

Analisis Pengendalian Anggaran Biro Perencanaan Umum Dan Anggaran Polda Metro Jaya 2023–2025

Mochamad Eko Abrianto^{1*}, Endah Prawesti Ningrum², Tri Yulaeli³

^{1,2,3} Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi.

Corresponding Author: 202210315076@mhs.ubharajaya.ac.id^{1*}

Info Artikel

Received: 30 Juni 2026

Revised : 9 Juli 2026

Accepted: 18 Juli 2026

Published: 27 Juli 2026

Keywords:

Budgetary Control, Budget
Variance, Budget Absorption.

Kata Kunci:

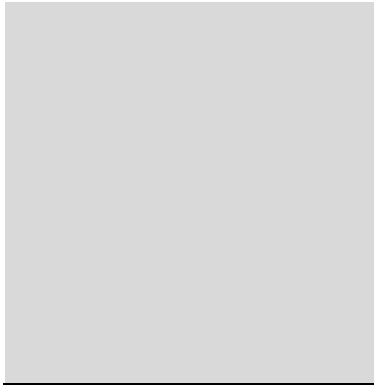
Pengendalian Anggaran,
Varians Anggaran, Penyerapan
Anggaran.

Abstract

This study aims to analyze budgetary control at the Planning and Budget Bureau (Rorena) of the Metro Jaya Regional Police during the 2023–2025 fiscal years. This research employed a descriptive quantitative method with a case study approach. The data consisted of secondary data obtained from Budget Implementation Lists (DIPA), Budget Realization Reports (LRA), budget performance documents, and other supporting documents. Data analysis was conducted through budget allocation and realization comparison, budget variance analysis, budget absorption measurement, and evaluation of supporting and inhibiting factors affecting budget control. The results indicate that budgetary control has been implemented in accordance with government financial management mechanisms; however, several challenges remain in improving its effectiveness. Budget absorption decreased from 99.99% in 2023 to 93.07% in 2025, accompanied by an increase in unspent funds from IDR 18,188.00 to IDR 510,713,247.00. The largest budget variance shifted from personnel expenditure in 2024 to goods and services expenditure in 2025. Furthermore, the absorption rate of non-tax state revenue (PNBP) declined significantly to 63.87% in 2025. The study concludes that strengthening budget planning accuracy, monitoring, evaluation, and inter-unit coordination is essential to improve budgetary control effectiveness.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengendalian anggaran pada Biro Perencanaan Umum dan Anggaran (Rorena) Polda Metro Jaya periode Tahun Anggaran 2023–2025. Penelitian menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Data penelitian berupa data sekunder yang diperoleh melalui dokumen Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), Laporan Realisasi Anggaran (LRA), dokumen kinerja anggaran, serta dokumen pendukung lainnya. Analisis dilakukan melalui perbandingan pagu dan realisasi anggaran, analisis varians, tingkat penyerapan anggaran, serta evaluasi faktor pendukung dan penghambat pengendalian anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengendalian anggaran telah berjalan sesuai mekanisme pengelolaan keuangan negara, namun efektivitasnya masih menghadapi tantangan. Tingkat penyerapan anggaran mengalami penurunan dari 99,99% pada tahun 2023 menjadi 93,07% pada tahun 2025, disertai peningkatan sisa anggaran dari Rp18.188,00 menjadi



Rp510.713.247,00. Varians anggaran terbesar mengalami perubahan sumber, yaitu berasal dari Belanja Pegawai pada tahun 2024 dan bergeser menjadi Belanja Barang pada tahun 2025. Selain itu, penyerapan dana PNBPN mengalami penurunan signifikan hingga 63,87% pada tahun 2025. Penelitian menyimpulkan bahwa peningkatan kualitas perencanaan, monitoring, evaluasi, dan koordinasi antarunit diperlukan untuk memperkuat efektivitas pengendalian anggaran.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Reformasi pengelolaan keuangan negara di Indonesia telah mendorong perubahan mendasar dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban anggaran pemerintah. Anggaran pemerintah tidak lagi hanya dipahami sebagai dokumen administratif yang memuat rencana penerimaan dan pengeluaran tahunan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan dan akuntabel. Perubahan paradigma tersebut diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang menegaskan bahwa pengelolaan keuangan negara harus dilaksanakan secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab (Pemerintah Republik Indonesia, 2003, 2004).

