

Analisis Perencanaan Anggaran Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan Pada BKPSDM Serdang Bedagai

Mhd Shafwan Aziz¹, Ratna Sari Dewi² Reza Hanafi Lubis³, Henny Andiyani Wirananda⁴
^{1,2,3,4}Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Nusantara Al Washliyah,
 Medan

email: mshafwanaziz@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the role of budget planning in improving the financial performance of the Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) of Serdang Bedagai Regency for the 2023–2025 period. The research employs a qualitative descriptive approach with a case study method. Informasi were collected through in-depth interviews with four informants directly involved in the budgeting process, as well as documentation of budget realization reports. Financial performance was measured using effectiveness and efficiency ratios based on the Value for Money concept. The findings reveal that financial performance fluctuated significantly, with an effectiveness ratio of 69.84% (less effective) in 2023, increasing to 96.03% (effective) in 2024, then decreasing to 87.90% (fairly effective) in 2025. The efficiency ratio showed 69.84% (efficient) in 2023, 96.03% (less efficient) in 2024, and 87.90% (fairly efficient) in 2025. Budget planning plays a crucial role as a planning tool, control tool, and performance evaluation tool. Mature budget planning contributed to significant improvements in budget absorption, particularly from 2023 to 2024. However, inconsistent planning quality, external policy changes, and technical constraints remain the main causes of performance fluctuations. This research recommends strengthening human resource capacity, improving coordination, and anticipating policy changes to achieve more stable financial performance.

Keywords: budget planning, financial performance, effectiveness, efficiency, public sector

PENDAHULUAN

Setiap instansi pemerintah maupun organisasi sektor publik dituntut untuk menerapkan tata kelola yang baik (*good governance*) melalui pengelolaan sumber daya dan keuangan yang transparan, akuntabel, serta efektif. Dalam era otonomi daerah, setiap perangkat daerah memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam merencanakan dan mengelola anggaran guna mendukung pencapaian tujuan organisasi dan pelayanan publik. Perencanaan anggaran merupakan proses penyusunan rencana keuangan yang digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan program dan kegiatan organisasi. Perencanaan anggaran yang baik sangat penting bagi instansi pemerintah karena menjadi dasar

dalam pengalokasian sumber daya secara efektif dan efisien (Khansa, 2025).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Serdang Bedagai merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang memiliki peran vital dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang kepegawaian serta pengembangan sumber daya manusia. Dalam melaksanakan berbagai program tersebut, BKPSDM memerlukan perencanaan anggaran yang efektif agar alokasi dana yang tersedia dapat digunakan secara optimal dan mendukung pencapaian kinerja keuangan instansi.

Perencanaan anggaran memiliki hubungan yang erat dengan kinerja keuangan suatu instansi pemerintah. Perencanaan anggaran yang disusun secara tepat akan menjadi pedoman dalam pelaksanaan program dan kegiatan sehingga penggunaan sumber daya keuangan dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Sebaliknya, apabila perencanaan anggaran tidak disusun secara optimal, maka dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara target dan realisasi anggaran yang berdampak pada rendahnya tingkat penyerapan anggaran serta menurunnya kinerja keuangan instansi (Sinuhaji dan Nasution, 2023).

Berdasarkan Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai tahun 2023–2025, terdapat perbedaan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi anggaran yang dicapai setiap tahunnya. Pada tahun 2023, anggaran yang ditetapkan sebesar Rp7.619.671.008 dengan realisasi sebesar Rp5.321.245.508 atau 69,84%. Pada tahun 2024, realisasi anggaran meningkat menjadi 96,03% dari total anggaran Rp6.020.392.951. Namun pada tahun 2025 realisasi anggaran kembali mengalami penurunan menjadi 87,90% dari total anggaran Rp6.235.631.480. Fluktuasi tingkat realisasi anggaran tersebut memperlihatkan pencapaian pelaksanaan anggaran belum sepenuhnya stabil dari tahun ke tahun. Terlihat dari adanya determinan dalam proses perencanaan maupun pelaksanaan anggaran yang perlu dievaluasi lebih lanjut.

Studi ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kinerja keuangan BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai berdasarkan realisasi anggaran tahun 2023–2025, dan (2) menganalisis peran perencanaan anggaran dalam meningkatkan kinerja keuangan BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai.

METODE

Studi ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Studi kualitatif bertujuan untuk

memahami fenomena yang dialami oleh subjek studi secara mendalam melalui pengumpulan informasi berupa kata-kata, tindakan, maupun dokumen yang kemudian dianalisis secara deskriptif (Lexy J. Moleong, 2021). Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai proses perencanaan anggaran serta perannya dalam meningkatkan kinerja keuangan pada BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai.

