`

Journal of Innovation and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: galungwaknook@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Pages: 40372-40382

Analisis Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Belanja Dalam Laporan Keuangan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gresik Tahun 2024

Muhammad Amaris Gentasae[1], Nufidatul Mahmudah[2]

[1]Program Studi Akuntansi, Universitas Terbuka, Indonesia
[2]Program Studi Akuntansi Syariah, Universitas Al-Qolam Malang, Indonesia

Corresponding Author: nufidatulm@alqolam.ac.id

Published: Juli, 2026

ABSTRACT

Discrepancies between budget allocations and actual expenditures may reflect weaknesses in the processes of budget planning, implementation, and control, thereby affecting the effectiveness of public fund utilization. This study aims to analyze the factors causing the variance between budget allocations and expenditure realization in the 2024 financial statements of the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Gresik Regency. The study employed a qualitative research method using a case study approach, supported by quantitative data obtained from official financial documents, induding the Budget Implementation Document (DPA) and the Budget Realization Report. The findings indicate that the variance between the budget and expenditure realization was attributable to several factors, induding changes in the staffing structure, changes in external policies issued by the central government, and changes in local government policies related to budget efficiency. The study implies that the BKPSDM of Gresik Regency should improve the accuracy of forecasting employee transfers, strengthen coordination with stakeholders at the central government level, and conduct more effective monitoring of the implementation of budget efficiency policies.

Keywords: budget, expenditure realization, budget variance, financial statements

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International Licence, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan daerah merupakan bagian penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik, transparan, dan akuntabel. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019, fungsi pengelolaan keuangan daerah dimulai dengan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan. Pengelolaan ini bertujuan untuk mendukung peningkatan pelayanan publik secara berkelanjutan melalui pelaksanaan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) (Bastian, 2019: 1.9). Menurut Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 Pasal 3, salah satu peran APBD dalam pengelolaan keuangan negara adalah sebagai fungsi otorisasi, yang menekankan bahwa anggaran negara berfungsi sebagai cetak biru dalam pengalokasian dana untuk tahun anggaran.

Menurut Sodikin & Zuliyanto (2018), penganggaran merupakan salah satu alat yang dapat dimanfaatkan untuk merencanakan pelaksanaan operasional organisasi sekaligus menjadi alat untuk melakukan pengawasan terhadap proses yang berlangsung. Perencanaan anggaran digunakan oleh pemerintah untuk memetakkan kebutuhan dan menyusun formulasi strategi tiap satuan kerja (Suwanda et al., 2017). Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mengontrol dan memberikan informasi mengenai pengeluaran pemerintah sehingga pengeluaran pemerintah dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat (Wangi & Lasniroha, 2023). Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk menunjang

pelaksanaan kegiatan organisasi, serta menjadi tolak ukur dalam menilai pencapaian kinerja instansi tersebut (Sudharma et al., 2022).

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.02/2017 menyatakan bahwa dalam aspek implementasi indikator evaluasi kinerjanya adalah penyerapan anggaran. Penyerapan anggaran mencerminkan pelaksanaan program selama satu tahun anggaran dan akan bermuara pada penyusunan laporan keuangan, khususnya pada bagian Laporan Realisasi Anggaran (LRA). Laporan keuangan sendiri merupakan hasil akhir dari proses akuntansi yang menampilkan informasi terkait posisi keuangan instansi, yang berguna untuk pengambilan keputusan oleh pihak internal maupun eksternal (Ibrahim et al., 2020). Laporan keuangan juga merupakan bentuk tanggungjawab dari manajemen atas sumber daya yang dipercayakan padanya (Amilin, 2015: 1.15).

Dalam lingkup pemerintahan, laporan keuangan menunjukkan pertanggungjawaban pemerintah dalam mengelola dan menggunakan sumber daya yang dipercayakan oleh masyarakat. Oleh karena itu, kinerja suatu organisasi publik dapat dicerminkan dari tingkat penyerapan anggaran yang tercantum pada LRA dalam laporan keuangan organisasi. Dalam praktiknya, pengelolaan keuangan daerah kerap menghadapi kendala pada tahap pelaksanaan anggaran. Salah satu permasalahan yang umum terjadi adalah rendahnya tingkat penyerapan anggaran.

Penyerapan anggaran merupakan salah satu metrik yang memperlihatkan efektivitas dari suatu kebijakan maupun program pemerintah (Anfujatin, 2016). Rendahnya penyerapan ini mengindikasikan adanya pelaksanaan anggaran yang kurang efisien. Tingkat penyerapan anggaran mencerminkan efektivitas suatu program atau kebijakan pemerintah. Penyerapan anggaran yang maksimal akan berdampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah perlu memfokuskan kinerjanya pada prinsip-prinsip ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (*value for money*) agar perencanaan anggaran sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai (Lusiawati & Nugraha, 2024).

