

Analisis Efektivitas, Efisiensi Anggaran dan Belanja Pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota X Tahun 2019-2021

Noris¹, Zulfatun Ruscitasari^{2*}

^{1,2} Universitas Nahdlatul Ulama Yogyakarta, Indonesia

*E-mail: zzulfatunr@unu-jogja.ac.id

Information Article

History Article

Submission: 27-02-2024

Revision: 14-03-2024

Published: 25-03-2024

DOI Article:

10.3012/jibema.v3i2.548

ABSTRAK

Anggaran mempunyai peran penting dalam suatu organisasi baik pemerintahan ataupun swasta. Menyusun anggaran merupakan tugas setiap organisasi dalam melaksanakan program yang tentunya menjadi tugas cukup berat dan membebani. Namun demikian, hal ini sangat penting bagi organisasi karena merupakan cara untuk merencanakan dan memastikan organisasi telah mengalokasikan sumber dayanya dengan baik. Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota X, dengan tujuan mengetahui efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran belanja BKPSDM Kota X periode tahun 2019-2021. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif dengan teknik analisis data berupa perhitungan rasio efektivitas dan rasio efisiensi. Data yang digunakan yaitu Laporan Realisasi Anggaran (LRA) belanja di BKPSDM Kota X periode tahun 2019-2021. Hasil penelitian menunjukkan tingkat efektivitas pelaksanaan anggaran belanja BKPSDM Kota X dari tahun 2019 sampai 2021 bervariasi. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, rasio efektivitas pada tahun 2019 adalah sebesar 95% yang tergolong (Efektif) dalam perhitungan persentase. Pada tahun 2020, rasio efektivitas mengalami penurunan sebesar 3% yang masih tergolong (Efektif), dan pada tahun 2021, rasio efektivitas sebesar 98% kembali mengalami peningkatan sebesar 6% yang tergolong (Efektif) pada jumlah target dan realisasi belanja langsung di Kantor BKPSDM. Eksekusi anggaran BKPSDM Kota X tahun 2019–2021 secara keseluruhan berjalan lancar, berbeda dengan eksekusi anggaran BKPSDM X tahun 2019–2021 yang berjalan lancar.

Kata Kunci: Anggaran, Efektivitas, Efisiensi BKPSDM

ABSTRACT

Budget plays an important role in an organization, whether governmental or private. Preparing a budget is a task that every organization must undertake in implementing its programs, which is certainly a fairly heavy and burdensome task. Nevertheless, this is very important for an organization because it is a way to plan and ensure that the organization has allocated its resources properly. This research was conducted at the Personnel and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of X City, with the aim of determining the effectiveness and efficiency of the implementation of BKPSDM X City's expenditure budget for the period 2019–2021. The method used

Acknowledgment

is descriptive analysis, with the data analysis technique consisting of the calculation of effectiveness ratio and efficiency ratio. The data used is the Budget Realization Report (LRA) of expenditures at BKPSDM X City for the period 2019–2021. The research results show that the level of effectiveness in the implementation of BKPSDM X City's expenditure budget from 2019 to 2021 varied. Based on the analysis and discussion, the effectiveness ratio in 2019 was 95%, classified as (Effective) in percentage calculation. In 2020, the effectiveness ratio decreased by 3%, which was still classified as (Effective), and in 2021, the effectiveness ratio of 98% increased again by 6%, classified as (Effective) based on the amount of target and realization of direct expenditure at the BKPSDM Office. Overall, the execution of BKPSDM X City's budget for 2019–2021 ran smoothly.

Key word: Budget, Effectiveness, Efficiency of BKPSDM

©2024 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi dan tuntutan perubahan zaman mendorong pertumbuhan akuntansi sektor publik yang pesat, memberikan pengaruh besar dalam berbagai aspek kehidupan (Putri & Retnosari, 2023). Akuntansi sektor publik mencakup pencatatan, verifikasi, dan pelaporan transaksi ekonomi dengan tujuan menghasilkan informasi keuangan yang relevan bagi pengambilan keputusan terkait pengelolaan dana publik (Sari et al., 2018). Pentingnya akuntansi di sektor publik tidak hanya terkait pemantauan anggaran, tetapi juga konsep *value for money*, yaitu pengukuran kinerja yang menilai apakah penggunaan anggaran menghasilkan nilai yang bermanfaat bagi masyarakat, dengan meminimalkan biaya dan memaksimalkan manfaat yang dihasilkan (Basariyah, 2017).

Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah memberikan kewenangan bagi pemerintah daerah untuk mengatur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sesuai kepentingan wilayahnya, guna meningkatkan layanan kepada masyarakat dan menggalakkan pertumbuhan ekonomi daerah (Rampengan et al., 2016). Anggaran berperan sebagai alat perencanaan, pengendalian, kebijakan fiskal, alat politik, koordinasi, komunikasi, penilaian kinerja, dan motivasi (Haryanto et al., 2007; Arizona & Juliana, 2022). Hal ini disebabkan data beserta informasi sangat mempengaruhi keakuratan taksiran dalam perhitungan estimasi anggaran (Sumantri et al., 2022). Memiliki kompetensi bagi sumber daya manusia seperti pegawai, kompetensi berpengaruh terhadap akuntabilitas pengelolaan anggaran (Sedana & Putra, 2023). Realisasi pelaksanaannya dituangkan dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) yang, menurut Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010, berfungsi menggambarkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya dalam satu periode pelaporan, meliputi pendapatan, belanja, transfer, hingga sisa lebih/kurang pembiayaan (Syahira &

Nurlaila, 2022; Purba & Silalahi, 2021). Karena faktor penting dalam pengelolaan anggaran bisa jadi dalam masa waktu satu tahun berjalan terdapat kelemahan pengelolaan anggaran dalam masa satu tahun berjalan mungkin terjadi perubahan seperti halnya perubahan satuan harga barang (Fahrianta & Carolina, 2012).

Belanja daerah menurut Permendagri No. 13 Tahun 2006 terbagi atas belanja langsung, yaitu belanja yang terkait langsung dengan pelaksanaan program dan kegiatan (belanja pegawai, belanja barang/jasa, dan belanja modal), serta belanja tidak langsung yang tidak terkait langsung dengan program tertentu (gaji pegawai, bunga, subsidi, hibah, bantuan sosial, bagi hasil, bantuan keuangan, dan belanja tak terduga). Mengindikasikan bahwa harapan dalam perencanaan keuangan berbeda dengan pelaksanaan anggaran. Selain itu, perbedaan antara anggaran dan pelaksanaannya (di bawah atau di atas) akan memiliki dampak yang signifikan dan relevan terhadap realisasi anggaran di tahun berikutnya jika dikaitkan dengan sisa anggaran (Sophian & Rezi, 2022). Pengendalian keuangan yang efektif menjadi penting agar penggunaan anggaran sesuai dengan prinsip *good governance*, sebagaimana diamanatkan Undang-Undang No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Tata kelola pemerintah yang kuat dan nilai etika organisasi juga terbukti turut memengaruhi kualitas pelaporan keuangan serta efektivitas pengambilan keputusan pada instansi pemerintah, termasuk pemerintah desa (Ruscitasari et al., 2023).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota X merupakan Organisasi Perangkat Daerah yang mengemban visi menjadi BKPSDM terdepan di Priangan Timur, dengan misi mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang berdaya saing, meningkatkan pelayanan administrasi kepegawaian, serta meningkatkan sarana dan prasarana berbasis teknologi informasi. Sesuai Peraturan Wali Kota X No. 62 Tahun 2018, BKPSDM bertanggung jawab mewujudkan target Rencana Strategis (Renstra) 2018-2023 melalui pelaporan keuangan yang akuntabel dan transparan agar rencana anggaran dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Namun demikian, pelaksanaan anggaran BKPSDM Kota X periode 2019-2021 menghadapi kendala berupa rendahnya tingkat penyerapan anggaran. Menurut Kasubag Perencanaan dan Keuangan BKPSDM (2022), hal ini terutama disebabkan oleh penyesuaian signifikan yang harus dilakukan pemerintah daerah selama masa pandemi COVID-19 pada tahun 2019 dan 2020, sehingga sejumlah anggaran yang seharusnya digunakan untuk melaksanakan program kegiatan tidak dapat direalisasikan dan dimanfaatkan secara optimal. Fluktuasi harga barang selama periode tersebut turut memengaruhi kegagalan pencapaian tujuan yang hendak dicapai oleh BKPSDM X.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang bervariasi terkait efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran belanja pada instansi pemerintah. Arizona dan Juliana (2022) pada LLDIKTI Wilayah I Sumut mencatat efektivitas rata-rata 98% (kategori efektif) dan efisiensi rata-rata 80%