Dalam organisasi sektor publik, anggaran memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekadar alat untuk mengalokasikan sumber daya. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, koordinasi, komunikasi, penilaian kinerja, kebijakan fiskal, dan akuntabilitas publik. Melalui anggaran, organisasi pemerintah dapat menetapkan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan, menentukan kebutuhan sumber daya, serta mengukur kesesuaian antara rencana dan hasil pelaksanaan kegiatan. Mardiasmo (2018) menjelaskan bahwa anggaran sektor publik merupakan instrumen penting untuk memastikan bahwa sumber daya publik digunakan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kualitas pengelolaan anggaran tidak hanya dinilai berdasarkan besarnya dana yang dialokasikan, tetapi juga berdasarkan kemampuan organisasi dalam merealisasikan anggaran dan mencapai target keluaran serta hasil yang direncanakan.

Salah satu pendekatan yang diterapkan dalam pengelolaan keuangan negara adalah penganggaran berbasis kinerja atau *performance-based budgeting*. Pendekatan ini menghubungkan alokasi anggaran dengan keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) yang terukur. Penganggaran berbasis kinerja menuntut setiap instansi pemerintah untuk menyusun anggaran berdasarkan tujuan, indikator kinerja, dan target yang jelas. Namun, keberhasilan penerapan pendekatan tersebut sangat bergantung pada ketepatan perencanaan, konsistensi pelaksanaan, kualitas pengendalian, dan kemampuan organisasi dalam menindaklanjuti penyimpangan anggaran. Mulyono dan Hertianti (2019) mengemukakan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja masih menghadapi tantangan berupa ketidaksesuaian antara realisasi anggaran dan pencapaian keluaran, sehingga peningkatan realisasi anggaran belum tentu secara otomatis menunjukkan keberhasilan kinerja organisasi.

Pengendalian anggaran menjadi salah satu aspek penting dalam memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan tetap berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian tersebut dilaksanakan melalui perbandingan antara anggaran dan realisasi, identifikasi penyimpangan atau *varians*, analisis penyebab penyimpangan, serta penetapan tindakan korektif. Dalam perspektif sistem pengendalian manajemen, anggaran dapat digunakan sebagai standar untuk menilai pelaksanaan kegiatan dan kinerja unit organisasi (Anthony & Govindarajan, 2016). Pengendalian anggaran yang efektif memungkinkan organisasi mendeteksi permasalahan sejak dini, mencegah penggunaan dana yang tidak sesuai dengan peruntukannya, serta memperbaiki kualitas pelaksanaan program pada periode berikutnya.

Pemerintah juga telah mengembangkan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA) sebagai instrumen untuk mengukur kualitas pelaksanaan anggaran kementerian dan lembaga. IKPA mencakup sejumlah komponen, antara lain kualitas perencanaan anggaran, revisi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), deviasi halaman III DIPA, penyerapan anggaran, penyelesaian tagihan, pengelolaan uang persediaan dan tambahan uang persediaan, dispensasi Surat Perintah Membayar, serta capaian keluaran. Penerapan indikator tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan anggaran tidak cukup dinilai hanya dari tingginya persentase penyerapan, tetapi juga dari ketepatan waktu, kepatuhan terhadap regulasi, kualitas perencanaan, dan pencapaian keluaran kegiatan (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2022).

Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai lembaga pemerintah yang memperoleh pembiayaan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara memiliki kewajiban untuk