Salah satu indikator adanya ketidakefisienan anggaran adalah munculnya selisih antara anggaran yang telah direncanakan dengan realisasi belanja yang tercantum dalam laporan keuangan. Selisih ini baik yang bersifat lebih (positif) maupun kurang (negatif), dapat menunjukkan adanya ketidaktepatan dalam pelaksanaan anggaran. Jika selisih anggaran cukup signifikan dan tidak dianalisis lebih lanjut, hal ini dapat menimbulkan pertanyaan mengenai efektivitas program serta pemanfaatan sumber daya publik. Diko et al. (2023) dalam penelitiannya pada Dinas PUPR Kabupaten Gorontalo mengungkapkan bahwa selisih tersebut dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perencanaan anggaran, pelaksanaan kegiatan, kualitas sumber daya manusia, mekanisme pengadaan barang/jasa, regulasi, hingga komitmen pimpinan. Temuan ini menunjukkan bahwa penyimpangan antara anggaran dan realisasi tidak hanya disebabkan kendala teknis, tetapi juga faktor manajerial dan regulatif.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mencoba menganalisis persoalan selisih anggaran dan realisasi belanja dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Contohnya, penelitian oleh Ibrahim et al. (2020) yang menganalisis efektivitas dan efisiensi realisasi APBD pada BPKD Sulawesi Selatan dengan metode penghitungan rasio. Demikian pula, Sudharma et al. (2022) mengevaluasi efektivitas pengelolaan anggaran pada Sekretariat DPRD Provinsi Bali menggunakan metode kuantitatif deskriptif berbasis rasio efektivitas. Selanjutnya, Arifah & Haryanto (2019) menggunakan analisis statistik regresi untuk melihat pengaruh SiLPA, PAD, dan dana perimbangan terhadap belanja modal di Kabupaten/ Kota di Jawa Tengah. Penelitian-penelitian tersebut cenderung berorientasi numerik, dan belum menyentuh secara kualitatif penyebab selisih antara anggaran dan realisasi belanja dalam konteks organisasi tertentu. Selain itu, belum ditemukan penelitian yang secara khusus mengkaji fenomena selisih anggaran dan realisasi belanja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Oleh karena itu, penelitian ini dimaksudkan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan cara melakukan penelitian di BKSDM Kabupaten Gresik tentang penyebab selisih antara anggaran dan realisasi belanja BKPSDM Kabupaten Gresik yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif.

BKPSDM Kabupaten Gresik merupakan perangkat daerah yang bertugas mengelola anggaran untuk kegiatan pengembangan kompetensi, pengadaan pegawai, manajemen talenta, serta administrasi kepegawaian lainnya di wilayah Pemerintah Kabupaten Gresik. Berdasarkan tinjauan awal laporan keuangan BKPSDM Kabupaten Gresik tahun 2024, terdapat selisih keseluruhan realisasi dengan

anggaran belanja tahun 2024. Anggaran belanja BKPSDM Kabupaten Gresik tahun 2024 yang dicanangkan sebesar Rp16.772.863.817,00, hanya terealisasi sebesar Rp13.866.589.209,99. Terdapat selisih antara anggaran dan realisasi belanja tahun 2024 sebesar Rp2.906.274.607,01.

Keputusan Kementerian Dalam Negeri Nomor 690. 900-327 Tahun 1996 menyatakan bahwa efektivitas dinilai dari persentase capaian kinerja terhadap target. Adapun rentang tingkat penyerapan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Tabel Tingkat Efektifitas Penyerapan Anggaran

No.	Tingkat Penyerapan	Kategori
.	Di atas 100%	Sangat Efektif
.	90% s.d. 100%	Efektif
.	80% s.d. di bawah 90%	Cukup Efektif
.	60% s.d. di bawah 80%	Kurang Efektif
.	Di bawah 60%	Tidak Efektif

Sumber: Keputusan Kementerian Dalam Negeri Nomor 690. 900-327 Tahun 1996

Berdasarkan peraturan tersebut, realisasi belanja BKPSDM Kabupaten Gresik tahun 2024 sebesar Rp13.866.589.209,99 atau 82,67% dari pagu anggaran dapat dikategorikan sebagai realisasi yang cukup efektif. Sebagai instansi pemerintah, BKPSDM Kabupaten Gresik perlu memastikan bahwa anggaran yang direncanakan telah dilaksanakan sesuai dengan perencanaannya secara optimal sebagai bentuk pertanggungjawaban penggunaan dana yang berasal dari APBD. Perlu dilakukan analisis penyebab selisih antara anggaran dan realisasi belanja tersebut untuk dijadikan evaluasi guna meningkatkan kualitas perencanaan anggaran pada tahun anggaran selanjutnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi realisasi belanja yang tercantum dalam laporan keuangan BKPSDM Kabupaten Gresik tahun 2024. Selain itu, penelitian ini juga memiliki tujuan untuk melakukan identifikasi dan memahami faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi belanja pada laporan keuangan tersebut.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi BKPSDM Kabupaten Gresik sebagai bahan evaluasi dan dasar perbaikan proses penganggaran. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi secara akademik pada bidang akuntansi sektor publik, khususnya dalam pengelolaan belanja pemerintah daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan deskriptif dipilih ketika penelitian ditujukan untuk memiliki isi terkait deskripsi tentang suatu kejadian atau situasi (Aslichati, 2014: 2.14). Sementara itu, pendekatan kualitatif digunakan untuk mendapatkan pemahaman mendalam terkait penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi belanja dalam laporan keuangan BKPSDM Kabupaten Gresik Tahun 2024. Penelitian deskriptif kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan fenomena yang terjadi di lapangan secara faktual serta sistematis, dan juga mampu menjelaskan hubungan sebab akibat berdasarkan data empiris yang dikumpulkan melalui dokumen dan wawancara. Metode penelitian ini memiliki tujuan untuk melakukan analisis dan deskripsi atas objek penelitian melalui aktivitas sosial, sikap dan persepsi orang secara individu atau kelompok yang menekankan pada makna (Diko et al., 2023). Sementara itu, studi kasus merupakan metode pendekatan penyelidikan terperinci, pengumpulan data dari periode, fenomena, dan konteks tertentu untuk memberikan analisis tentang konteks dan proses terkait isu teoretis yang diteliti (Nurahma & Hendriani, 2021).

Penelitian ini dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Gresik. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi topik dengan objek

penelitian serta akses peneliti terhadap data dan informasi yang dibutuhkan. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan berlangsung pada semester ganjil tahun 2025, dengan fokus pada data laporan keuangan tahun anggaran 2024.