(kategori cukup efisien) selama tahun 2018-2021. Fatmala (2020) pada Kantor Camat Pakue Kabupaten Kolaka menemukan pelaksanaan anggaran yang efektif dan efisien dengan capaian yang terus meningkat setiap tahun. Sementara itu, Mulyandani dan Oktaviani (2022) pada Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat mencatat fluktuasi efektivitas dari kategori kurang efektif hingga efektif dalam kurun 2016-2020, sedangkan Purba dan Silalahi (2021) pada Pemko Tebing Tinggi mencatat efektivitas yang stabil pada kisaran 88-94% selama 2015-2019.

Berdasarkan uraian di atas, dirumuskan tiga pertanyaan penelitian, yaitu: (a) bagaimana tingkat efektivitas pelaksanaan anggaran belanja BKPSDM Kota X tahun 2019-2021, (b) bagaimana tingkat efisiensinya, dan (c) faktor-faktor apa yang memengaruhi tingkat efektivitas dan efisiensi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran belanja BKPSDM Kota X periode 2019-2021, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dan pendukung pencapaiannya, sehingga hasilnya dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan anggaran BKPSDM Kota X pada periode berikutnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu data, dokumen, dan hasil wawancara dipaparkan melalui penggambaran dan kata-kata (Tuju et al., 2022). Subjek penelitian adalah BKPSDM Kota X, dengan objek penelitian berupa Laporan Realisasi Anggaran (LRA) belanja periode 2019-2021. Penelitian dilaksanakan di Kantor BKPSDM Kota X, Jawa Barat, dengan proses pengumpulan data berlangsung sejak 15 Agustus hingga 15 Desember 2023, termasuk penyajian dalam bentuk laporan dan proses bimbingan.

Populasi penelitian adalah Kantor BKPSDM Kota X beserta pegawai yang sesuai kriteria. Pengambilan sampel narasumber menggunakan teknik *nonprobability sampling* dengan metode *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap mampu memberikan data yang akurat (Syafri, 2021). Kriteria yang digunakan adalah pegawai BKPSDM Kota X yang menjabat pada bagian keuangan.

Tabel 1. Kriteria BKPSDM

No	Nama	Jabatan
1	AT	Kasubag Umum dan Kepegawaian
2	CP	Kasubag Perencanaan dan Keuangan
3	DN	Bendahara

Sumber: BKPSDM Kota X, 2023

Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Pertama, observasi, yaitu peneliti mengamati subjek penelitian secara langsung di lapangan untuk memperoleh data yang akurat. Kedua, wawancara, yaitu

pengumpulan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan terkait penelitian kepada narasumber yang telah ditentukan (Syafriada, 2021). Ketiga, dokumentasi, yaitu pengumpulan data melalui sumber-sumber tertulis seperti jurnal, buku, serta data Realisasi Anggaran Belanja (RAB) tahun 2019-2021 di BKPSDM Kota X.

Teknik analisis data mengikuti empat tahapan menurut Miles dan Huberman (dalam Hardani et al., 2020), yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan merangkum, menyoroti poin utama, dan mengeliminasi data yang tidak relevan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, atau narasi agar mudah dipahami. Kesimpulan disajikan sebagai teks naratif yang menjelaskan tingkat efektivitas dan efisiensi anggaran belanja BKPSDM Kota X selama tiga tahun terakhir (2019-2021). Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik, yaitu menggabungkan data dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data yang berbeda untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan valid (Hardani et al., 2020).

