

Analisis Penerapan Anggaran Dana terhadap Kinerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara

Muhammad Naufal^{1*}, Nursantri Yanti², dan Purnama Ramadani Silalahi³

^{1,2,3} Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Indonesia

Journal of Economics and Management Sciences is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



ARTICLE HISTORY

Received: 09 August 25

Final Revision: 25 September 25

Accepted: 03 October 25

Online Publication: 31 December 25

KEYWORDS

Budget, Organizational Performance, BPJS Employment, Operational Efficiency, Accountability

KATA KUNCI

Anggaran Dana, Kinerja Organisasi, BPJS Ketenagakerjaan, Efisiensi Operasional, Akuntabilitas

CORRESPONDING AUTHOR

mhdnaufal150@gmail.com

DOI

10.37034/jems.v8i1.225

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the budget and its impact on the performance of the North Medan Branch of BPJS Ketenagakerjaan. A well-managed budget is expected to improve operational effectiveness and service quality for BPJS Ketenagakerjaan participants. This study also identifies factors influencing the achievement of budget targets and their impact on organizational performance. This study uses quantitative and qualitative approaches. Data were obtained through interviews with relevant parties at BPJS Ketenagakerjaan, as well as document analysis such as the Annual Activity and Budget Plan (RKAT) and financial reports. The analytical methods used include descriptive analysis and variance analysis to compare the planned budget with the actual results. The results show that budget realization in 2022 exceeded the set target, with revenue reaching 110.02% of the RKAT. Efficiency in managing operational expenses is also reflected in lower realization compared to the planned budget. However, despite a significant increase in net assets in 2022, projections for 2023 show a decrease, indicating a more conservative investment policy or fund allocation strategy. Furthermore, participation in budget preparation has been shown to contribute to increased accountability and effectiveness in budget management. This study concludes that systematic and data-driven budget implementation plays a crucial role in improving the performance of BPJS Ketenagakerjaan. Therefore, optimization of budget planning, monitoring, and evaluation is necessary on an ongoing basis to ensure maximum benefits for participants.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan anggaran dana dan pengaruhnya terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara. Anggaran dana yang dikelola dengan baik diharapkan dapat meningkatkan efektivitas operasional dan kualitas layanan kepada peserta BPJS Ketenagakerjaan. Penelitian ini juga mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian target anggaran serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara dengan pihak terkait di BPJS Ketenagakerjaan, serta analisis dokumen seperti Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) dan laporan keuangan. Metode analisis yang digunakan meliputi analisis deskriptif dan analisis varians untuk membandingkan anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang dicapai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa realisasi anggaran pada tahun 2022 melampaui target yang ditetapkan, dengan pencapaian pendapatan sebesar 110,02% dari RKAT. Efisiensi dalam pengelolaan beban operasional juga tercermin dari realisasi yang lebih rendah dibandingkan anggaran yang direncanakan. Namun, meskipun terdapat peningkatan aset neto yang signifikan pada tahun 2022, proyeksi tahun 2023 menunjukkan adanya penurunan, yang mengindikasikan kebijakan investasi atau strategi alokasi dana yang lebih konservatif. Selain itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran terbukti berkontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas dan efektivitas dalam pengelolaan anggaran. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan anggaran yang sistematis dan berbasis data berperan penting dalam meningkatkan kinerja BPJS Ketenagakerjaan. Oleh karena itu, optimalisasi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi anggaran perlu dilakukan secara berkelanjutan agar dapat terus memberikan manfaat yang maksimal bagi peserta.

1. Pendahuluan

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan, merupakan badan hukum publik yang bertugas memberikan perlindungan bagi tenaga kerja guna mengatasi risiko sosial dan ekonomi tertentu dengan

menggunakan mekanisme asuransi sosial [1]. Sebagai lembaga negara yang bergerak di bidang asuransi sosial, BPJS Ketenagakerjaan sebelumnya dikenal dengan nama Jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja) yang dikelola oleh PT Jamsostek (Persero). Namun,

berdasarkan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, PT Jamsostek resmi bertransformasi menjadi BPJS Ketenagakerjaan pada 1 Januari 2014 [2].

Setelah perubahan tersebut, BPJS Ketenagakerjaan tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial bagi tenaga kerja, termasuk Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT), serta Jaminan Pensiun yang mulai berlaku sejak 1 Juli 2015 [3]. Dengan sistem yang semakin berkembang, program BPJS Ketenagakerjaan tidak hanya memberikan manfaat bagi pekerja dan pengusaha, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional serta kesejahteraan masyarakat Indonesia. Saat ini, BPJS Ketenagakerjaan memiliki berbagai kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, termasuk BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara.

