategis kementerian tidak tercapai, sehingga dana publik kehilangan daya dorongnya terhadap pertumbuhan ekonomi nasional (Allen & Tommasi, 2001). Arah transformasi pada setiap pilar dirangkum pada Tabel 3.

**Tabel 3. Matriks Transformasi *Value for Money* (VfM) Kementerian Perdagangan**

| Pilar VfM                                 | Definisi Konseptual                                                                   | Kondisi Riil (Anomali Belanja)                                                                                                                                        | Arah Transformasi Solusi                                                                                                                         |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ekonomi<br>( <i>Spending Less</i> )       | Meminimalkan biaya input (sumber daya) untuk tingkat kualitas tertentu                | Anggaran terserap tinggi mencapai 94,54% (Rp418,21 miliar), namun alokasinya tidak fleksibel saat menghadapi kebijakan darurat fiskal ( <i>automatic adjustment</i> ) | Fleksibilitas realokasi anggaran operasional nonprioritas untuk menyelamatkan program esensial melalui mekanisme <i>spending review</i>          |
| Efisiensi<br>( <i>Spending Well</i> )     | Memaksimalkan output yang dihasilkan dari setiap unit input anggaran yang digunakan   | Terjadi ketimpangan antara penyerapan dana yang tinggi dengan capaian fisik operasional; terdapat RO Prioritas RKP esensial dengan capaian 0%                         | Pelebagaan protokol kalibrasi target ( <i>recalibration target</i> ) secara dinamis agar kesenjangan capaian keuangan dan fisik dapat ditiadakan |
| Efektivitas<br>( <i>Spending Wisely</i> ) | Memastikan seluruh output memberikan dampak nyata ( <i>outcomes</i> ) bagi masyarakat | Belum optimalnya daya dorong anggaran terhadap pelayanan publik perdagangan akibat rantai perencanaan-pelaksanaan yang tidak adaptif                                  | Restrukturisasi KPI berbasis <i>outcome</i> yang secara periodik meninjau dampak riil kebijakan perdagangan secara <i>real-time</i>              |

Sumber: Sintesis teori Dunn (2016) dan OECD (2019) dengan data Kementerian Perdagangan (2024b).

Secara yuridis, PMK Nomor 107 Tahun 2024 sebenarnya telah memberikan fleksibilitas revisi anggaran di tingkat makro, namun fleksibilitas ini belum termanfaatkan di tingkat mikro karena Kementerian Perdagangan belum memiliki aturan pelaksana berupa SOP internal atau protokol kalibrasi. Akibatnya, unit kerja cenderung mempertahankan target fisik lama yang mustahil dicapai dengan pagu baru, atau tetap menyerap anggaran untuk kegiatan administratif yang tidak mendukung output fisik utama.

Berdasarkan analisis teoretis, yuridis, dan budaya tersebut, diperlukan intervensi melalui tiga pilar. Pilar metode berupa pelembagaan protokol kalibrasi target yang mewajibkan evaluasi ulang target fisik segera setelah perubahan anggaran. Pilar sistem berupa integrasi *real-time* antara aplikasi perencanaan dan sistem pelaksanaan anggaran sebagai *Single Source of Truth* yang dilengkapi fitur *early warning*. Pilar SDM berupa restrukturisasi indikator penilaian kinerja organisasi yang berfokus pada capaian *outcome* strategis dan kepatuhan terhadap prinsip VfM.

### Alternatif dan Pemilihan Kebijakan

Alternatif kebijakan disusun untuk menjawab pernyataan masalah dan menggeser tata kelola dari *spending culture* menuju *result-oriented spending* (Asian Development Bank, 2018; OECD, 2019; World Bank, 2023). Alternatif 1 adalah penguatan koordinasi dan pelaporan kinerja anggaran berbasis *business as usual*, yang mudah dijalankan namun tidak menyentuh akar masalah fleksibilitas target. Alternatif 2 adalah pelembagaan protokol kalibrasi manual dan *spending review*, yang kuat secara substansi ekonomi namun berisiko lambat karena bergantung pada input data manual (Allen & Tommasi, 2001; OECD, 2019). Alternatif 3 adalah dasbor integrasi data dan *early warning system* NKA dengan sinyal hijau, kuning, dan merah terhadap deviasi kinerja (Horngren, Datar, & Rajan, 2012), yang unggul dalam pemantauan namun tanpa regulasi yang mengikat hanya menjadi alat visualisasi. Alternatif 4 adalah kebijakan tunggal berupa Peraturan Menteri Perdagangan tentang Protokol Kalibrasi Kinerja Anggaran Terintegrasi Berbasis Sistem Peringatan Dini, yang menyatukan perbaikan prosedur, integrasi sistem *real-time*, dan restrukturisasi penilaian kinerja dalam satu regulasi yang mengikat seluruh unit kerja. Hasil penilaian MCDA disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4. Matriks Penilaian Alternatif Kebijakan (MCDA Model Eugene Bardach)**