Mardiasmo (2018) Efektivitas adalah prestasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang fokusnya terutama pada hasil kinerja yang dicapai. Dalam penelitian ini adalah *performance* meliputi efektivitas kerja lembaga atau organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, yang dapat diukur melalui hasil kerja (Juemi, 2011). Secara khusus, tingkat efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran belanja dihitung menggunakan rumus berikut:

$$\text{Efektivitas} = (\text{Realisasi Anggaran Belanja Langsung} / \text{Total Anggaran Belanja Langsung}) \times 100\%$$

$$\text{Efisiensi} = (\text{Realisasi Anggaran Belanja Tidak Langsung} / \text{Total Anggaran Belanja Tidak Langsung}) \times 100\%$$

Hasil perhitungan rasio efektivitas dan efisiensi kemudian dikategorikan berdasarkan pedoman Kepmendagri No. 690.900-327 Tahun 1996 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Keuangan, sebagaimana disajikan pada Tabel 2 dan Tabel 3.

Tabel 2. Indikator Kriteria Efektivitas

Persentase	Kriteria
>100%	Sangat Efektif
90-100%	Efektif
80-90%	Cukup Efektif
60-80%	Kurang Efektif
<60%	Tidak Efektif

Sumber: Kepmendagri No. 690.900-327 Tahun 1996

Tabel 3. Indikator Kriteria Efisiensi

Nilai Efisiensi	Kriteria
<20%	Tidak Efisien
21-85%	Efisien
>85%	Sangat Efisien

Sumber: Kepmendagri No. 690.900-327 Tahun 1996

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

BKPSDM Kota X memiliki tugas pokok merumuskan dan menjalankan kebijakan teknis di bidang kepegawaian, mutasi, pengembangan pegawai, pendidikan dan pelatihan, serta ketatausahaan. Struktur organisasi terdiri atas Kepala Badan, Sekretariat (membawahi Sub Bagian Umum dan Kepegawaian serta Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan), Bidang Kepegawaian, dan Bidang Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Aparatur.

Realisasi anggaran belanja BKPSDM Kota X terdiri atas belanja tidak langsung (belanja pegawai) dan belanja langsung (belanja pegawai, belanja barang dan jasa, serta belanja modal). Ringkasan target dan realisasi anggaran belanja (dalam Rp juta) BKPSDM Kota X tahun 2019-2021 disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Realisasi Anggaran Belanja BKPSDM Kota X 2019-2021 (Rp Juta)

Th.	Target BTL	Realisasi BTL	Target BL	Realisasi BL
2019	7.783,7	7.396,4	10.302,9	9.913,6
2020	6.091,7	5.592,7	6.423,1	5.883,4
2021	7.021,2	6.852,7	7.180,4	7.008,6

Ket: BTL = Belanja Tidak Langsung, BL = Belanja Langsung. Sumber: LRA BKPSDM Kota X (data diolah), 2023

Perhitungan rasio efektivitas menunjukkan bahwa pada tahun 2019 rasio yang diperoleh sebesar 95% dengan sisa anggaran Rp387,3 juta, tergolong kategori efektif. Pada tahun 2020 rasio efektivitas menurun menjadi 92% dengan sisa anggaran Rp499 juta, namun masih tergolong efektif. Selanjutnya pada tahun 2021 rasio efektivitas kembali meningkat menjadi 98% dengan sisa anggaran Rp168,5 juta, tetap tergolong efektif. Rekapitulasi tingkat efektivitas disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Tingkat Efektivitas Anggaran Belanja BKPSDM Kota X 2019-2021

Th.	Target (Rp Juta)	Realisasi (Rp Juta)	Rasio	Kriteria
2019	7.783,7	7.396,4	95%	Efektif
2020	6.091,7	5.592,7	92%	Efektif
2021	7.021,2	6.852,7	98%	Efektif