Subjek Studi

Subjek studi atau informan dalam studi ini adalah pihak-pihak yang memiliki peran langsung dalam proses perencanaan anggaran dan pengelolaan keuangan pada BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai, terdiri dari: (1) Kepala BKPSDM, (2) Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Akuntabilitas, (3) Bendahara Pengeluaran, dan (4) Staf bagian keuangan/perencanaan. Keempat informan tersebut dipilih karena memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam proses penyusunan anggaran, pelaksanaan program, serta evaluasi kinerja keuangan instansi.

Objek studi meliputi dokumen perencanaan anggaran (RKA dan DPA) serta Laporan Realisasi Anggaran (LRA) BKPSDM periode tahun 2023–2025.

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Teknik pengumpulan informasi dilakukan melalui: (1) wawancara mendalam dengan informan, (2) observasi partisipan pasif terhadap alur kerja bagian keuangan, dan (3) studi dokumentasi berupa laporan keuangan dan dokumen perencanaan, serta studi kepustakaan dari buku, jurnal, dan literatur akademik yang relevan.

Teknik analisis informasi dilakukan dengan analisis deskriptif kualitatif. Kinerja keuangan diukur menggunakan rasio efektivitas dan efisiensi anggaran berdasarkan konsep *Value for Money* (Mardiasmo, 2009).

Rasio efektivitas dihitung dengan membandingkan realisasi anggaran dengan target anggaran, sedangkan rasio efisiensi dihitung dengan membandingkan realisasi belanja dengan

realisasi pendapatan. Kriteria penilaian mengacu pada Mardiasmo (2018). Analisis perencanaan anggaran dilakukan berdasarkan indikator akurasi estimasi anggaran, keterkaitan program dan anggaran, efektivitas penggunaan anggaran, efisiensi belanja, dan ketepatan realisasi anggaran (Utami dan Setyariningsih, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kinerja Keuangan BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai

Berdasarkan informasi realisasi anggaran BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai periode 2023–2025 yang disajikan pada Tabel 1, terlihat bahwa realisasi anggaran mengalami fluktuasi yang cukup bermakna.

Tabel 1. Realisasi Anggaran BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2023-2025

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Persentase
2023	7.619.671.008	5.321.245.508	69,84%
2024	6.020.392.951	5.781.449.309	96,03%
2025	6.235.631.480	5.481.344.451	87,90%

Sumber: Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan BKPSDM 2023-2025 (diolah)

Pada tahun 2023, realisasi anggaran hanya mencapai 69,84% dengan sisa anggaran tidak terserap sebesar Rp2.298.425.500. Rendahnya realisasi ini disebabkan oleh perubahan kebijakan di tingkat pusat, kendala teknis dalam proses pengadaan barang dan jasa, serta keterbatasan SDM dan adaptasi dengan aplikasi SIPD yang baru, sebagaimana diungkapkan oleh Kepala BKPSDM dan informan lainnya. Angka ini meningkat tajam pada tahun 2024 menjadi 96,03% dengan sisa anggaran hanya Rp238.943.642, yang merupakan hasil

evaluasi mendalam terhadap kendala tahun sebelumnya dan perbaikan proses perencanaan yang lebih matang. Namun kembali menurun pada tahun 2025 menjadi 87,90% dengan sisa anggaran sebesar Rp754.287.029 akibat kebijakan efisiensi anggaran dari pemerintah pusat, moratorium penerimaan ASN baru, dan pergantian pejabat di bagian keuangan.

Rasio Efektivitas Anggaran BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai

Rasio efektivitas anggaran pada BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai disajikan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Rasio Efektivitas Anggaran BKPSDM Tahun 2023-2025

Tahun	Realisasi (Rp)	Target (Rp)	Rasio Efektivitas	Kriteria
2023	5.321.245.508	7.619.671.008	69,84%	Kurang Efektif
2024	5.781.449.309	6.020.392.951	96,03%	Efektif
2025	5.481.344.451	6.235.631.480	87,90%	Cukup Efektif

Sumber: Informasi diolah (2026)

Pada tahun 2023, rasio efektivitas sebesar 69,84% tergolong dalam kategori Kurang Efektif. Hal ini memperlihatkan realisasi anggaran masih jauh dari target, dengan selisih sebesar Rp2.298.425.500 atau 30,16% anggaran tidak terserap. Kepala BKPSDM menyampaikan bahwa rendahnya realisasi disebabkan oleh perubahan kebijakan di tingkat pusat dan

kendala teknis dalam proses pengadaan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Akuntabilitas yang menjelaskan bahwa di tengah tahun, pemerintah pusat mengeluarkan kebijakan efisiensi belanja dan perubahan standar harga, serta proses pengadaan melalui LKPP mengalami kendala regulasi. Hasil ini sejalan dengan

studi Maarij *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi dapat terjadi akibat perubahan kebijakan dan kendala teknis.