Secara umum, tujuan utama pendirian suatu perusahaan adalah untuk memperoleh profitabilitas serta menjaga keberlangsungan usahanya. Tanpa adanya profit, baik perusahaan jasa, dagang, maupun manufaktur akan sulit untuk berkembang [4]. Perusahaan yang sehat akan mampu bersaing dengan kompetitor lainnya, sementara perusahaan yang kurang sehat akan menghadapi kesulitan dalam menghadapi persaingan [5].

Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan perlu menyusun perencanaan yang sistematis serta mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain [6]. Rencana strategis berfungsi untuk mengidentifikasi strategi dalam menjalankan aktivitas dan operasi di masa depan, biasanya mencakup perencanaan untuk jangka waktu lima tahun ke depan. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek, yang selanjutnya menjadi dasar dalam penyusunan anggaran [7].

Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan yang berfungsi sebagai pedoman keuangan untuk masa depan [8]. Anggaran mengidentifikasi tujuan serta tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Penyusunan anggaran dalam sektor swasta dan sektor publik memiliki perbedaan yang cukup signifikan [8]. Dalam sektor swasta, anggaran bersifat rahasia dan tidak dipublikasikan, sedangkan dalam sektor publik, anggaran harus diumumkan kepada masyarakat guna mendapatkan kritik serta masukan [9]. Anggaran sektor publik berperan sebagai instrumen akuntabilitas dalam pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program yang dibiayai oleh negara. Oleh karena itu, penyusunan anggaran menjadi aspek yang sangat penting, karena anggaran yang tidak efektif serta tidak berorientasi pada kinerja dapat menghambat perencanaan yang telah ditetapkan.

Proses penyusunan anggaran melibatkan berbagai pihak, baik manajer tingkat atas maupun tingkat bawah, di mana masing-masing memiliki peran dalam menyiapkan dan mengevaluasi alternatif serta tujuan anggaran. Anggaran yang disusun akan menjadi tolok ukur kinerja manajerial dan karyawan. Oleh karena itu, penyusunan anggaran yang melibatkan partisipasi dari berbagai pihak diharapkan mampu meningkatkan kinerja manajerial. Ketika suatu tujuan dirancang dan disepakati secara partisipatif, karyawan akan lebih termotivasi dan merasa memiliki tanggung jawab untuk mencapainya [10].

Terdapat beberapa pendekatan dalam penyusunan anggaran, yaitu pendekatan *top-down*, *bottom-up*, dan partisipatif. Dalam pendekatan *top-down*, anggaran disusun dan ditetapkan sepenuhnya oleh manajemen tingkat atas, sedangkan manajemen tingkat bawah hanya bertugas menjalankannya [11]. Sementara itu, pendekatan *bottom-up* atau partisipatif memberikan kewenangan kepada manajemen tingkat bawah untuk menyusun anggaran sebelum diajukan kepada manajemen tingkat atas. Partisipasi dalam penyusunan anggaran bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi [12].

Penyusunan anggaran partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja individu yang terlibat dalam proses tersebut. Motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan guna mencapai tujuan tertentu. Motivasi berperan dalam menentukan seberapa besar usaha yang akan dicurahkan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Motivasi kerja yang tinggi menjadi faktor kunci dalam mencapai target yang telah ditetapkan [13].

Dalam proses penyusunan anggaran, keterlibatan berbagai unit kerja dalam suatu instansi sangat diperlukan. Dahulu, sistem penganggaran menggunakan pendekatan *top-down*, di mana jumlah serta alokasi anggaran telah ditentukan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran, sehingga bawahan hanya berperan sebagai pelaksana [14]. Jika anggaran disusun tanpa mempertimbangkan masukan dari bawahan, maka dapat menimbulkan kendala dalam pencapaiannya. Sebaliknya, jika anggaran hanya disusun berdasarkan kehendak bawahan, maka efektivitas pencapaian target juga bisa terhambat. Oleh karena itu, partisipasi dalam penyusunan anggaran memungkinkan semua pihak untuk memberikan informasi serta masukan yang relevan. Dengan adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran, karyawan dapat mengomunikasikan informasi yang berkaitan dengan kebutuhan di lapangan. Hal ini diyakini dapat meningkatkan motivasi kerja, kualitas produksi, serta kerja sama antar manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam proses

penyusunan anggaran guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif [15].