Objek dalam penelitian ini adalah laporan keuangan BKPSDM Kabupaten Gresik Tahun Anggaran 2024, khususnya pada komponen anggaran belanja dan realisasinya. Penelitian ini juga menyoroti proses perencanaan anggaran, pelaksanaan kegiatan, serta pelaporan dan evaluasi anggaran yang berpotensi menimbulkan selisih. Informasi mengenai hal tersebut peneliti peroleh dari beberapa responden berikut:

Tabel 2. Daftar Responden

No.	Nama	Jabatan
1.	Ibu N	Bendahara Pengeluaran
2.	Bapak A	Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK)
3.	Ibu S	Pejabat Perencana

Berdasarkan objek penelitian tersebut maka sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primernya yaitu hasil wawancara dengan Bendahara Pengeluaran sebagai pengolah data laporan keuangan, Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) sebagai pejabat yang bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan, dan pejabat perencana sebagai pejabat yang menyusun anggaran serta mengevaluasi pelaksanaan anggaran. Wawancaranya dilakukan secara semi-terstruktur, untuk menggali informasi kualitatif terkait proses, kendala, dan penyebab selisih anggaran. Daftar pertanyaan wawancara yang diajukan pada responden adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Daftar Pertanyaan Wawancara

No.	Pertanyaan	Responden
1.	Apakah ditemukan selisih antara anggaran dan realisasi belanja pada laporan realisasi anggaran BKPSDM Kabupaten Gresik tahun 2024?	Bendahara Pengeluaran
2.	Pada laporan realisasi anggaran BKPSDM Kabupaten Gresik apakah disusun berdasarkan kelompok belanja? Jika iya, apakah terdapat selisih antara anggaran dan realisasi pada tiap kelompok belanja?	Bendahara Pengeluaran
3.	Apakah penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi pada tiap kelompok belanja dalam LRA BKPSDM Kabupaten Gresik?	Pejabat Perencana
4.	Apakah penyebab kegiatan yang sudah direncanakan tidak dapat dilaksanakan secara maksimal?	PPTK

Teknik analisis dari hasil wawancara dilakukan tiga tahap. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu proses memilah dan memilih data yang relevan dengan fokus penelitian guna menyederhanakan dan menajamkan informasi yang diperoleh. Selanjutnya, data yang telah direduksi akan disajikan dalam bentuk narasi dan tabel untuk memudahkan proses interpretasi dan pemahaman terhadap temuan penelitian. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan, yang dilakukan dengan mengidentifikasi pola atau tema yang muncul dari hasil analisis berbagai jenis data secara simultan, sehingga kesimpulan yang dihasilkan memiliki tingkat keandalan yang lebih tinggi dan dapat menjawab rumusan masalah secara menyeluruh.

Di sisi lain, data sekundernya berupa dokumen anggaran dan keuangan yang terdiri dari Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dan laporan realisasi anggaran tahun 2024. Teknik

pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui studi dokumentasi untuk memperoleh data kuantitatif mengenai anggaran dan realisasi belanja. Untuk meningkatkan validitas hasil dalam penelitian ini maka dilakukan triangulasi data. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan dan mengonfirmasi data dari berbagai sumber, seperti hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data dari berbagai sumber kemudian dibandingkan untuk melihat konsistensi dan menghindari bias.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Anggaran dan Realisasi Belanja BKPSDM Kabupaten Gresik Tahun 2024

Berdasarkan data dari Laporan Realisasi Anggaran (LRA) BKPSDM Kabupaten Gresik Tahun Anggaran 2024, total anggaran belanja yang dialokasikan dalam Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) adalah sebesar Rp16.772.863.817,00, sedangkan realisasi belanja yang tercatat hingga akhir tahun adalah sebesar Rp13.866.589.209,99. Dengan demikian, terdapat selisih antara anggaran dan realisasi belanja sebesar Rp2.906.274.607,01, atau setara dengan 17,33% dari total anggaran yang tersedia. Rincian lebih lanjut mengenai kondisi anggaran dan realisasi per kelompok belanja BKPSDM Kabupaten Gresik tahun 2024 disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. Realisasi Anggaran BKPSDM Kabupaten Gresik Tahun 2024

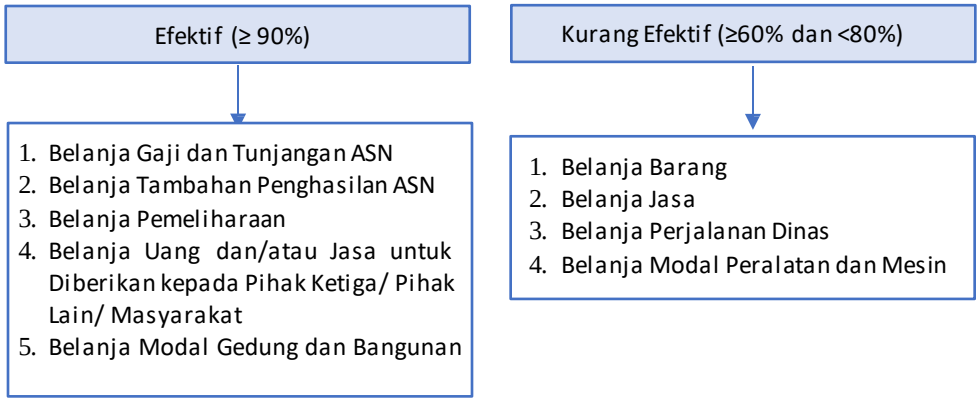
o	Jenis Belanja	Anggaran	Realisasi	Persentase Realisasi	Selisih
	Belanja Gaji dan Tunjangan ASN	3.483.992.999,00	3.378.626.076,00	96,98	105.366.923,00
	Belanja Tambahan Penghasilan ASN	3.316.063.817,00	3.260.546.968,99	98,33	55.516.848,01
	Belanja Barang	1.976.061.336,00	1.378.720.609,00	69,77	597.340.727,00
	Belanja Jasa	4.264.436.250,00	2.951.171.553,00	69,20	1.313.264.697,00
	Belanja Pemeliharaan	132.695.000,00	125.369.258,00	94,48	7.325.742,00
	Belanja Perjalanan Dinas	2.848.194.500,00	2.144.095.745,00	75,28	704.098.755,00
	Belanja Uang dan/atau Jasa untuk Diberikan kepada Pihak Ketiga/ Pihak Lain/ Masyarakat	54.200.000,00	52.100.000,00	96,13	2.100.000,00
	Belanja Modal Peralatan dan Mesin	511.117.915,00	390.589.000,00	76,42	120.528.915,00
	Belanja Modal Gedung dan Bangunan	186.102.000,00	185.370.000,00	99,61	732.000,00
Jumlah		**16.772.863.817,00**	**13.866.589.209,99**		**2.906.274.607,01**