Sumber: LRA BKPSDM Kota X (data diolah), 2023

Pada aspek efisiensi, hasil perhitungan menunjukkan rasio sebesar 96% pada tahun 2019, 92% pada tahun 2020, dan 98% pada tahun 2021. Ketiga rasio tersebut berada pada kriteria di atas 85%, sehingga seluruhnya tergolong sangat efisien. Rekapitulasi tingkat efisiensi disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Tingkat Efisiensi Anggaran Belanja Langsung BKPSDM Kota X 2019-2021

Th.	Target (Rp Juta)	Realisasi (Rp Juta)	Rasio	Kriteria
2019	10.302,9	9.913,6	96%	Sangat Efisien
2020	6.423,1	5.883,4	92%	Sangat Efisien
2021	7.180,4	7.008,6	98%	Sangat Efisien

Sumber: LRA BKPSDM Kota X (data diolah), 2023

Hasil wawancara dan analisis dokumen, yang diuji keabsahannya melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik, turut mengidentifikasi faktor penghambat dan faktor pendukung pencapaian tingkat efektivitas dan efisiensi anggaran belanja BKPSDM Kota X, sebagaimana dirangkum pada Tabel 7.

Tabel 7. Faktor Penghambat dan Pendukung Efektivitas dan Efisiensi

Faktor Penghambat	Faktor Pendukung
Keterbatasan sumber daya manusia	Perencanaan anggaran yang matang
Pembatasan mobilitas selama pandemi	Ketersediaan sumber daya manusia yang memadai
Refocussing anggaran untuk COVID-19	Sistem pelaporan dan pemantauan yang efektif
-	Transparansi dan akuntabilitas
-	Ketepatan penyusunan program/proyek

Sumber: Hasil wawancara dan analisis dokumen (data diolah), 2023

PEMBAHASAN

Tingkat efektivitas pelaksanaan anggaran belanja BKPSDM Kota X mengalami pola naik-turun-naik, yaitu 95% (2019), 92% (2020), dan 98% (2021), namun ketiganya tetap berada pada kategori efektif sesuai kriteria Kemendagri No. 690.900-327 Tahun 1996 (Lapian et al., 2023). Semakin mendekati angka 100%, semakin tinggi pula tingkat efektivitas penggunaan anggaran dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Haryanto et al., 2007). Kondisi naik-turun ini menunjukkan bahwa kinerja BKPSDM Kota X tetap baik karena capaiannya tidak pernah keluar dari kategori efektif, sekalipun berada di tengah tekanan eksternal berupa pandemi COVID-19. Penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya (Kurniawansyah et al, 2022) dengan judul Analisis Efektivitas dan Efisiensi

Anggaran Kegiatan Pada Badan Kepegawaian.

Pada aspek efisiensi, ketiga tahun pengamatan (2019, 2020, dan 2021) berturut-turut menghasilkan rasio 96%, 92%, dan 98% yang seluruhnya tergolong sangat efisien karena berada di atas 85% (Kepmendagri No. 690.900-327 Tahun 1996). Kondisi ini sejalan dengan temuan Lona et al. (2023) yang juga mengkategorikan efisiensi anggaran instansi yang diteliti sebagai sangat efisien, dan menunjukkan bahwa BKPSDM Kota X secara konsisten mampu merealisasikan belanja langsung di bawah pagu anggaran yang ditetapkan, sehingga sisa anggaran yang dihasilkan setiap tahun relatif terkendali.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Purba dan Silalahi (2021) pada Pemko Tebing Tinggi serta Tuju et al. (2022) pada Bappeda Provinsi Sulawesi Utara, yang juga mencatat tingkat efektivitas anggaran belanja pada kisaran 90-100% selama periode pengamatan multi-tahun. Namun demikian, hasil ini berbeda dengan temuan Mulyandani dan Oktaviani (2022) pada Perwakilan BKKBN Provinsi Jawa Barat yang justru menunjukkan fluktuasi hingga kategori kurang efektif pada beberapa tahun pengamatan, sehingga dapat disimpulkan bahwa capaian efektivitas BKPSDM Kota X tergolong relatif stabil dibandingkan instansi sejenis.