Agar anggaran dapat tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, diperlukan kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan. Penyusunan anggaran merupakan proses yang kompleks dan memiliki dampak fungsional maupun difungsional terhadap sikap serta perilaku anggota organisasi. Keberlangsungan suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja pegawainya. Oleh karena itu, pengukuran kinerja organisasi menjadi hal yang penting untuk keperluan evaluasi serta perencanaan di masa depan.

Kinerja pegawai merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Untuk mencapai efektivitas tersebut, partisipasi dalam penyusunan anggaran harus diperhatikan, serta didukung oleh motivasi kerja yang tinggi dan internal *locus of control* dalam proses pengambilan keputusan terkait anggaran. Dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dan kinerja pegawai, keterlibatan manajer atau individu dalam organisasi tidak dapat dipisahkan dari sikap terhadap lingkungan kerja serta perilaku individu, terutama dari segi kepemimpinan dan visi mereka dalam organisasi. Oleh karena itu, evaluasi kinerja dalam periode tertentu sangat penting untuk mengetahui perkembangan suatu perusahaan.

Tabel 2. Data RKAT BPJS Ketenagakerjaan Medan Utara Per 7 Juni 2022 (Dalam Jutaan Rupiah)

No	Keterangan	RKAT					
		2020	2021	Kenaikan/ Penurunan (%)	2022	2023	Kenaikan/ Penurunan (%)
1	Pendapatan	45,62	70,67	54,84	70,67	54,88	-22,31
2	Total Beban	21,90	31,56	44,10	31,56	51,04	61,72
3	Kenaikan atau Penurunan Aset Bersih	23,72	39,11	64,89	39,11	3,84	-90,18

Melalui penelitian ini, peneliti bertujuan untuk melakukan analisis mendalam terhadap penerapan anggaran dana pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara, dengan fokus pada dampaknya terhadap kinerja lembaga tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang efektivitas pengelolaan anggaran dana, identifikasi potensi perbaikan, serta rekomendasi untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada peserta. Dengan memperdalam pemahaman mengenai hubungan antara penerapan anggaran dana dan kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara, diharapkan dapat memberikan kontribusi positif dalam upaya meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan dana jaminan sosial bagi tenaga kerja di wilayah tersebut. Berangkat dari hal tersebut, maka penulis merasa perlu untuk membahas mengenai “Analisis Penerapan Anggaran Terhadap Kinerja Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara”.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan

Penilaian kinerja BPJS Ketenagakerjaan diatur dalam Pasal 7 ayat (2) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional. Berdasarkan ketentuan tersebut, perlu ditetapkan Peraturan Dewan Jaminan Sosial Nasional yang mengatur kebijakan umum dalam menetapkan dan menilai indikator pencapaian kinerja BPJS Ketenagakerjaan [16]. Data awal yang diperoleh peneliti mengenai dana anggaran BPJS Ketenagakerjaan Indonesia dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Dana Kelolaan BPJS Ketenagakerjaan Indonesia 2022-2024

Tahun	Jumlah Anggaran
2022	Rp 40,23 triliun
2023	Rp 712,3 triliun
2024	Rp 812,66 triliun

Dari data pada Tabel 1, dapat dilihat bahwa dana anggaran BPJS Ketenagakerjaan terus mengalami peningkatan anggaran setiap tahunnya. Perubahan anggaran pada tahun 2022 ke tahun 2023 cukup fluktuatif dari Rp. 40,23 triliun menjadi Rp. 712,3 triliun. Namun, di lokasi penelitian menemukan data awal berupa Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) Medan Utara, di antaranya dapat dilihat pada Tabel 2.

anggaran berpengaruh terhadap kinerja di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara. Pendekatan ini dipilih karena dinilai mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti.

Dalam proses pengumpulan data, penelitian ini memanfaatkan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder [17]. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam dengan Ibu Maharani dan Ibu Susilawati yang pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara yang berperan penting dalam pengelolaan anggaran dan kinerja organisasi. Narasumber tersebut meliputi manajer cabang, bagian keuangan, serta pihak-pihak lain yang dianggap memiliki relevansi terhadap penelitian ini. Wawancara dilakukan secara terstruktur dan semi-terstruktur untuk mendapatkan informasi yang lebih kaya dan bervariasi. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen resmi yang dimiliki oleh instansi terkait. Dokumen tersebut antara lain mencakup Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT), laporan keuangan tahunan, serta dokumen pendukung lainnya yang dapat membantu dalam menganalisis keterkaitan antara anggaran dan kinerja.

Untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan, penelitian ini menggunakan metode analisis triangulasi. Triangulasi merupakan teknik analisis data yang memadukan berbagai sumber data dan metode pengumpulan data untuk meningkatkan validitas temuan penelitian [18]. Dengan menggunakan triangulasi, peneliti dapat membandingkan dan mengkonfirmasi data dari berbagai sumber guna memperoleh hasil yang lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Proses Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKAP) BPJS Ketenagakerjaan

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi yang dilakukan peneliti, proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara dilakukan secara terstruktur dan mengikuti pedoman yang telah ditetapkan oleh kantor pusat BPJS Ketenagakerjaan. Proses ini dimulai dengan perumusan rencana kerja tahunan oleh masing-masing unit kerja yang ada di lingkungan kantor cabang. Setiap unit diwajibkan mengajukan rencana program, kegiatan, dan kebutuhan anggaran berdasarkan evaluasi kinerja tahun sebelumnya serta proyeksi capaian tahun mendatang.

Penyusunan RKAP dilakukan dengan pendekatan partisipatif, di mana setiap divisi atau bagian diikutsertakan dalam proses penyusunan agar seluruh kebutuhan operasional maupun strategis dapat diakomodasi. Hal ini sesuai dengan pendekatan *bottom-up* yang menekankan pentingnya kontribusi manajemen tingkat bawah sebagai pihak yang lebih memahami kondisi dan kebutuhan lapangan. Keterlibatan aktif seluruh unit kerja dimaksudkan untuk meningkatkan akurasi perencanaan serta mendorong rasa tanggung jawab terhadap pencapaian target kinerja.

Setelah rencana awal disusun oleh masing-masing unit, dokumen tersebut dikompilasi oleh bagian perencanaan dan keuangan untuk *direview* secara menyeluruh. *Proses review* ini bertujuan untuk menyelaraskan rencana anggaran dengan prioritas strategis organisasi, serta memastikan efisiensi dan efektivitas alokasi dana. Selanjutnya, hasil kompilasi dibahas dalam forum rapat manajemen tingkat cabang yang melibatkan kepala cabang, kepala divisi, dan bagian keuangan. Forum ini berfungsi sebagai ruang klarifikasi dan negosiasi apabila terdapat anggaran yang dinilai kurang relevan atau melebihi plafon yang ditetapkan.

Salah satu temuan menarik dalam proses penyusunan RKAP adalah bahwa meskipun menggunakan pendekatan partisipatif, pengambilan keputusan akhir tetap berada pada manajemen tingkat atas, yakni kepala cabang dan pimpinan wilayah. Hal ini menunjukkan adanya kombinasi antara pendekatan partisipatif dan

top-down, guna menjaga keseimbangan antara aspirasi operasional dan arah strategis institusi.

Dalam dokumen RKAT BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara, terlihat bahwa pada tahun 2021 terjadi peningkatan pendapatan sebesar 54,84% dibanding tahun sebelumnya, namun justru mengalami penurunan sebesar 22,31% pada tahun 2023. Hal ini menunjukkan dinamika dalam proses perencanaan yang sangat bergantung pada kondisi ekonomi, regulasi nasional, dan efektivitas implementasi program yang telah direncanakan dalam anggaran tahun sebelumnya. Oleh karena itu, proses penyusunan RKAP juga disertai dengan analisis risiko dan evaluasi terhadap capaian anggaran tahun-tahun sebelumnya.

Secara umum, proses penyusunan RKAP di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara telah mengadopsi prinsip akuntabilitas dan transparansi. Hal ini terlihat dari dokumentasi perencanaan yang lengkap, forum evaluasi kinerja rutin, serta keterbukaan informasi antar unit kerja. Partisipasi aktif karyawan dalam perumusan rencana kerja dan anggaran juga terbukti mampu meningkatkan motivasi kerja dan komitmen terhadap pencapaian target kinerja lembaga.

Dengan demikian, proses penyusunan RKAP di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara dapat dikatakan cukup efektif dalam mengintegrasikan rencana strategis dengan kebutuhan operasional, sekaligus menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan bertanggung jawab. Namun, hasil penelitian ini juga mengindikasikan perlunya evaluasi berkala dan peningkatan kapasitas perencanaan di tingkat unit agar RKAP yang disusun dapat lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan peserta.