melaksanakan pengelolaan anggaran secara akuntabel. Setiap satuan kerja di lingkungan Polri menerima alokasi anggaran melalui DIPA yang pengelolaannya berada di bawah tanggung jawab Kuasa Pengguna Anggaran. Di lingkungan Kepolisian Daerah Metropolitan Jakarta Raya, Biro Perencanaan Umum dan Anggaran atau Rorena Polda Metro Jaya memiliki kedudukan strategis karena menjalankan fungsi perencanaan program, penyusunan anggaran, pengendalian pelaksanaan anggaran, serta evaluasi kinerja organisasi. Kedudukan tersebut menuntut Rorena Polda Metro Jaya untuk mampu melaksanakan pengelolaan anggaran secara efektif, efisien, tepat sasaran, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan Surat Pengesahan DIPA Petikan Nomor SP DIPA-060.01.2.678480, Rorena Polda Metro Jaya memperoleh alokasi anggaran yang berfluktuasi selama periode 2023–2025. Pada tahun anggaran 2023, pagu awal ditetapkan sebesar Rp7.135.372.000,00 dan kemudian direvisi menjadi Rp6.831.771.000,00. Pada tahun anggaran 2024, pagu awal ditetapkan sebesar Rp7.285.372.000,00 dan tidak mengalami perubahan sampai dengan revisi keenam. Sementara itu, pada tahun anggaran 2025, pagu awal sebesar Rp8.117.244.000,00 direvisi menjadi Rp7.364.988.000,00. Sumber pembiayaan anggaran tersebut berasal dari Rupiah Murni dan Penerimaan Negara Bukan Pajak, dengan alokasi PNBPN sebesar Rp120.000.000,00 setiap tahun.

Meskipun proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran telah mengikuti mekanisme penganggaran pemerintah, data Laporan Realisasi Anggaran menunjukkan adanya kecenderungan penurunan tingkat penyerapan anggaran. Tingkat penyerapan anggaran Rorena Polda Metro Jaya tercatat sebesar 99,99% pada tahun 2023, kemudian menurun menjadi 97,52% pada tahun 2024 dan kembali turun menjadi 93,07% pada tahun 2025. Pada saat yang sama, jumlah anggaran yang tidak terealisasi meningkat secara signifikan, yaitu dari Rp18.188,00 pada tahun 2023 menjadi Rp180.774.516,00 pada tahun 2024 dan Rp510.713.247,00 pada tahun 2025. Penurunan penyerapan dan peningkatan sisa anggaran tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelaksanaan serta efektivitas pengendalian anggaran perlu dianalisis lebih mendalam.

Penyerapan anggaran merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kemampuan satuan kerja melaksanakan program dan kegiatan yang telah direncanakan. Tingkat penyerapan yang tinggi dapat menunjukkan bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, tetapi penyerapan yang mendekati 100% belum tentu selalu mencerminkan efektivitas apabila tidak diikuti dengan pencapaian keluaran dan hasil yang optimal. Sebaliknya, rendahnya penyerapan dapat mengindikasikan adanya keterlambatan pelaksanaan kegiatan, lemahnya perencanaan,

perubahan kebijakan, hambatan pengadaan barang dan jasa, atau ketidaktepatan penyusunan rencana penarikan dana. Nazma (2024) menegaskan bahwa evaluasi penyerapan anggaran diperlukan untuk mengetahui kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat pencapaian kinerja pelaksanaan anggaran.

Permasalahan pengendalian anggaran Rorena Polda Metro Jaya juga terlihat dari pergeseran sumber varians berdasarkan jenis belanja. Pada tahun 2024, seluruh sisa anggaran berasal dari Belanja Pegawai sebesar Rp180.774.516,00 dengan tingkat realisasi 95,18%, sedangkan Belanja Barang terealisasi sebesar 100%. Kondisi tersebut berubah pada tahun 2025, ketika sumber utama varians berasal dari Belanja Barang dengan sisa sebesar Rp509.500.000,00 dan tingkat realisasi hanya mencapai 86,15%. Pada periode yang sama, realisasi Belanja Pegawai mencapai 99,97%. Pergeseran tersebut menunjukkan bahwa penyebab ketidakterserapan anggaran tidak bersifat tetap, melainkan dapat berubah sesuai dengan jenis belanja, karakteristik kegiatan, dan kondisi pelaksanaan anggaran pada setiap tahun.