Sumber: Laporan Realisasi Anggaran BKPSDM Kabupaten Gresik Tahun 2024

Berdasarkan tabel di atas, terdapat perbedaan tingkat realisasi di setiap pos. Realisasi tertinggi terjadi pada pos belanja rutin, seperti gaji, tunjangan, dan tambahan penghasilan ASN, yang hampir seluruhnya terserap. Belanja barang dan belanja jasa, yang berkaitan dengan pengadaan serta pelaksanaan kegiatan teknis, mencatat realisasi yang belum maksimal, keduanya memiliki persentase realisasi di bawah 70%. Sementara dalam mencapai tujuan pelayanan publik, pemerintah harus memprioritaskan penyerapan anggaran untuk pengadaan barang dan jasa (Winarso, 2023). Selain itu, belanja perjalanan dinas dan belanja modal juga belum terealisasi sepenuhnya, meskipun angkanya

berada pada tingkat 75% dan 76%. Sementara itu, belanja yang ditujukan kepada pihak ketiga atau masyarakat, serta belanja pemeliharaan, menunjukkan kinerja realisasi yang cukup baik. Realisasi belanja modal menunjukkan tingkat serapan yang cukup tinggi, meskipun tidak mencapai 100%.

Berdasarkan hasil tinjauan pada LRA di atas, tingkat penyerapan pada tiap jenis belanja dapat dikategorikan sebagaimana gambar berikut:



Berdasarkan hasil analisis kondisi realisasi belanja pada LRA BKPSDM Kabupaten Gresik tahun 2024, diketahui bahwa seluruh jenis belanja menyisakan sisa anggaran pada akhir tahun. Sisa anggaran tersebut kemudian akan disetorkan pada kas daerah menjadi Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA). Keberadaan SiLPA bagi pemerintah daerah dapat digunakan sebagai penambahan anggaran belanja untuk tahun berikutnya (Arifah & Haryanto, 2019).

Faktor Penyebab Selisih Antara Anggaran Dan Realisasi Belanja dalam Laporan Keuangan BKPSDM Kabupaten Gresik tahun 2024

Sejalan dengan tinjauan awal atas laporan keuangan, bendahara pengeluaran menyatakan bahwa terdapat selisih antara anggaran dan realisasi belanja pada laporan realisasi anggaran BKPSDM Kabupaten Gresik tahun 2024. Bendahara pengeluaran menyatakan:

"Iya Mas, kalau dilihat dari LRA tahun 2024, memang ada selisih antara anggaran dan realisasi secara keseluruhan. Itu hal yang lumrah terjadi di semua OPD, termasuk di BKPSDM. Semua pengeluaran tetap kita sesuaikan dengan kebutuhan riil dan ketentuan yang berlaku. Kalau anggarannya tidak dibutuhkan, ya tidak kita gunakan, dan pasti dikembalikan ke kas daerah."

Lebih lanjut, diketahui bahwa LRA pada Laporan Keuangan BKPSDM Kabupaten Gresik disusun berdasarkan jenis belanja. Selain itu, semua jenis belanja pada LRA mengalami selisih antara anggaran dan realisasi belanjanya. Bendahara pengeluaran menyatakan:

"kalau di BKPSDM ini LRAnya ada sembilan jenis belanja. Dan sembilan-sembilannya itu ada selisihnya, Mas. Karena kan antara perencanaan sama pelaksanaan itu seringkali *nggak* sama persis. Yang penting kita laporkan realisasinya apa adanya sesuai ketentuan."

Senada dengan hal tersebut, pejabat perencana di BKPSDM juga memberikan penjelasan yang lebih rinci terkait penyebab utama terjadinya selisih belanja. Pejabat perencana menyebutkan bahwa pada jenis belanja gaji dan tunjangan ASN, terjadi kekurangan realisasi karena adanya perubahan komposisi pegawai. Pejabat perencana mengatakan:

"belanja gaji dan tunjangan itu ya, awalnya kita anggarkan *full,* tapi ternyata ada pegawai kita yang mutasi keluar OPD. Nah, otomatis gajinya kan *nggak* dibayar lagi dari anggaran kita, jadi realisasinya berkurang."

Berdasarkan keterangan tersebut, diketahui bahwa realisasi Belanja Gaji dan Tunjangan ASN sebesar Rp3.378.626.076,00 dengan selisih kurang Rp105.366.923,00 dari pagu anggaran yang ditetapkan sebesar Rp3.483.992.999,00 disebabkan karena adanya mutasi pegawai BKPSDM.