3.2. Cara Kategorisasi Konsep Kegiatan Perhitungan BPJS Ketenagakerjaan

Berikut ini kategorisasi konsep kegiatan perhitungan BPJS Ketenagakerjaan:

- a) Disusun Dewan bersama barisan manajemen dengan mengombinasikan pendekatan *top-down* serta *bottom-up* dengan mencermati masukan Komisaris.
- b) Di informasikan ke Badan Komisaris untuk dicoba ulasan dalam rapat Komisaris.
- c) Konsep RKAP di informasikan pada RUPS maksimal dalam durasi 60 hari saat sebelum tahun perhitungan yang terkini.
- d) Pengesahan RKAP oleh RUPS.
- e) Pengesahan selambat-lambatnya dalam durasi 30 hari sehabis tahun perhitungan.

Materi utama usulan RKAP 2022, mencakup Taksasi Realisasi Kemampuan Industri Tahun 2020, Konsep Kegiatan serta Perhitungan Industri Tahun 2022, dan

Abstrak Konsep Kegiatan serta Perhitungan Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil Menengah (UKM), serta program Bina Area yang dengan cara Realisasi Anggaran. Hal ini terdiri atas perkembangan ekonomi nasional, inflasi, tingkatan kaum bunga SBI 3 bulan, bayaran listrik serta kurs valuta asing. Berikutnya, dalam kondisi penerapan RKAP Perseroan Tahun 2023, situasi pandangan besar ekonomi nasional itu yang ditopang situasi bentuk kegiatan ekonomi hinterland industri yang sedang berplatform mengonsumsi berikan sokongan yang lumayan positif kepada capaian sasaran pasar atau daya muat aktivitas operasional.

Kegiatan penting manajemen dilaksanakan dengan merujuk pada target serta program aktivitas manajemen

yang sudah dicanangkan dalam RKAP Tahun 2020 yang pula ialah tahun ketiga Aplikasi Konsep Waktu Jauh Industri (RJPP) Tahun 2018-2022, antara lain: *costumer focus, excellent operation, organization bugat, leadership & human effectiveness, asset optimalization and development, business and logistic development, serta profitability growth*. Buat berikutnya jadi pengesahan konsep kegiatan serta perhitungan industri tahun novel 2023 (RKAP) dengan menunjuk pada perhitungan bawah industri serta bersumber pada Ketetapan Menteri Negeri BUMN No KEP-236 atau MBU atau 2011 pada Adendum II Nomor. 1 mengenai Wewenang Menteri Negeri BUMN yang didelegasikan atau dikuasakan pada Badan Komisaris buat menemukan pengesahan.

Tabel 3. Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2020 (Dalam Jutaan Rupiah)

Uraian	RKAT 2020 1	RKAT 2021 2	Realisasi 2020 3	Realisasi 2021 4	$\Delta\%$ (3:4)	% (3:2)
Pendapatan	65,181	45,629	41,548	50,672	81,99	91,06
Total Beban	26,965	21,906	22,529	17,324	130,04	102,84
Kenaikan atau Penurunan Aset Bersih	536,000	1,688	314,920	408,000	24,17	76,11

Berdasarkan Tabel 3 mengenai Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) dan Realisasi Tahun 2020, dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi yang dicapai pada tahun 2020 dan 2021. Pendapatan yang direncanakan dalam RKAT tahun 2021 sebesar Rp45,629 juta, sementara realisasi yang dicapai sebesar Rp50,672 juta, menunjukkan pencapaian 91,06% dari target yang direncanakan. Jika dibandingkan dengan realisasi pendapatan tahun 2020 yang hanya Rp41,548 juta, maka terdapat peningkatan yang cukup signifikan pada tahun 2021 dengan kenaikan sebesar 81,99%.

Untuk total beban operasional, RKAT tahun 2021 menargetkan pengeluaran sebesar Rp21,906 juta, sedangkan realisasi yang terjadi lebih rendah, yaitu Rp17,324 juta. Hal ini menunjukkan efisiensi dalam pengeluaran dengan pencapaian 102,84% dibandingkan target yang ditetapkan, serta adanya penurunan beban

dibandingkan dengan realisasi tahun 2020 yang mencapai Rp22,529 juta. Sementara itu, kenaikan atau penurunan aset bersih (*Net Asset Increase/Decrease*) mengalami perbedaan dari tahun ke tahun. RKAT 2021 menargetkan kenaikan aset sebesar Rp1,688 juta, namun realisasi yang dicapai hanya Rp408 juta, yang berarti hanya 76,11% dari target yang ditetapkan. Meskipun demikian, pencapaian ini masih lebih tinggi dibandingkan realisasi tahun 2020 yang hanya Rp314,92 juta, menunjukkan pertumbuhan aset yang lebih baik pada tahun 2021 dengan peningkatan 24,17%.