Faktor pertama yang menghambat pencapaian efektivitas dan efisiensi adalah keterbatasan sumber daya manusia. Dari 25 pegawai BKPSDM Kota X, 6 orang di antaranya masih berpendidikan SLTA. Hasil wawancara menunjukkan bahwa miskomunikasi masih sering terjadi, baik di internal organisasi maupun dengan pihak terkait, khususnya Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) (AT, 2026). Kondisi ini sejalan dengan pandangan Hutagalung (2022) bahwa kompetensi sumber daya manusia berperan penting dalam menentukan kinerja organisasi, termasuk dalam pengelolaan anggaran, dan keterbatasannya dapat menambah beban kerja serta menurunkan kualitas pelayanan (Ayuningsih et al., 2022).

Faktor kedua adalah pembatasan mobilitas selama masa pandemi. Menurut narasumber, seluruh pegawai mengalami "penurunan semangat/motivasi kerja akibat diberlakukannya pembatasan sosial berskala besar". Motivasi kerja yang menurun berdampak pada efektivitas pelaksanaan tugas, sebagaimana ditegaskan The Liang Gie (1991) bahwa motivasi merupakan salah satu faktor utama, di samping kemampuan, suasana kerja, lingkungan kerja, dan perlengkapan, yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi kerja pegawai. Motivasi yang tinggi mendorong semangat kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan (Hutagalung, 2022; Gito Septa Putra & Jhon Fernos, 2022).

Faktor ketiga adalah kebijakan *refocussing* anggaran. Kasubag Perencanaan dan Keuangan menjelaskan bahwa *refocussing* "mengakibatkan perhitungan ulang output seluruh kegiatan" karena anggaran yang semula digunakan untuk membangun dipotong untuk penanganan COVID-19. Pengam-

bilan keputusan anggaran dalam kondisi *refocussing* perlu tetap memperhatikan tujuan jangka panjang agar anggaran yang disusun tetap mendukung pencapaian tujuan organisasi (Rsau & Sardjoto, 2022).

Perencanaan anggaran yang matang menjadi faktor pendukung utama dalam pengelolaan keuangan. Terkait hal ini, perwakilan BKPSDM menjelaskan bahwa penyusunan kebutuhan anggaran didasarkan pada pengumpulan data dan informasi yang dianalisis secara mendalam agar pemanfaatan anggaran menjadi lebih terarah (DN, 2026). Perencanaan yang matang berdampak pada kualitas dokumen pelaksanaan anggaran karena merupakan hasil dari Rencana Kerja Anggaran yang tertuang dalam Renstra (Rsau & Sardjoto, 2022).

Faktor pendukung kedua adalah ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, yang menjadi inti proses operasional untuk memberikan pelayanan terbaik bagi organisasi (Putra & Fernos, 2022). Faktor ketiga adalah sistem pelaporan dan pemantauan yang efektif; Pengawasan di lingkungan BKPSDM dilakukan secara berkala melalui pemantauan intensif, yang diikuti dengan evaluasi tahunan menggunakan instrumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) (AT, 2026). Sistem pelaporan yang baik menjadi instrumen penjaga keselarasan antara tahap perencanaan dan akuntabilitas pemerintahan untuk penganggaran tahun berikutnya yang efektif dan efisien (Ariyani et al., 2022).

Faktor pendukung keempat adalah transparansi dan akuntabilitas. Bendahara menegaskan bahwa BKPSDM "menjaga akuntabilitas terhadap penggunaan anggaran biaya dengan menyajikan laporan keuangan secara berkala", mencakup perbandingan antara anggaran dan realisasi anggaran. Transparansi dan akuntabilitas memperkuat kepercayaan masyarakat, memungkinkan pengawasan yang efektif, dan mengurangi peluang penyalahgunaan wewenang, sehingga pencapaian indikator kinerja merupakan perwujudan dari kedua prinsip tersebut (Novatiani et al., 2019). Faktor pendukung kelima adalah ketepatan penyusunan program. Informan AT (2026) menjelaskan bahwa penyusunan anggaran mengacu pada Rencana Kerja (Renja) yang telah disusun satu tahun sebelumnya, mencakup alokasi kegiatan beserta indikatornya, sehingga pelaksanaan program tidak membuang-buang waktu dan anggaran (Lapian et al., 2023).