Hal serupa juga terjadi pada Jenis Belanja Tambahan Penghasilan ASN. Tunjangan Tambahan Penghasilan ASN merupakan tunjangan yang dibayarkan tiap bulan pada pegawai. Pejabat perencana

menyebutkan bahwa pada jenis Belanja Tambahan Penghasilan ASN, terjadi kekurangan realisasi karena adanya perubahan komposisi pegawai, sama seperti penyebab pada jenis Belanja Gaji dan Tunjangan ASN. Pejabat perencana menyatakan:

"ya sama kaya gaji mas, tambahan penghasilan itu kan sifatnya nempel ke pegawai yang bersangkutan tiap bulan, jadi kalo pegawainya mutasi ya anggaran yang di sini *nggak* bisa terserap maksimal"

Berdasarkan keterangan tersebut, diketahui bahwa realisasi Tambahan Penghasilan ASN sebesar Rp3.260.546.968,99 dengan selisih kurang Rp55.516.848,01 dari pagu anggaran yang ditetapkan seesar Rp3.316.063.817,00 disebabkan karena adanya mutasi pegawai BKPSDM.

Temuan faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi Belanja Gaji dan Tunjangan ASN serta Belanja Tambahan Penghasilan ASN sejalan dengan pendapat dari Pratiwi & Nawatmi (2024), yang menyatakan bahwa salah satu faktor utama kurangnya penyerapan pagu belanja pegawai adalah mutasi pegawai. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahruddin (2022), yang menyatakan bahwa penurunan realisasi anggaran belanja pegawai dikarenakan adanya mutasi pegawai ke satuan kerja lain.

Menurut Kementerian Keuangan RI pada Ringkasan APBD Tahun Anggaran 2017, Belanja barang/jasa didefinisikan sebagai jenis belanja yang diperuntukkan dalam pembelian barang/jasa dengan masa manfaat kurang dari 12 (dua belas) bulan, yang dipergunakan untuk pelaksa naan kegiatan dan program pemerintah daerah. Belanja barang pada LRA BKPSDM merupakan salah satu jenis belanja yang tingkat penyerapannya dapat dikategorikan sebagai penyerapan anggaran yang kurang efektif. Tingkat penyerapan anggaran pada belanja barang mencapai angka Rp1.378.720.609,00 atau hanya 69,77% dari keseluruhan pagu anggaran belanja barang sebesar Rp1.976.061.336,00. Berdasarkan hasil wawancara dengan pejabat perencana, diketahui bahwa selisih anggaran dan realisasi belanja barang disebabkan oleh perubahan kebijakan dari pusat terkait pelaksanaan seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) tahun 2024. Pejabat perencana mengatakan:

"terkait belanja barang ini selisihnya besar gara-gara ada perubahan kebijakan dari pusat masalah pengadaan CPNS mas. Detail kebijakannya coba tanyakan ke Bapak A mas yang ngurusi pengadaan CPNS."

Kemudian dilakukan wawancara pada Bapak A selaku PPTK, yang memberikan pernyataan:

"pelaksanaan pengadaan CPNS untuk korwil Gresik ini awalnya emang diinfokan akan digelar di Gresik dan sekitarnya, kita juga udah siap-siap nganggarkan buat segala macemnya kaya ATK sama peralatan administratifnya, tapi mendekati hari H ternyata ada perubahan kebijakan dari BKN (Badan Kepegawaian Negara) Pusat yang nunjuk Bojonegoro buat jadi tuan rumah, itu juga biayanya sudah ditanggung BKN mas".

Kondisi realisasi belanja jasa pada LRA BKPSDM tidak jauh berbeda dengan belanja barang. Belanja jasa merupakan jenis belanja yang tingkat penyerapannya paling rendah diantara jenis belanja lainnya. Tingkat penyerapan anggaran pada belanja jasa mencapai angka Rp2.951.171.553,00 atau hanya 69,20% dari keseluruhan pagu anggaran belanja barang sebesar Rp4.264.436.250,00. Berdasarkan wawancara dengan pejabat perencana, selisih anggaran dan realisasi belanja sebe sar Rp1.313.264.697,00 disebabkan oleh tidak terserapnya anggaran pada kegiatan pelaksanaan seleksi CPNS tahun 2024 dikarenakan adanya perubahan kebijakan dari pusat, seperti penyebab selisih pada belanja barang. Ibu N selaku pejabat perencana mengatakan:

"belanja jasa ini sepaket sama belanja barang mas, kegiatan seleksi CPNS itu kan perlu jasa-jasa banyak, makanya pas kegiatan ini *nggak* ditanggung BKPSDM jadinya selisih realisasinya besar."

Kemudian, bapak A selaku PPTK juga menambahkan:

"untuk kegiatan seleksi CPNS kita sudah siapkan anggaran untuk sewa gedung, laptop, gitu-gitu yang akhirnya sudah di*cover* oleh BKN, terus juga karena pelaksanaannya digeser ke Bojonegoro jadinya anggaran jasa kayak keamanan dan kebersihan juga tidak dicairkan mas."

Berdasarkan keterangan dari Ibu S dan Bapak A, diketahui bahwa selisih anggaran dan realisasi belanja barang serta belanja jasa disebabkan oleh pengaruh perubahan kebijakan eksternal, dalam hal ini adalah Pemerintah Pusat. Penyebab selisih ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Alfarisi dan Nugroho (2017), yang menyatakan bahwa perubahan kebijakan berdampak terhadap

penyerapan anggaran. Demikian pula pada penelitian yang dilakukan Sudarwati et al. (2017) , juga mengatakan bahwa adanya perubahan kebijakan akan berdampak pada terhambatnya realisasi belanja.