Secara keseluruhan, realisasi anggaran tahun 2020 menunjukkan hasil yang cukup baik, terutama dalam peningkatan pendapatan dan efisiensi pengeluaran. Namun, perlu adanya evaluasi lebih lanjut terhadap strategi pengelolaan aset untuk mencapai target yang lebih optimal di masa mendatang.

Tabel 4. Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2021 (Dalam Jutaan Rupiah)

Uraian	RKAT 2022 1	RKAT 2021 2	Realisasi 2021 3	Realisasi 2020 4	$\Delta\%$ (2:1)	% (3:2)
Pendapatan	80,628	70,678	74,523	41,558	87,66	105,44
Total Beban	33,125	31,564	25,165	22,540	95,28	79,72
Kenaikan atau Penurunan Aset Bersih	47,503	39,114	49,358	19,018	82,34	126,19

Berdasarkan Tabel 4 mengenai Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) dan Realisasi Tahun 2021, terlihat adanya peningkatan signifikan dalam pendapatan, total beban, serta kenaikan aset bersih dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Pendapatan BPJS Ketenagakerjaan pada tahun 2022 direncanakan sebesar Rp80,628 juta, meningkat 87,66% dibandingkan realisasi tahun 2020 yang hanya Rp41,558 juta. Jika dibandingkan dengan RKAT tahun 2021, terdapat peningkatan sebesar 105,44%,

menunjukkan pertumbuhan yang cukup pesat. Hal ini mencerminkan strategi anggaran yang lebih agresif dalam meningkatkan pendapatan organisasi.

Di sisi lain, total beban operasional juga mengalami kenaikan. RKAT 2022 mencatat anggaran sebesar Rp33,125 juta, meningkat 95,28% dibandingkan realisasi tahun 2020 yang sebesar Rp22,540 juta. Namun, dibandingkan dengan RKAT 2021, total beban hanya naik 79,72%, yang menunjukkan adanya

peningkatan pengeluaran yang lebih terkendali dibandingkan kenaikan pendapatan. Sementara itu, kenaikan aset bersih menunjukkan pertumbuhan yang signifikan. Pada RKAT 2022, kenaikan aset bersih diproyeksikan sebesar Rp47,503 juta, naik 82,34% dari realisasi tahun 2020 yang hanya Rp19,018 juta. Bahkan, jika dibandingkan dengan RKAT tahun 2021, peningkatannya mencapai 126,19%, yang menandakan efektivitas dalam pengelolaan keuangan serta surplus operasional yang lebih tinggi.

Tabel 5. Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2022 (Dalam Jutaan Rupiah)

Uraian	RKAT 2022 1	Realisasi 2022 2	Pencapaian (%) (2:1)	Proyeksi 2023 3	Proyeksi 2023 Terhadap Realisasi 2022 (%) (3:2)	Proyeksi 2023 Terhadap Target 2022 (%) (3:1)
Pendapatan	5,488	6,038	110,02	6,131	101,54	111,71
Total Beban	4,952	4,350	87,84	5,723	131,57	115,57
Kenaikan atau Penurunan Aset Bersih	536,000	1,688	314,92	408,000	24,17	76,11

Berdasarkan Tabel 5 mengenai Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) dan Realisasi Tahun 2022, dapat disimpulkan bahwa pencapaian pendapatan BPJS Ketenagakerjaan pada tahun 2022 melampaui target yang telah ditetapkan. Dari target pendapatan sebesar Rp5,488 miliar, realisasinya mencapai Rp6,038 miliar, atau sekitar 110,02% dari RKAT 2022. Untuk tahun 2023, pendapatan diproyeksikan mencapai Rp6,131 miliar, yang berarti mengalami kenaikan sebesar 1,54% dibandingkan realisasi tahun 2022 dan 11,71% dibandingkan target tahun 2022. Di sisi lain, total beban operasional pada tahun 2022 tercatat sebesar Rp4,350 miliar, lebih rendah dari target anggaran sebesar Rp4,952 miliar, dengan tingkat pencapaian 87,84% dari RKAT. Hal ini menunjukkan efisiensi dalam pengelolaan beban operasional. Namun, untuk tahun 2023, total beban diproyeksikan meningkat menjadi Rp5,723 miliar, atau 31,57% lebih tinggi dibandingkan realisasi tahun 2022 dan 15,57% lebih tinggi dibandingkan target tahun 2022.