SIMPULAN

Pelaksanaan anggaran belanja BKPSDM Kota X periode 2019-2021 secara umum tergolong efektif, dengan rasio efektivitas yang berfluktuasi namun tetap berada pada kategori efektif, yaitu 95% pada tahun 2019, menurun menjadi 92% pada tahun 2020, dan kembali meningkat menjadi 98% pada tahun 2021. Adapun tingkat efisiensi anggaran belanja langsung tergolong sangat efisien sepanjang periode pengamatan, dengan rasio 96%, 92%, dan 98% berturut-turut pada tahun 2019, 2020, dan 2021.

Faktor yang menghambat pencapaian efektivitas dan efisiensi meliputi keterbatasan sumber daya manusia, pembatasan mobilitas akibat pandemi COVID-19, dan kebijakan *refocussing* anggaran untuk

penanganan pandemi. Sementara itu, faktor yang mendukung pencapaian efektivitas dan efisiensi meliputi perencanaan anggaran yang matang, ketersediaan sumber daya manusia yang memadai, sistem pelaporan dan pemantauan yang efektif, transparansi dan akuntabilitas, serta ketepatan penyusunan program/proyek. Kombinasi faktor pendukung inilah yang menjaga capaian BKPSDM Kota X tetap berada pada kategori efektif dan sangat efisien meskipun menghadapi tekanan eksternal berupa pandemi.

BKPSDM Kota X disarankan untuk terus meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran belanja melalui perencanaan yang lebih matang agar target dan realisasi semakin mendekati kriteria sangat efektif, sekaligus mempertahankan tingkat efisiensi yang sudah baik dan memperbaiki tingkat efisiensi yang masih mengalami penurunan melalui pengawasan pengeluaran secara berkala. Rasio efektivitas dan efisiensi dapat dijadikan landasan penentuan kebijakan pencapaian target periode mendatang. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menelaah pelaksanaan anggaran belanja pada periode yang lebih panjang, mengkaji jalannya program kegiatan sesuai peraturan yang ditetapkan pemerintah daerah, serta menggunakan alat uji statistik yang lebih baik guna memperkaya hasil analisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyani, L. D., Wafirotn, K. Z., & Wijayanti, I. (2022). Analisis Kinerja Keuangan Ditinjau dari Realisasi Anggaran Belanja Tingkat Ekonomis, Efektivitas, serta Efisiensi pada BAPPEDA LITBANG Ponorogo. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(3), 394-408. <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i3.712>
- Arizona, A. N. D., & Juliana. (2022). Analisis Efektifitas Dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Studi Kasus LLDIKTI Wilayah I Sumut. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(3), 190-198.
- Ayuningsih, L., Mawardi, M. C., & Sari, A. F. K. (2022). Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Daerah (SIMDA), Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Penerapan Standar Akuntansi Pemerintah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Malang. *E-Jra*, 11(04), 86-98.
- Basariyah, S. (2017). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Desa (BPMD) Daerah Propinsi Sulawesi Tengah. *E Jurnal Katalogis*, 5(6), 63-74.
- Biduri, S. (2018). *Buku Ajar Akuntansi Sektor Publik*. Jawa Timur: UMSIDA Press.
- Fahrianta, R. Y., & Carolina, V. (2012). Analisis Efisiensi Anggaran Belanja Dinas Pendidikan Kabupaten Kapuas. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 13(April), 57-72.
- Fatmala, E. (2020). Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Anggaran Dan Belanja (Studi Kasus Kantor Camat Pakue Kabupaten Kolaka Utara Provinsi Sulawesi Tenggara). *JKM: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 21(1), 1-9. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Gito Septa Putra, & Jhon Fernos. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Ternate. *Skripsi*, 3, 617-629.
- Hardani, Ahyar, H., dkk. (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: CV.

Pustaka Ilmu Group.