Menurut Nugroho & Brillianto (2019), belanja pemeliharaan adalah pengeluaran yang dikeluarkan untuk mempertahankan kondisi normal dari aset tetap atau aset lainnya. Belanja pemeliharaan pada LRA BKPSDM telah menunjukkan penyerapan yang efektif, dengan realisasi sebesar Rp125.369.258,00 atau 94,48% dari pagu anggaran sebesar Rp132.695.000,00. Selisih antara anggaran dan realisasi sebesar Rp7.325.742,00 terjadi karena penyesuaian terhadap kebut uhan riil di lapangan. Tidak terdapat faktor signifikan lain di luar perencanaan yang memengaruhi besarnya selisih tersebut. Hal tersebut dijelaskan oleh Ibu N selaku pejawab perencana,

"belanja pemeliharaan sifatnya kita menyesuaikan mas, jadi kalau ada peralatan yang rusak ya kita serviskan, kalau tidak ada ya kita tidak mengada-adakan. Jadi selisihnya itu ya karena kepakenya emang segitu."

Pada pos belanja perjalanan dinas di LRA BKPSDM, diketahui bahwa realisasi belanjanya sebesar Rp2.144.095.745,00 atau 75,28% dari pagu anggaran sebesar Rp2.848.194.500,00. Terdapat selisih antara anggaran dan realisasi belanja perjalanan dinas sebesar Rp704.098.755,00. Selisih tersebut dijelaskan oleh Ibu S selaku pejabat perencana yang mengatakan:

"perjalanan dinas tahun 2024 ada kebijakan dari pemkab untuk dilakukan efisiensi mas, jadi sebisa mungkin anggaran yang ada digunakan secara hemat tapi *tetep* mengakomodir keperluan-keperluan yang dianggap penting sesuai prioritas"

Pernyataan dari ibu S menunjukkan bahwa penyebab selisih antara anggaran dan realisasi belanja perjalanan dinas adalah adanya kebijakan dari Pemerintah Kabupaten Gresik untuk melaksanakan efisiensi dalam hal perjalanan dinas. Selanjutnya terdapat belanja uang dan/atau jasa untuk diberikan kepada pihak ketiga/ pihak lain/ masyarakat. Jenis belanja ini dianggarkan untuk memberikan penghargaan pada mantan Bupati, Wakil Bupati, dan Sekretaris Daerah Kabupaten Gresik yang pernah menjabat. Selain itu, anggaran ini juga disiapkan sebagai honorarium bagi organisasi yang diminta untuk hadir dalam kegiatan Pemerintah Kabupaten Gresik. Pada LRA BKPSDM, realisasi belanja uang dan/atau jasa untuk diberikan kepada pihak ketiga/ pihak lain/ masyarakat mencapai Rp52.100.000,00 atau 96,13% dari pagu anggaran sebesar Rp54.200.000,00. Terkait belanja ini, Ibu S menjelaskan:

"belanja uang jasa di BKPSDM ini utamanya buat penghargaan ke mantan bupati/wabup sama sekda mas, jadi tiap HUT KORPRI kita menyalurkan uang penghargaan itu. Tapi *nggak* cuman itu, kalo ada kegiatan yang mewakili organisasi luar gitu, biasanya honornya dari belanja ini. Selama tahun 2024 kemaren penghargaan ke bupati, wabup, sama sekda sudah tersalurkan semua mas, jadi selisihnya itu dari honor untuk perwakilan organisasi, itu ada yang tidak datang, jadinya ada sedikit yang ga terserap."

Berdasarkan keterangan tersebut, diketahui bahwa selisih antara anggaran dan realisasi belanja uang dan/atau jasa untuk diberikan kepada pihak ketiga/ pihak lain/ masyarakat sebesar Rp2.100.000 disebabkan karena penyesuaian terhadap kebutuhan riil di lapangan, yakni kehadiran perwakilan organisasi. Tidak terdapat faktor signifikan lain di luar perencanaan yang memengaruhi besarnya selisih tersebut.

Menurut Nugroho & Brillianto (2019), belanja modal merupakan belanja yang dikeluarkan karena kebutuhan atau kegiatan yang memerlukan perolehan aset tetap. Terdapat dua jenis belanja modal pada LRA BKPSDM, yakni belanja modal belanja modal peralatan dan mesin, serta belanja modal gedung dan bangunan. Pada pos belanja modal peralatan dan mesin, tingkat realisasi belanja hanya Rp390.589.000,00 atau 76,42% dari pagu anggaran sebesar Rp511.117.915,00. Selisih antara anggaran dan realisasi belanja modal peralatan dan mesin sebesar Rp120.528.915,00 disebabkan karena adanya kebijakan dari Pemerintah Kabupaten Gresik untuk melakukan efisiensi belanja, khususnya pada belanja aset tetap dengan nilai signifikan. Ibu S menjelaskan:

"untuk belanja modal kita kena efisiensi mas, jadi untuk beli aset kayak meja, laptop, komputer itu dibatasi dulu biar ada sisa anggaran."

Sementara itu, belanja modal gedung dan bangunan LRA BKPSDM terserap sebesar Rp185.370.000,00 atau 99,61% dari pagu anggaran Rp186.102.000,00. Selisih antara anggaran dan realisasi belanja modal gedung dan bangunan hanya sebesar Rp732.000,00. Selisih tersebut terjadi

karena penyesuaian terhadap kebutuhan riil di lapangan, yakni kesepakatan harga saat transaksi belanja modal gedung dan bangunan. Tidak terdapat faktor signifikan lain di luar perencanaan yang memengaruhi besarnya selisih tersebut. Ibu S menyatakan:

"kalau belanja gedung bangunan ini kita terserap sebelum kebijakan efisiensi mas, jadi masih sempat keserap hampir 100 persen itu, selisihnya kecil juga karena kita memilih pengadaan modal sesuai spek dan dengan harga yang efisien"