Pada tahun 2024, rasio efektivitas meningkat bermakna menjadi 96,03% dalam kategori Efektif. Keberhasilan ini merupakan hasil evaluasi mendalam terhadap kendala tahun sebelumnya dan perbaikan proses perencanaan. Simulasi penyerapan anggaran per triwulan, penyusunan Rencana Penarikan Dana (RPD) secara detail, dan monitoring mingguan menjadi faktor kunci peningkatan efektivitas. Studi Arja *et al.* (2025) juga menemukan bahwa perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang baik mendukung peningkatan kinerja keuangan instansi.

Pada tahun 2025, rasio efektivitas sebesar 87,90% tergolong dalam kategori Cukup Efektif. Meskipun menurun dari tahun sebelumnya, angka ini masih cukup baik. Penurunan disebabkan oleh kebijakan efisiensi anggaran dari pemerintah pusat yang memotong belanja perjalanan dinas, perubahan metode pelatihan dari tatap muka menjadi daring, serta moratorium penerimaan ASN baru. Studi Indrawan *et al.* (2026) menyatakan bahwa perubahan kebijakan dan kondisi eksternal dapat mempengaruhi efektivitas penyerapan anggaran.

Rasio Efisiensi Belanja BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai

Rasio efisiensi belanja BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai disajikan pada Tabel 3:

Tabel 3. Rasio Efisiensi Belanja BKPSDM Tahun 2023-2025

Tahun	Realisasi Belanja (Rp)	Realisasi Pendapatan (Rp)	Rasio Efisiensi	Kriteria
2023	5.321.245.508	7.619.671.008	69,84%	Efisien
2024	5.781.449.309	6.020.392.951	96,03%	Kurang Efisien
2025	5.481.344.451	6.235.631.480	87,90%	Cukup Efisien

Sumber: Informasi diolah (2026)

Pada tahun 2023, rasio efisiensi sebesar 69,84% tergolong dalam kategori Efisien. Meskipun realisasi anggaran rendah, instansi berhasil melakukan penghematan yang cukup besar. Namun perlu dicatat bahwa efisiensi ini terjadi karena program tidak terlaksana, bukan karena optimalisasi biaya. Studi Ramadhan dan Nordiawan (2022) menyatakan bahwa informasi kinerja anggaran yang baik dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, meskipun dalam konteks ini efisiensi terjadi secara pasif.

Pada tahun 2024, rasio efisiensi meningkat menjadi 96,03% dalam kategori Kurang Efisien. Hal ini terjadi karena BKPSDM berhasil menyerap hampir seluruh anggaran, sehingga tingkat penghematan menjadi minimal. Tingginya realisasi anggaran merupakan konsekuensi logis dari keberhasilan melaksanakan program, namun secara

matematis menghasilkan efisiensi yang lebih rendah. Studi Indrawan *et al.* (2026) menemukan bahwa efisiensi anggaran menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja keuangan, namun efisiensi harus diukur dari output yang dihasilkan, tidak hanya dari angka penghematan.

Pada tahun 2025, rasio efisiensi sebesar 87,90% dalam kategori Cukup Efisien, menggambarkan perbaikan dari tahun sebelumnya. BKPSDM mulai menemukan keseimbangan antara penyerapan anggaran dan penghematan. Perencanaan yang lebih matang berkontribusi pada efisiensi belanja yang lebih baik.

Analisis Peran Perencanaan Anggaran dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan

Perencanaan anggaran berperan penting dalam meningkatkan kinerja keuangan BKPSDM. Berdasarkan hasil

studi, terdapat hubungan erat antara perencanaan yang matang dengan peningkatan efektivitas dan efisiensi anggaran. Hal ini sejalan dengan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan (*planning*), alat pengendalian (*control*), dan alat penilaian kinerja (*performance evaluation*) (Subekan dan Azwar, 2025).

Perencanaan anggaran yang baik memungkinkan instansi untuk mengidentifikasi kebutuhan secara akurat, mengalokasikan sumber daya secara proporsional, serta menetapkan target-target yang terukur sebagai dasar evaluasi kinerja. Tanpa perencanaan yang memadai, proses pelaksanaan program akan kehilangan arah dan pengendalian keuangan menjadi sulit dilakukan.

Akurasi Estimasi Anggaran

Tingkat akurasi estimasi anggaran BKPSDM menggambarkan variasi yang bermakna selama periode 2023-2025. Pada tahun 2023, tingkat akurasi estimasi hanya mencapai 69,84% dengan selisih Rp2.298.425.500 dari total anggaran Rp7.619.671.008, yang tergolong rendah. Terlihat dari bahwa perencanaan anggaran kurang akurat dan tidak mencerminkan kebutuhan riil pelaksanaan program.