Sementara itu, kenaikan aset bersih menunjukkan pertumbuhan yang signifikan pada tahun 2022. Dari target Rp536 miliar, realisasi yang dicapai mencapai Rp1,688 miliar, atau 314,92% dari RKAT. Namun, untuk tahun 2023, proyeksi kenaikan aset bersih diturunkan menjadi Rp408 miliar, yang berarti mengalami penurunan 76,11% dibandingkan target 2022 dan hanya 24,17% dari realisasi tahun 2022. Hal ini dapat mengindikasikan adanya kebijakan investasi atau strategi alokasi aset yang lebih konservatif di tahun mendatang.

Secara keseluruhan, pencapaian RKAT 2022 menunjukkan kinerja yang baik dengan pendapatan yang meningkat dan pengelolaan beban yang lebih efisien. Namun, proyeksi tahun 2023 menunjukkan adanya kenaikan beban operasional yang cukup signifikan, sementara pertumbuhan aset diperkirakan lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan berhasil meningkatkan pendapatan dan mengelola beban dengan baik, sehingga menghasilkan pertumbuhan aset bersih yang cukup signifikan. Hal ini mencerminkan efektivitas penerapan anggaran dalam mendukung kinerja organisasi dan memastikan keberlanjutan program jaminan sosial bagi peserta.

3.3. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian terkait proses penyusunan dan pencapaian Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara, dapat disimpulkan bahwa institusi ini telah menerapkan prinsip perencanaan yang terstruktur, partisipatif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis.

3.3.1. Efektivitas Proses Penyusunan RKAP: Antara Pendekatan Partisipatif dan Strategis

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penyusunan RKAP di BPJS Ketenagakerjaan dilakukan dengan menggabungkan pendekatan *bottom-up* dan *top-down*. Pendekatan *bottom-up* diwujudkan melalui pelibatan aktif unit kerja dalam merumuskan program dan anggaran berdasarkan evaluasi kinerja sebelumnya. Di sisi lain, pendekatan *top-down* tetap berperan dalam pengambilan keputusan akhir oleh manajemen puncak, seperti kepala cabang dan pimpinan wilayah. Sinergi kedua pendekatan ini mencerminkan upaya institusi dalam menciptakan perencanaan yang demokratis namun tetap selaras dengan arah strategis lembaga.

Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *participatory planning* dalam teori manajemen publik modern yang menekankan pentingnya partisipasi *stakeholders* dalam proses pengambilan keputusan [19]. Keterlibatan seluruh divisi juga mencerminkan penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi yang menjadi pilar penting dalam pengelolaan anggaran publik.

3.3.2. Kategorisasi dan Mekanisme Pengesahan RKAP: Struktur Tata Kelola yang Terkontrol

Prosedur kategorisasi RKAP melalui serangkaian tahapan formal mulai dari penyusunan oleh manajemen, pengkajian oleh komisaris, hingga pengesahan oleh RUPS mencerminkan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Penetapan batas waktu pengesahan menunjukkan adanya kontrol ketat terhadap siklus perencanaan tahunan yang sesuai dengan regulasi internal dan eksternal, termasuk pedoman dari Kementerian BUMN.

Aspek ini juga menunjukkan bahwa RKAP bukan hanya instrumen penganggaran, tetapi juga menjadi alat strategis dalam mendukung pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP). Fokus kegiatan manajemen yang tertuang dalam RKAP seperti *customer focus*, *organization effectiveness*, dan *profitability growth* merupakan cerminan transformasi manajemen menuju organisasi yang *agile* dan berorientasi hasil [20].

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan anggaran yang efektif terbukti meningkatkan kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Medan Utara. Penyusunan anggaran melalui RKAT mendukung perencanaan sistematis dan alokasi dana optimal bagi program jaminan sosial tenaga kerja. Pada 2022, realisasi pendapatan melampaui 110% target, sementara beban operasional lebih efisien dari rencana. Meski aset bersih meningkat signifikan, proyeksi 2023 menunjukkan penurunan akibat kebijakan investasi lebih konservatif. Penelitian ini juga menekankan pentingnya partisipasi dalam penyusunan anggaran untuk meningkatkan akuntabilitas dan kualitas layanan. Oleh karena itu, efektivitas anggaran perlu terus ditingkatkan melalui perencanaan, pengawasan, dan evaluasi berkelanjutan agar BPJS Ketenagakerjaan dapat memberikan layanan yang optimal dan berkelanjutan bagi tenaga kerja di Indonesia.