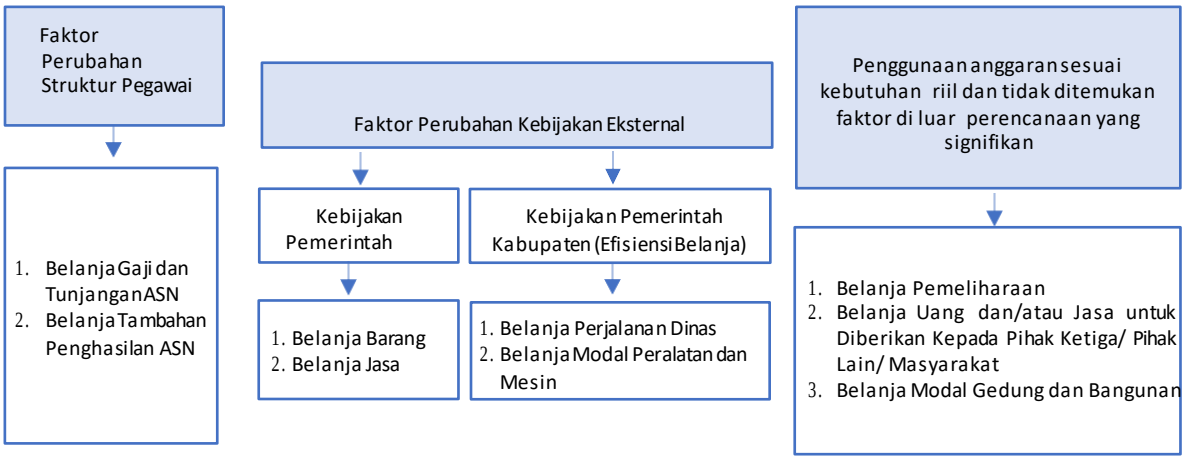
Berdasarkan uraian analisis penyebab selisih antara anggaran dan realisasi pada tiap jenis belanja di LRA BKPSDM tahun 2024, dijelaskan bahwa terdapat sejumlah faktor yang menyebabkan terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi pada tiap jenis belanja. Faktor penyebab selisih antara anggaran dan realisasi belanja berdasarkan hasil wawancara sebelumnya dapat dikelompokkan menjadi faktor perubahan struktur pegawai, faktor perubahan kebijakan eksternal, dan faktor efisiensi anggaran.

Faktor perubahan struktur kepegawaian menyebabkan selisih antara anggaran dan realisasi pada belanja gaji dan tunjangan ASN serta belanja tambahan penghasilan ASN. Selisih pada belanja gaji dan tunjangan serta belanja tambahan penghasilan ASN disebabkan oleh mutasi pegawai keluar dari BKPSDM. Hal tersebut menyebabkan anggaran yang sebelumnya dialokasikan untuk pegawai tersebut tidak dapat terserap sepenuhnya karena pegawai sudah tidak berada di unit kerja tersebut.

Faktor perubahan kebijakan eksternal, dalam hal ini kebijakan pemerintah pusat, telah menyebabkan selisih antara anggaran dan realisasi pada belanja barang dan belanja jasa, hingga penyerapannya masuk dalam kategori kurang efektif. Anggaran yang dialokasikan untuk belanja barang dan jasa tidak terserap secara optimal karena terdapat perubahan kebijakan eksternal saat tahun anggaran berjalan, yakni kegiatan Seleksi CPNS dan PPPK yang semula direncanakan dilaksanakan di Kabupaten Gresik, dipindahkan di Kabupaten Bojonegoro. Biaya kegiatan tersebut ditanggung oleh BKN, sehingga kebutuhan pengadaan barang dan jasa yang terkait sengan seleksi Calon Aparatur Sipil Negara tidak terealisasi dari APBD BKPSDM.

Selain itu, faktor perubahan kebijakan eksternal pada tingkat yang lebih rendah, dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Gresik, terkait instruksi pelaksanaan efisiensi belanja telah menyebabkan selisih antara anggaran dan realisasi dua jenis belanja, diantaranya belanja perjalanan dinas, serta belanja modal peralatan dan mesin. Efisiensi belanja yang dilakukan pada BKPSDM Kabupaten Gresik merupakan respon dari kebijakan Pemerintah Kabupaten yang menghimbau adanya efisiensi belanja. BKPSDM Kabupaten Gresik menggunakan anggarannya sesuai keperluan dengan mengutamakan skala prioritas utama. Belanja pemeliharaan, belanja uang dan/atau jasa untuk diberikan kepada pihak ketiga/ pihak lain/ masyarakat, serta belanja modal gedung dan bangunan merupakan jenis belanja yang tingkat penyerapannya tinggi. Selisih antara anggaran dan realisasi belanja pada tiga jenis belanja tersebut tidak signifikan dikarenakan penggunaan anggaran dilakukan sesuai kebutuhan riil dan ditambah lagi tidak ditemukannya faktor di luar dari perencanaan yang menyebabkan penyerapan belanja memiliki selisih yang signifikan.

Berdasarkan hasil penelitian, pengelompokan faktor penyebab selisih antara anggaran dan realisasi belanja pada LRA BKPSDM Kabupaten Gresik tahun 2024 dapat dilihat pada gambar berikut:



KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap laporan realisasi anggaran belanja BKPSDM Kabupaten Gresik Tahun Anggaran 2024, serta hasil wawancara dengan pihak-pihak terkait, dapat disimpulkan bahwa laporan realisasi anggaran BKPSDM tahun tersebut mencakup sembilan jenis belanja. Dalam pelaksanaannya, ditemukan kondisi adanya selisih atau deviasi antara jumlah anggaran yang telah dicanangkan dan jumlah yang direalisasikan pada masing-masing jenis belanja.