| Alternatif Kebijakan                                               | Technical Feasibility (25%) | Economic Possibility (25%) | Political Viability (20%) | Administrative Operability (30%) | Total Skor |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------------|------------|
| Alt 1: Koordinasi dan Pelaporan BAU                                | 4                           | 2                          | 4                         | 4                                | 3,50       |
| Alt 2: Protokol Manual dan Kalibrasi                               | 3                           | 4                          | 3                         | 4                                | 3,55       |
| Alt 3: Dasbor TI dan <i>Early Warning</i>                          | 4                           | 3                          | 4                         | 3                                | 3,45       |
| Alt 4: Kebijakan Tunggal Permendag Protokol Kalibrasi Terintegrasi | 5                           | 5                          | 4                         | 5                                | 4,80       |

Sumber: Hasil penilaian panel ahli (2026).

Alternatif 4 ditetapkan sebagai kebijakan terpilih karena memperoleh skor tertinggi (4,80) dan dipandang paling komprehensif serta berdaya hukum kuat. Kebijakan ini membawa tiga implikasi operasional. Pertama, standardisasi internal, yaitu setiap perubahan pagu anggaran wajib diikuti analisis sensitivitas output dan penyesuaian target otomatis. Kedua, integrasi peran multisektoral melalui ekosistem data tunggal yang melibatkan Biro Perencanaan sebagai koordinator, Pusat Data dan Sistem Informasi, Biro Keuangan, dan Inspektorat Jenderal. Ketiga, pembelajaran berkelanjutan, yaitu hasil evaluasi kinerja tahun

berjalan tersimpan dalam sistem terintegrasi dan menjadi basis penentuan *baseline* tahun anggaran berikutnya.

### Rekomendasi Kebijakan dan Rencana Aksi

Kebijakan terpilih dituangkan dalam Peraturan Menteri Perdagangan agar memiliki kekuatan hukum mengikat (*legally binding*) bagi seluruh Unit Eselon I dan satuan kerja di lingkungan Kementerian Perdagangan. Rencana aksi pelaksanaannya mencakup tiga dimensi operasional yang dilaksanakan secara paralel, sebagaimana disajikan pada Tabel 5.

**Tabel 5. Matriks Rencana Aksi Implementasi Rekomendasi Kebijakan Tunggal**

| Dimensi Operasional                     | Langkah Pelaksanaan                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Target Output                                                                                            | Penanggung Jawab                                         |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Regulasi dan Prosedur ( <i>Method</i> ) | Menyusun draf Permendag tentang Protokol Kalibrasi Kinerja Anggaran Terintegrasi; mengesahkan SOP kalibrasi target otomatis yang mewajibkan penyesuaian target fisik paling lambat 7 hari kerja setelah kebijakan <i>automatic adjustment</i> diterbitkan; melembagakan Forum Reviu Kinerja Bulanan lintas unit kerja | Permendag tentang Protokol Kalibrasi Kinerja Anggaran Terintegrasi yang diundangkan secara resmi         | Sekretaris Jenderal c.q. Biro Perencanaan dan Biro Hukum |
| Sistem dan Teknologi ( <i>System</i> )  | Membangun Dasbor Peningkatan NKA yang menghubungkan sistem perencanaan dengan sistem realisasi anggaran secara <i>real-time</i> ; menyediakan fitur <i>Early Warning System</i> dengan indikator merah, kuning, dan hijau untuk mendeteksi deviasi sejak dini                                                         | Dasbor Peningkatan NKA yang operasional dan dapat diakses pimpinan sebagai <i>Single Source of Truth</i> | Biro Perencanaan dan Pusat Data dan Sistem Informasi     |
| Budaya Kerja dan SDM ( <i>Man</i> )     | Merestrukturisasi parameter evaluasi kinerja dari volume penyerapan ke pencapaian hasil fisik berorientasi dampak; sosialisasi dan bimbingan teknis bagi perencana dan pengelola keuangan; pengawasan kepatuhan kalibrasi target                                                                                      | Parameter penilaian kinerja berbasis VfM dan terlaksananya bimbingan teknis tersertifikasi               | Biro Organisasi dan SDM serta Inspektorat Jenderal       |