Rendahnya akurasi ini disebabkan oleh faktor eksternal berupa perubahan kebijakan di tingkat pusat yang mempengaruhi pelaksanaan program, serta kendala teknis dalam proses pengadaan barang dan jasa melalui LKPP yang mengalami perubahan regulasi di tengah tahun. Kepala BKPSDM, Bapak Eshar Wiwit Febrianto, menyampaikan bahwa pada tahun 2023 realisasi anggaran yang rendah disebabkan oleh perubahan kebijakan di tingkat pusat dan kendala teknis dalam proses pengadaan. Hal ini diperkuat oleh Ibu Tuti Inda Puri yang menjelaskan bahwa di tengah tahun, pemerintah pusat mengeluarkan kebijakan efisiensi belanja dan perubahan standar harga, sementara proses pengadaan melalui LKPP juga mengalami kendala regulasi yang menyebabkan banyak kegiatan baru dapat dilaksanakan pada triwulan

terakhir. Staf BKPSDM, Bapak Deni Syafrizal, menambahkan bahwa keterbatasan SDM dan adaptasi dengan aplikasi SIPD yang baru turut menyebabkan keterlambatan administratif yang berdampak pada rendahnya akurasi estimasi anggaran.

Pada tahun 2024, tingkat akurasi estimasi meningkat sangat bermakna menjadi 96,03% dengan selisih hanya Rp238.943.642 dari total anggaran Rp6.020.392.951, yang tergolong sangat baik. Perbaikan drastis ini merupakan hasil evaluasi mendalam terhadap kendala tahun sebelumnya dan perbaikan proses perencanaan yang lebih matang.

Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Akuntabilitas, Ibu Tuti Inda Puri, menjelaskan bahwa keberhasilan ini dicapai karena tim perencanaan melakukan simulasi penyerapan anggaran per triwulan dan memastikan setiap rincian belanja memiliki dasar perhitungan yang kuat.

Selain itu, peningkatan kapasitas staf melalui pelatihan SIPD dan koordinasi yang lebih intensif dengan BPKAD dan TAPD sejak tahap perencanaan awal menjadi faktor kunci keberhasilan. Bendahara Pengeluaran, Bapak Andika Putra A. Md, menambahkan bahwa penyusunan Rencana Penarikan Dana (RPD) secara detail dan monitoring mingguan terhadap realisasi anggaran memungkinkan tim keuangan untuk segera mengidentifikasi dan mengatasi potensi kendala sebelum berdampak bermakna terhadap penyerapan anggaran. Perbaikan ini memperlihatkan kualitas perencanaan yang baik berbanding lurus dengan tingkat akurasi estimasi anggaran.

Pada tahun 2025, tingkat akurasi estimasi sebesar 87,90% dengan selisih Rp754.287.029 dari total anggaran Rp6.235.631.480, yang tergolong sedang. Meskipun masih dalam batas wajar, angka ini memperlihatkan terdapat ruang untuk perbaikan lebih lanjut. Penurunan akurasi dibandingkan tahun 2024 disebabkan oleh kebijakan efisiensi anggaran dari pemerintah pusat yang memotong pos-pos belanja tertentu,

perubahan metode pelatihan dari tatap muka menjadi daring yang menyebabkan sisa anggaran, serta moratorium penerimaan ASN baru yang berdampak pada pembatalan beberapa program rekrutmen.

Staf BKPSDM, Bapak Deni Syafrizal, menyampaikan bahwa pada tahun 2025 terjadi mutasi dan pergantian pejabat di bagian keuangan yang berdampak pada kecepatan proses administrasi dan adaptasi terhadap kebijakan baru. Studi Prakash *et al.* (2024) memperlihatkan penganggaran dan perencanaan yang efektif membantu organisasi mencapai target keuangan secara optimal, yang sejalan dengan temuan bahwa peningkatan akurasi estimasi anggaran berkontribusi pada optimalisasi kinerja keuangan BKPSDM.

Keterkaitan Antara Program dan Anggaran

BKPSDM telah berupaya menyelaraskan program dengan anggaran melalui proses penyusunan Renja dan RKA yang mengacu pada RKPD dan KUA-PPAS. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, setiap program dan kegiatan dirinci ke dalam komponen belanja pegawai, belanja barang dan jasa, serta belanja modal, dengan memastikan setiap rupiah yang dianggarkan memiliki dasar perhitungan yang jelas dan mendukung pencapaian target kinerja instansi. Proses penyelarasan ini dimulai dari tingkat perencanaan strategis dimana visi dan misi BKPSDM diterjemahkan ke dalam program-program prioritas, kemudian diikuti dengan penetapan indikator kinerja utama (IKU) yang menjadi acuan dalam pengukuran keberhasilan program. Kepala BKPSDM, Bapak Eshar Wiwit Febrianto, menyatakan bahwa setiap program yang direncanakan memiliki keterkaitan yang jelas dengan anggaran yang dialokasikan, dimana program-program prioritas di bidang kepegawaian dan pengembangan SDM selalu mendapatkan alokasi anggaran yang memadai, sementara program yang kurang prioritas dapat ditunda atau

disesuaikan dengan ketersediaan pagu anggaran.