Selisih antara anggaran dan realisasi ini menunjukkan adanya dinamika dalam pelaksanaan anggaran yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Dari hasil wawancara, diketahui bahwa terdapat tiga faktor utama yang menjadi penyebab terjadinya perbedaan tersebut. Pertama, faktor perubahan struktur pegawai, yang berdampak langsung terhadap alokasi anggaran khususnya pada belanja pegawai. Kedua, faktor perubahan kebijakan eksternal, baik yang berasal dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, yang mengharuskan adanya penyesuaian terhadap pelaksanaan anggaran di tengah tahun anggaran berjalan. Ketiga, faktor efisiensi anggaran, yakni strategi penghematan biaya yang dilakukan oleh BKPSDM dalam rangka merespon instruksi Pemerintah Kabupaten Gresik untuk melaksanakan penggunaan dana secara cermat dan efisien.

Berdasarkan hasil analisis terhadap perbandingan anggaran dan realisasi belanja BKPSDM Kabupaten Gresik Tahun Anggaran 2024, BKPSDM Kabupaten Gresik perlu melakukan perhitungan matang terkait perpindahan pegawai, mengingat BKPSDM merupakan instansi dengan kewenangan pengelolaan kepegawaian di Pemerintah Kabupaten Gresik.

Selain itu, diperlukan koordinasi yang lebih intensif antar pemangku kepentingan, khususnya dengan pihak-pihak eksternal pemerintah pusat seperti BKN terkait pelaksanaan seleksi CASN, supaya penganggaran yang dilakukan dapat lebih akurat dan penggunaan dana APBD lebih tepat sasaran.

Pada pelaksanaan efisiensi anggaran perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara tepat, supaya belanja yang dihemat tidak mengganggu tugas dan fungsi utama BKPSDM dalam memberikan pelayanan. Efisiensi sebaiknya tetap berdasarkan kajian kebutuhan yang objektif dan terukur.

REFERENCES

Amilin. (2015). *Analisis informasi keuangan*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka. Anfujatin, A. (2016). Analisis Faktor-Faktor yang Menyebabkan Rendahnya Penyerapan

Anggaran Belanja pada SKPD Kabupaten Tuban. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*, 14(1), 1-18.

Arifah, N. A., & Haryanto, H. (2019). Analisis Pengaruh Sisa Anggaran, Pendapatan Asli Daerah Dan Dana Perimbangan Terhadap Belanja Modal Di Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Tengah Tahun 2013-2017. *Diponegoro Journal of Accounting*; 8(2), 1-8.

Aslichati, L. (2014). *Metode penelitian sosial*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka. Bastian, I. (2019). *Akuntansi sektor publik (Edisi ke-3)*. Tangerang Selatan: Universitas

Terbuka.

Diko, N.A.R., Hiola, Y, Radjak, L.I. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis 6*(01), 497-499.

Ibrahim, L., Abdi, M.N., & Elyang (2020). Analisis Perencanaan dan Realisasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Pada Kantor Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) Prov. Sul-Sel Tahun 2016-2017. *Jurnal Ilmu Manajemen 4*(01). 23-27.

Kementerian Keuangan RI. (2017). *Ringkasan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan.

Lusiawati, L., & Nugaraha, A. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran di Kecamatan X Kota Bandung. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, dan Sains 4*(01). 85-89.

Nurahma, G. A., & Hendriani, W. (2021). Tinjauan sistematis studi kasus dalam penelitian kualitatif. *MEDIAPSI*, 7(2), 119–129.

Nugroho, R., & Alfarisi, S. (2017). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Melonjaknya Penyerapan Anggaran Quartal IV Instansi Pemerintah (Studi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan). *Jurnal BPPK*, 10(1), 22-37.

Nugroho, R. & Brillianto, D.K. (2019). Pengaruh nilai aset tetap dan belanja modal dalam alokasi belanja pemeliharaan badan pendidikan dan pelatihan keuangan. *Jurnal BPPK: Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan*, *12*(2), 92-101.

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. (2019). LN.2019/NO.42, TLN NO.6322, LL SETKAB : 144 HLM. https://peraturan.bpk.go.id/Details/103888/pp-no-12-tahun-2019.

Pratiwi, A. S., & Nawatmi, S. (2024). Analisis Pagu Minus Belanja Pegawai Pada Pengadilan Negeri Semarang Kelas IA Khusus. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI),* 5(5). 494-500.

Sodikin, S. S., & Zuliyanto, A. (2018). *Penganggaran (Edisi ke-2).* Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

Sudarwati, N., Karamoy, H., & Pontoh, W. (2017). Identifikasi faktor-faktor penumpukan realisasi anggaran belanja di akhir tahun (studi kasus pada balai penelitian dan pengembangan lingkungan hidup dan kehutanan Manado). *JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING" GOODWILL*, 8(1). 129-138.

Sudharma, K. J. A., Rustanti, N. M. D. K., Antara, K. T. M., Apriadi, I. K. R., Dewi, S. C., Buana, I. K. W., & Naradita, I. W. D. (2022). Analisis Efektivitas Pengelolaan Anggaran Tahun 2021 Pada Sekretariat DPRD Provinsi Bali. *Jurnal Sosio e-Kons. 14*(3), 302-308.

Suwanda, D., Wiratmoko, & Santoso, Y. (2017). *Reviu Rencana Kerja Anggaran Pemerintah Daerah. Cetakan Pertama.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.

Syahruddin. (2022). Analisis Realisasi Anggaran Belanja Pegawai Pada Satker Lingkup Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bima Dan Kota Bima. *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME),* 8(2). 1309-1323.

Undang-undang (UU) Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Pub. L. No. 17 (2003). LN.2003/NO.47, TLN NO.4286, LL SETNEG : 20 HLM. https://peraturan.bpk.go.id/Details/43017/uu-no-17-tahun-2003.

Wangi, G. S., & Lasniroha, T. (2023). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Efektivitas Pengendalian Pada Pemerintah Daerah Bandung. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, Dan Sains, 3(1)*, 460–473.