Daftar Rujukan

- [1] Asiah, S., & Yusrizal, Y. (2023). Implementasi Strategi Personal Selling Bagi Agen Asuransi. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(1), 218-228.
- [2] Pambudi, L. S. (2019). Pelaksanaan Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Bagi Pekerja Bukan Penerima Upah di Wilayah Kota Semarang Ditinjau Dari Permenaker nomor 1 Tahun 2016. *Indonesian State Law Review*, 1(2), 205. <https://doi.org/10.15294/islrev.v1i2.22978>
- [3] Ardianingsih, A., Langelo, J. S., & Wicaksono, P. (2021). Analisis Kepesertaan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Pada Pekerja Sektor Informal Di Kota Pekalongan. *Jurnal Litbang Kota Pekalongan*, 19(2), 8-8. <https://doi.org/10.54911/litbang.v21i1.158>
- [4] Munawwaroh, Z. (2017). Analisis Manajemen Risiko pada pelaksanaan program pendidikan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 24(2). <https://doi.org/10.17509/jap.v24i2.8295>
- [5] Maulana, N., & Zulfahmi, Z. (2022). Potensi pengembangan industri Halal Indonesia di tengah persaingan halal global. *Jurnal Iqtisaduna*, 8(2), 136-150. <https://doi.org/10.24252/iqtisaduna.v8i2.32465>
- [6] Fadilatunnisa, F., & Lubis, F. A. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Minat Mahasiswa Asuransi Syariah Menjadi Agen di Industri Asuransi: Studi Kasus Pada PT Asuransi Prudensial Syariah Binjai. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(2), 513-522. <https://doi.org/10.47467/elmal.v4i3.1511>
- [7] Sari, L. (2014). *Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Balai Besar Pengawas Obat Dan Makanan Yogyakarta* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- [8] Nur'aidah, A., Puspita, N. A., Sari, N. Z. N., & Santoso, R. A. (2024). Analisis penyusunan anggaran biaya operasional CV. Sukses Bersama. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 5(2), 131–138. <https://doi.org/10.34005/akrual.v5i2.3625>.
- [9] Prasetyo, E., Farida, F. (2022). Pengaruh e-commerce, pengetahuan akuntansi, budaya organisasi dan literasi keuangan terhadap kinerja UMKM. *National Multidisciplinary Sciences*, 1(3), 370–383. <https://doi.org/10.32528/nms.v1i3.102>
- [10] Suryani, A. (2019). Manajemen Pengelolaan Dana Desa. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 4(2), 348-354. <https://doi.org/10.33087/jmas.v4i2.117>
- [11] Khaidir, M. A., Tahrim, T., Purnomo, D., Zaki, A., Nasution, P., Arsyam, M., ... & Noor, H. F. A. (2021). *Teori Filsafat Manajemen Pendidikan Islam*. Aceh: Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- [12] Hadi, R. (2023). Filosofi organisasi dan pengorganisasian. *Ittihad*, 6(1).
- [13] Ramdhani, D. Y., & Rasto, D. (2021). Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Work Life Balance As a Factor Affecting Employee Performance). *Jurnal Manajerial*, 20(1), 98-106. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v20i1.29670>
- [14] Hafisah, U. M. S. U. (2017). Penilaian Kinerja Keuangan dengan Menganalisis Current Ratio, Quick Ratio dan Return On Investment. *Kumpulan Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, (6).
- [15] Sofiyanti, R., Wiyono, M. W., Dimyati, M. (2021). Pengaruh sistem informasi akuntansi dan e-commerce terhadap kinerja keuangan perusahaan (profit margin). *Progress Conference*, 4(1), 268–274.
- [16] Mailina, R., & Yusrizal, Y. (2023). Analisis Klaim Bpjs Ketenagakerjaan (Studi Kasus Pekerja Informal Di Bpjs Ketenagakerjaan Cabang Tanjung Morawa). *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 373-380.
- [17] Rahmani, N. A. B. (2022). *Metodologi penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Medan: UIN Perss
- [18] Muhajirin, M. P. (2017). *Pendekatan praktis: Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Yogyakarta: Idea Press.
- [19] Candra, W. (2016). *Dasar-dasar manajemen (Mengoptimalkan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien)*. Medan: Perdana Publishing.
- [20] Amri, M. R. (2012). *Manajemen pendidikan*. Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.