Program-program prioritas di bidang kepegawaian dan pengembangan SDM mendapatkan alokasi anggaran terbesar, dengan rata-rata sekitar 75% dari total anggaran dialokasikan untuk program-program prioritas, sementara sisanya untuk kegiatan penunjang dan administrasi. Hal ini menggambarkan adanya keterkaitan yang kuat antara program prioritas dengan alokasi anggaran, yang mencerminkan komitmen BKPSDM dalam mendukung tercapainya tujuan strategis organisasi.

Ibu Tuti Inda Puri menjelaskan bahwa proses penyusunan anggaran dilakukan dengan pendekatan *bottom-up* dimana setiap bidang mengusulkan kebutuhan anggarannya berdasarkan program kerja yang telah direncanakan, kemudian dilakukan verifikasi dan prioritasasi oleh tim perencanaan untuk memastikan kesesuaian dengan pagu anggaran yang tersedia dan prioritas pembangunan daerah. Proses ini melibatkan koordinasi lintas bidang untuk memastikan tidak terjadi duplikasi program dan setiap kegiatan memiliki justifikasi yang jelas terkait kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Studi Celestin (2022) menekankan pentingnya keterkaitan antara program dan anggaran untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, yang sejalan dengan praktik yang diterapkan di BKPSDM. Keterkaitan yang kuat antara program dan anggaran memungkinkan instansi untuk mengalokasikan sumber daya secara tepat sasaran, menghindari pemborosan, dan memastikan bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan memberikan manfaat maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, keterkaitan ini juga memudahkan proses evaluasi kinerja karena setiap program memiliki indikator keberhasilan yang jelas dan terukur, sehingga manajemen dapat menilai efektivitas penggunaan anggaran secara lebih objektif dan akuntabel. Ke depan, BKPSDM perlu terus memperkuat keterkaitan antara

program dan anggaran melalui perumusan indikator kinerja yang lebih spesifik dan terukur, serta peningkatan kapasitas perencanaan untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan dan kebijakan di tingkat pusat dan daerah.

Efektivitas Penggunaan Anggaran

Berdasarkan perhitungan rasio efektivitas yang telah dilakukan, BKPSDM menggambarkan penggunaan anggaran yang bervariasi selama periode 2023-2025. Tahun 2023 dengan rasio efektivitas 69,84% tergolong dalam kategori Kurang Efektif, yang mengindikasikan bahwa penggunaan anggaran belum efektif karena banyak program yang tertunda atau bahkan dibatalkan akibat perubahan kebijakan dan kendala teknis. Kondisi ini memperlihatkan perencanaan anggaran belum mampu mengantisipasi dinamika kebijakan dan kendala teknis yang muncul selama pelaksanaan program. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Akuntabilitas, Ibu Tuti Inda Puri, menjelaskan bahwa pada tahun 2023, perubahan kebijakan efisiensi belanja di tingkat pusat dan kendala dalam proses pengadaan menyebabkan banyak kegiatan yang sudah direncanakan harus ditunda atau disesuaikan, sehingga berdampak pada rendahnya efektivitas penggunaan anggaran. Selain itu, keterbatasan SDM dalam mengelola proses pengadaan dan administrasi keuangan juga turut memperburuk situasi, dimana staf harus beradaptasi dengan perubahan regulasi dan sistem yang terjadi secara simultan.

Tahun 2024 menggambarkan peningkatan yang bermakna dengan rasio efektivitas 96,03% dalam kategori Efektif, yang mencerminkan penggunaan anggaran yang efektif karena perencanaan yang matang dan koordinasi yang baik memungkinkan hampir seluruh program terlaksana sesuai target. Keberhasilan ini tidak terlepas dari upaya perbaikan proses perencanaan, peningkatan koordinasi dengan BPKAD dan TAPD, serta penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan bimbingan teknis. Bendahara Pengeluaran, Bapak

Andika Putra A. Md, menjelaskan bahwa efektivitas penggunaan anggaran sangat ditentukan oleh sejauh mana program yang direncanakan dapat dilaksanakan dengan dana yang tersedia, dan pada tahun 2024, perencanaan yang matang dan pelaksanaan yang disiplin memungkinkan efektivitas yang tinggi dicapai. Monitoring rutin yang dilakukan setiap minggu memungkinkan tim keuangan untuk segera mengidentifikasi potensi kendala dan mengambil langkah-langkah korektif sebelum berdampak bermakna terhadap penyerapan anggaran.