Sumber: Rekomendasi panel ahli (2026).

Dengan menyatukan ketiga aspek tersebut dalam satu instrumen Permendag, Kementerian Perdagangan memiliki landasan hukum yang kuat dan langkah operasional yang konkret untuk mengatasi inefisiensi belanja. Kebijakan ini sekaligus mengurangi ego sektoral antarbiro, menyatukan data yang terfragmentasi, dan menghapus ketergantungan pada revisi target manual yang lamban.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Tingginya realisasi anggaran Kementerian Perdagangan (94,54%) yang tidak diikuti kualitas output fisik, termasuk adanya RO esensial dengan capaian 0%, merupakan dampak langsung dari rantai perencanaan-pelaksanaan yang tidak adaptif terhadap dinamika fiskal. Kesenjangan ini bersumber dari tiga akar masalah, yaitu absennya protokol kalibrasi otomatis

dalam menghadapi kebijakan *automatic adjustment*, fragmentasi data (*data silo*), dan budaya kerja administratif yang belum menginternalisasi prinsip *Value for Money*.

Kajian ini menyarankan penerbitan Peraturan Menteri Perdagangan tentang Protokol Kalibrasi Kinerja Anggaran Terintegrasi Berbasis Sistem Peringatan Dini (*Early Warning System*) yang menyatukan prosedur kalibrasi otomatis, integrasi sistem *real-time*, dan evaluasi kinerja berbasis hasil. Implementasi kebijakan ini diharapkan menggeser tata kelola keuangan dari *spending culture* menuju *result-oriented culture* yang akuntabel dan berkelanjutan. Kajian ini terbatas pada data satu tahun anggaran dan penilaian panel ahli internal, sehingga penelitian selanjutnya disarankan mengevaluasi dampak implementasi kebijakan terhadap NKA secara longitudinal dan melibatkan penilai eksternal.

## DAFTAR REFERENSI

- Allen, R., & Tommasi, D. (Eds.). (2001). *Managing Public Expenditure: A Reference Book for Transition Countries*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264192607-en>.
- Asian Development Bank. (2015). *Public Financial Management Systems and Budget Execution: Guidance for Results-Oriented Management*. Manila: Asian Development Bank.
- Asian Development Bank. (2018). *Public Financial Management Systems – Indonesia: Key Elements from a Financial Management Perspective*. Manila: Asian Development Bank. <https://doi.org/10.22617/TCS189338-2>.
- Asian Development Bank. (2019). *Adaptive Budgeting and Fiscal Management in a Changing Environment*. Manila: Asian Development Bank.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2024). *Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2024 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga*. Jakarta: Kementerian Keuangan.
- Dunn, W. N. (2016). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach* (6th ed.). New York: Routledge.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (14th Global ed.). Harlow: Pearson.
- Kementerian Keuangan. (2024). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 107 Tahun 2024 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan*. Jakarta: Kementerian Keuangan.
- Kementerian Perdagangan. (2024a). *Lampiran Progres Capaian Rincian Output Prioritas RKP Triwulan IV Tahun 2024*. Jakarta: Kementerian Perdagangan.
- Kementerian Perdagangan. (2024b). *Laporan Kinerja Kementerian Perdagangan Tahun 2024*. Jakarta: Kementerian Perdagangan.
- Knowlton, L. W., & Phillips, C. C. (2013). *The Logic Model Guidebook: Better Strategies for*

- Great Results* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Public Finance in Theory and Practice* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- OECD. (2019). *Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264307957-en>.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- World Bank. (2023). *Public Expenditure Review and Budget Performance Management: Lessons for Results-Based Budgeting*. Washington, DC: World Bank.