- Haryanto, dkk. (2007). *Akuntansi Sektor Publik*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hutagalung, B. A. (2022). Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kompetensi, Motivasi dan Lingkungan Kerja (Penelitian Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 201-210.
- Juemi. (2011). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Palu. *Katalogis*, 1, 1013-1017.
- Kurniawansyah, Rahim, A., & Faradila, J. (2022). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Kegiatan Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa. *Jurnal Riset Dan Kajian Manajemen*, 2(2015), 100-107.
- Lapian, A. L. C. P., Tarigan, I. I., & Engka, D. S. M. (2023). Analisis Efektivitas Pelaksanaan Anggaran Belanja Pada Lingkup Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Sulawesi Utara, Tengah, Gorontalo dan Maluku Utara Kementerian Keuangan. *Jurnal Pembangunan Ekonomi Dan Keuangan Daerah*, 24(1), 64-79.
- Lona, S. S., Perseveranda, M. E., & Manafe, H. A. (2023). Efisiensi Dan Efektivitas Anggaran Pendapatan Dan Belanja. *Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 7(1).
- Mulyandani, V. C., & Oktaviani, N. R. (2022). Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Anggaran Belanja Langsung Perwakilan Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Jawa Barat Tahun Anggaran 2016-2020. *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 2(2), 484-493.
- Novatiani, A., Rusmawan Kusumah, R. W., & Vabiani, D. P. (2019). Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 10(1), 51-62. <https://doi.org/10.17509/jimb.v10i1.15983>
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 13 Tahun 2006 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 39 Tahun 2020 Tentang Pengutamaan Penggunaan Alokasi Anggaran.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 71 Tahun 2010 Tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- Peraturan Wali Kota X Nomor 62 Tahun 2018 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi.
- Purba, S., & Silalahi, M. (2021). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Tahun 2014-2019 Pada Pemko Tebing Tinggi. *Journal of Management, Accounting, Economic and Business*, 2(01), 142-150.
- Putri, A. N., & Retnosari. (2023). Akuntansi Sektor Publik untuk Mencegah Fraud pada Sektor Publik di Era Digital. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 12(1), 58-70.
- Rampengan, M., Nangoi, G. B., & Manossoh, H. (2016). Analisis Efektifitas Dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(3), 616-623.
- Rsau, P., & Sardjoto, D. (2022). Anggaran Belanja Operasional Dan Belanja Modal. *Jurnal Manajemen Keuangan*, 4(2).
- Ruscitasari, Z., Subroto, M.R.S., & Herlinawati, E. (2023). Prediktor Pengambilan Keputusan Keuangan Pemerintah Desa di Kabupaten Bantul. *Jurnal Akuntansi (JA)*, 11(2), 193-209.

<https://doi.org/10.30738/ja.v1i12.4060>

- Sari, D. N., Mintarti, S., & Pattisahusiwa, S. (2018). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja. *Kinerja*, 15(1), 38. <https://doi.org/10.29264/jkin.v15i1.4051>
- Sedana, I. D. G. Y., & Putra, I. M. E. L. (2023). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Sistem Keuangan Desa, Dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa Di Kota Denpasar. *Hita Akuntansi Dan Keuangan*, 114-123.
- Sophian, S., & Rezi, V. (2022). Analisis Realisasi Anggaran Belanja Daerah Pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Dan Tenaga Kerja Kota Sawahlunto Tahun 2016-2020. *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya*, 01(01), 124-137.
- Sumantri, M. F., Arsjad, T. T., & Malingkas, G. Y. (2022). Perhitungan Rencana Anggaran Biaya Dan Waktu Pelaksanaan Pada Proyek Pembangunan Gedung Kantor Inspektorat Daerah Bolaang Mongondow. *Jurnal Sipil Statik*, 10(1).
- Syahira, A., & Nurlaila. (2022). Analisis Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Daerah pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Medan. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(2), 386-394. <https://doi.org/10.47467/elmal.v4i2.1428>
- The Liang Gie. (1991). *Efisiensi Kerja Bagi Pembangunan Negara*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Tuju, E. F., Manossoh, H., & Wokas, H. R. N. (2022). Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Anggaran Belanja Tahun 2017-2020 Pada Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 6(1), 185-196.
- Undang-Undang No. 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.