Studi Arja *et al.* (2025) menemukan bahwa perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang baik mendukung peningkatan kinerja keuangan instansi, yang sejalan dengan temuan pada BKPSDM bahwa efektivitas penggunaan anggaran meningkat seiring dengan kualitas perencanaan yang lebih baik. Tahun 2025 menggambarkan rasio efektivitas 87,90% dalam kategori Cukup Efektif, yang memperlihatkan penggunaan anggaran cukup efektif meskipun terjadi penurunan dari tahun sebelumnya. Penurunan ini disebabkan oleh faktor eksternal seperti kebijakan efisiensi anggaran dari pemerintah pusat yang memotong belanja perjalanan dinas, perubahan metode pelatihan dari tatap muka menjadi daring yang menyebabkan sisa anggaran, serta moratorium penerimaan ASN baru yang berdampak pada program-program rekrutmen. Staf BKPSDM, Bapak Deni Syafrizal, menjelaskan bahwa meskipun terjadi penurunan, angka 87,90% masih memperlihatkan sebagian besar program dapat dilaksanakan dengan baik, dan penurunan ini lebih disebabkan oleh faktor eksternal yang berada di luar kendali instansi dibandingkan kelemahan dalam perencanaan internal.

Studi Indrawan *et al.* (2026) menyatakan bahwa perubahan kebijakan dan kondisi eksternal dapat mempengaruhi efektivitas penyerapan anggaran, yang sejalan dengan kondisi yang dihadapi BKPSDM pada tahun 2025. Ke depan, BKPSDM perlu

mengembangkan strategi antisipasi terhadap perubahan kebijakan eksternal melalui penyusunan rencana kontijensi dan fleksibilitas dalam perencanaan program.

Efisiensi Belanja

Berdasarkan perhitungan rasio efisiensi yang telah dilakukan, BKPSDM menggambarkan tingkat efisiensi yang bervariasi selama periode 2023-2025. Tahun 2023 dengan rasio efisiensi 69,84% tergolong dalam kategori Efisien, yang memperlihatkan BKPSDM mampu menggunakan anggaran secara hemat, meskipun realisasi anggaran rendah. Namun perlu dicatat bahwa efisiensi ini terjadi secara pasif karena program tidak terlaksana, bukan karena optimalisasi biaya yang direncanakan.

Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Akuntabilitas, Ibu Tuti Inda Puri, menjelaskan bahwa meskipun realisasi rendah, setiap pengeluaran tetap dilakukan dengan prinsip kehati-hatian dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, serta memprioritaskan pengeluaran untuk kegiatan yang benar-benar mendesak dan menunda kegiatan yang kurang prioritas. Staf BKPSDM, Bapak Deni Syafrizal, menambahkan bahwa tim keuangan melakukan seleksi ketat terhadap setiap usulan pengeluaran untuk memastikan bahwa dana yang dikeluarkan benar-benar diperlukan dan memberikan manfaat yang optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Studi Ramadhan dan Nordiawan (2022) menyatakan bahwa informasi kinerja anggaran yang baik dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, meskipun dalam konteks ini efisiensi terjadi secara pasif dan bukan merupakan hasil dari perencanaan yang matang.

Tahun 2024 menggambarkan peningkatan rasio efisiensi menjadi 96,03% yang tergolong dalam kategori Kurang Efisien. Hal ini terjadi karena BKPSDM berhasil menyerap hampir seluruh anggaran, sehingga tingkat penghematan menjadi minimal. Meskipun secara matematis kurang efisien, penyerapan anggaran yang tinggi

mencerminkan kemampuan instansi dalam merealisasikan program sesuai rencana dan memberikan layanan yang lebih optimal kepada masyarakat. Kepala BKPSDM, Bapak Eshar Wiwit Febrianto, memberikan perspektif bahwa tingginya realisasi anggaran menyebabkan rasio efisiensi lebih tinggi, namun ini adalah konsekuensi logis dari keberhasilan melaksanakan program dan bukan merupakan indikasi pemborosan atau inefisiensi. Ibu Tuti Inda Puri menegaskan bahwa setiap pengeluaran tetap dilakukan sesuai perencanaan dan kebutuhan, serta tidak ada pemborosan yang terjadi, hanya saja tingkat penyerapan yang tinggi menyebabkan penghematan menjadi minimal.

Studi Indrawan *et al.* (2026) menemukan bahwa efisiensi anggaran menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja keuangan, namun efisiensi harus diukur dari output yang dihasilkan, tidak hanya dari angka penghematan, sehingga penilaian efisiensi perlu mempertimbangkan aspek kualitas output yang dihasilkan.

Tahun 2025 menggambarkan rasio efisiensi 87,90% dalam kategori Cukup Efisien, yang menggambarkan perbaikan dari tahun sebelumnya dan mencerminkan bahwa BKPSDM mulai menemukan keseimbangan antara penyerapan anggaran dan penghematan. Kepala BKPSDM menjelaskan bahwa mulai tahun 2025, instansi lebih selektif dalam melaksanakan program dan tidak memaksakan penyerapan tinggi hanya untuk mencapai target realisasi, melainkan lebih fokus pada kualitas pelaksanaan program dan manfaat yang dihasilkan. Hal ini memperlihatkan perencanaan yang lebih matang dan selektif berkontribusi pada efisiensi belanja yang lebih baik. Staf BKPSDM menambahkan bahwa efisiensi belanja sangat bergantung pada ketepatan dalam menyusun rencana pengadaan dan pelaksanaan kegiatan, serta pengendalian yang ketat terhadap setiap pengeluaran untuk memastikan bahwa dana digunakan secara optimal. Ke depan, BKPSDM perlu terus meningkatkan

efisiensi belanja melalui perencanaan yang lebih cermat, optimalisasi proses pengadaan, dan pengendalian biaya yang lebih ketat tanpa mengorbankan kualitas pelaksanaan program.

Ketepatan Realisasi Anggaran

Ketepatan realisasi anggaran BKPSDM menggambarkan variasi yang bermakna selama periode 2023-2025. Tahun 2023 dengan ketepatan realisasi 69,84% menggambarkan ketepatan yang rendah, yang mengindikasikan adanya ketidaksesuaian yang bermakna antara target dan realisasi. Hal ini mencerminkan bahwa perencanaan anggaran belum mampu memprediksi secara akurat kebutuhan dan kendala yang akan dihadapi selama pelaksanaan program. Kepala BKPSDM, Bapak Eshar Wiwit Febrianto, menyatakan bahwa rendahnya ketepatan realisasi pada tahun 2023 disebabkan oleh determinan eksternal yang sulit diprediksi sebelumnya, seperti perubahan kebijakan di tingkat pusat dan kendala teknis dalam proses pengadaan.

Ibu Tuti Inda Puri menambahkan bahwa perubahan standar harga dan kebijakan efisiensi belanja di tengah tahun menyebabkan banyak kegiatan yang sudah direncanakan harus disesuaikan atau bahkan dibatalkan, sehingga realisasi anggaran menjadi jauh di bawah target yang ditetapkan. Studi Ramadhan dan Nordiawan (2022) menemukan bahwa informasi kinerja anggaran yang baik dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan keuangan, dan rendahnya ketepatan realisasi pada tahun 2023 memperlihatkan pengambilan keputusan belum optimal karena keterbatasan informasi dan ketidakpastian kebijakan.

Tahun 2024 menggambarkan peningkatan yang sangat bermakna dengan ketepatan realisasi 96,03%, yang mencerminkan kesesuaian yang sangat baik antara perencanaan dan pelaksanaan. Keberhasilan ini merupakan hasil dari perbaikan proses perencanaan, peningkatan koordinasi, dan penguatan kapasitas SDM yang dilakukan secara intensif. Kepala Sub

Bagian Perencanaan dan Akuntabilitas, Ibu Tuti Inda Puri, menjelaskan bahwa pencapaian ini tidak terlepas dari upaya tim perencanaan dalam melakukan simulasi penyerapan anggaran per triwulan, menyusun Rencana Penarikan Dana (RPD) secara detail, dan melakukan monitoring mingguan terhadap perkembangan realisasi.

Bendahara Pengeluaran, Bapak Andika Putra A. Md, menambahkan bahwa monitoring yang intensif memungkinkan tim keuangan untuk segera mengidentifikasi potensi kendala dan mengambil langkah-langkah korektif sebelum berdampak bermakna terhadap penyerapan anggaran. Ketepatan realisasi yang tinggi pada tahun 2024 memperlihatkan kualitas perencanaan yang baik dan pelaksanaan yang disiplin dapat menghasilkan kinerja keuangan yang optimal, serta mencerminkan kemampuan instansi dalam mengelola anggaran secara profesional dan akuntabel.

Tahun 2025 menggambarkan ketepatan realisasi 87,90% yang tergolong cukup baik, meskipun masih terdapat selisih yang perlu diperbaiki. Penurunan ini disebabkan oleh faktor eksternal seperti kebijakan efisiensi anggaran dari pemerintah pusat, moratorium penerimaan ASN baru, dan pergantian pejabat di bagian keuangan yang mempengaruhi kecepatan proses administrasi.

Kepala BKPSDM menyatakan bahwa ketepatan realisasi anggaran menjadi salah satu indikator keberhasilan dalam melaksanakan program, dan meskipun terjadi penurunan, angka 87,90% masih memperlihatkan sebagian besar program dapat dilaksanakan sesuai rencana. Staf BKPSDM, Bapak Deni Syafrizal, menjelaskan bahwa mutasi dan pergantian pejabat di bagian keuangan pada tahun 2025 berdampak pada kecepatan proses administrasi dan adaptasi terhadap kebijakan baru, namun tim yang ada tetap berkomitmen untuk menjaga kualitas pelaksanaan program dan realisasi anggaran. Ke depan, BKPSDM perlu terus meningkatkan

ketepatan realisasi anggaran melalui perencanaan yang lebih akurat, antisipasi terhadap perubahan kebijakan, serta pengembangan sistem monitoring yang lebih efektif untuk mendeteksi dan mengatasi potensi kendala secara dini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil studi dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai berdasarkan realisasi anggaran tahun 2023 hingga 2025 menggambarkan hasil yang bervariasi. Dari aspek efektivitas, terjadi fluktuasi yang cukup bermakna di mana pada tahun 2023 rasio efektivitas kurang efektif, kemudian meningkat menjadi efektif, dan kembali menurun pada tahun 2025 masuk kategori cukup efektif. Sementara itu, dari aspek efisiensi, tahun 2023 dengan kategori efisien, tahun 2024 kategori kurang efisien, dan tahun 2025 dengan kategori cukup efisien. Fluktuasi tersebut memperlihatkan kinerja keuangan BKPSDM belum sepenuhnya stabil dan masih memerlukan perbaikan dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran.

Perencanaan anggaran terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja keuangan BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai, baik sebagai alat perencanaan, alat pengendalian, maupun sebagai alat penilaian kinerja. Perencanaan anggaran yang matang berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas penyerapan anggaran, seperti yang terlihat pada peningkatan bermakna dari tahun 2023 ke tahun 2024. Namun demikian, kualitas perencanaan anggaran yang belum konsisten menjadi penyebab utama terjadinya fluktuasi kinerja keuangan dari tahun ke tahun. Faktor pendukung seperti kualitas sumber daya manusia, dukungan regulasi, dan sistem informasi perlu terus diperkuat, sementara faktor penghambat seperti perubahan kebijakan, kendala teknis, dan koordinasi antar instansi harus diantisipasi secara lebih baik agar kinerja keuangan instansi dapat terus ditingkatkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arja, M., Khamilah Siregar, O., & Pembangunan, U. (2025). Analisis Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja pada Kantor Kecamatan Bahorok. *JUMANSI: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Medan*.
- BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai. (2023). Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2023. Serdang Bedagai: BKPSDM.
- BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai. (2024). Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2024. Serdang Bedagai: BKPSDM.
- BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai. (2025). Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan BKPSDM Kabupaten Serdang Bedagai Tahun 2025. Serdang Bedagai: BKPSDM.
- Celestin, M. (2022). The Role of Financial Planning and Budgeting in Organizational Performance. *Journal of Financial Management*, 15(2), 112-128.
- Indrawan, A. T., Andriansyah, & Rulandari, N. (2026). Budget Efficiency as a Regional Financial Management Strategy (Case Study of the Central Kalimantan Provincial Government's Regional Budget). *Ilomata International Journal of Social Science*, 7(1), 117-126.
- Khansa, I. (2025). Pengaruh Kualitas Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA), Akurasi Perencanaan Kas, dan Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Penyerapan Anggaran pada Pemerintah Kabupaten Ponorogo. *E-Journal E-ISSN*, 7.
- Maarij, Z., Virgina, M., Dewi, W. C., Larasati, M. I., & Hidayatullah, H.

- R. (2025). Analisis Penyusunan Anggaran dan Laporan Realisasi Anggaran Pada Instansi Pemerintah Dinas Sosial Provinsi Jawa Timur. *Journal Of Social Science Research*, 5(4), 1442-1457.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik: Edisi Terbaru*. Yogyakarta: Andi.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Studi Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prakash, R., et al. (2024). Budgeting and Forecasting Analysis for Organizational Performance. *International Journal of Finance and Accounting*, 9(3), 45-62.
- Ramadhan, A., & Nordiawan, D. (2022). Strategies to Improve Budget Performance Information. *Journal of Public Budgeting*, 14(1), 78-95.
- Subekan, A., & Azwar, M. (2025). Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Pemerintahan*, 11(2), 89-104.
- Sinuhaji, Tri Nanda Rayani & Nasution, Muhammad Irwan Padli (2023). Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Birorena Polda Sumut. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(4), 275-282.
- Utami, S., & Setyariningsih, E. (2020). Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 8(1), 23-38