Varians anggaran pada dasarnya merupakan selisih antara anggaran yang direncanakan dan jumlah yang direalisasikan. Dalam pengendalian manajemen, analisis varians digunakan untuk mengidentifikasi penyimpangan serta menilai apakah penggunaan sumber daya telah sesuai dengan rencana. Varians yang menunjukkan bahwa realisasi tidak melebihi anggaran dapat dikategorikan sebagai *favorable variance*. Namun, varians yang terlalu besar tetap perlu dievaluasi karena dapat mencerminkan tidak terlaksananya kegiatan, kurang akuratnya perencanaan, atau belum optimalnya pemanfaatan sumber daya. Niansyah dan Biswan (2018) menemukan bahwa analisis varians anggaran belanja diperlukan untuk mengetahui penyebab selisih antara anggaran dan realisasi serta menilai kinerja pelaksanaan anggaran secara lebih objektif. Nasution dan Amalia (2023) juga menjelaskan bahwa anggaran dapat berfungsi secara efektif sebagai alat pengendalian apabila penyimpangan yang terjadi dianalisis dan ditindaklanjuti melalui langkah perbaikan yang tepat.

Permasalahan lainnya terlihat pada penyerapan anggaran berdasarkan sumber dana. Realisasi dana Rupiah Murni menurun dari 100% pada tahun 2023 menjadi 97,72% pada tahun 2024 dan 93,55% pada tahun 2025. Penurunan yang lebih tajam terjadi pada dana PNBPN, yaitu dari 100% pada tahun 2023 menjadi 85,35% pada tahun 2024 dan hanya 63,87% pada tahun 2025. Rendahnya tingkat penyerapan PNBPN menunjukkan adanya hambatan khusus dalam pemanfaatan dana tersebut. Hambatan tersebut perlu dianalisis karena rendahnya penyerapan dapat mengurangi kemampuan satuan kerja untuk melaksanakan kegiatan dan mencapai target yang telah

direncanakan.

Selain penyerapan anggaran, kualitas perencanaan juga dapat dilihat dari frekuensi dan besarnya revisi DIPA. Pada tahun 2023, pagu Rorena Polda Metro Jaya mengalami penurunan sebesar Rp303.601.000,00 atau 4,26% dari pagu awal. Pada tahun 2025, pagu kembali mengalami penurunan sebesar Rp752.256.000,00 atau 9,27%. Perubahan pagu tersebut dapat dipengaruhi oleh kebijakan penyesuaian otomatis atau *automatic adjustment* dari pemerintah pusat. Namun demikian, revisi yang cukup besar pada tahap pelaksanaan dapat memengaruhi jadwal kegiatan, rencana penarikan dana, proses pengadaan, dan pencapaian target satuan kerja. Puspitasari et al. (2026) menunjukkan bahwa kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran berperan penting dalam pencapaian realisasi anggaran, sedangkan perubahan rencana dan keterlambatan pelaksanaan kegiatan dapat menyebabkan penyerapan anggaran tidak optimal.

Penelitian terdahulu telah membahas fungsi anggaran sebagai alat pengendalian pada berbagai organisasi. Sarah dan Sembiring (2022) menemukan bahwa anggaran biaya operasional dapat digunakan sebagai alat pengendalian manajemen melalui analisis perbandingan antara rencana dan realisasi. Niansyah dan Biswan (2018) menganalisis varians anggaran belanja pada instansi pemerintah dan menemukan bahwa selisih anggaran perlu ditelusuri secara terperinci untuk mengetahui penyebab serta dampaknya terhadap kinerja. Penelitian Mulyono dan Hertianti (2019) menunjukkan masih adanya inkonsistensi antara realisasi anggaran dan pencapaian keluaran dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja. Sementara itu, penelitian Ramayani et al. (2026) menekankan pentingnya penilaian kinerja pelaksanaan anggaran secara multidimensional, tidak hanya berdasarkan persentase penyerapan, tetapi juga dengan mempertimbangkan kualitas perencanaan dan capaian kegiatan.

Meskipun penelitian mengenai pengendalian dan penyerapan anggaran telah banyak dilakukan, kajian yang secara khusus menganalisis pengendalian anggaran pada satuan kerja Polri, terutama Rorena Polda Metro Jaya, masih terbatas. Penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada instansi pemerintah, perusahaan daerah, kementerian, dan lembaga nonkepolisian. Selain itu, belum banyak penelitian yang secara terpadu membandingkan perkembangan pagu, revisi DIPA, varians anggaran, penyerapan berdasarkan jenis belanja, serta penyerapan berdasarkan sumber dana selama tiga tahun anggaran. Kondisi tersebut menjadi kesenjangan penelitian yang perlu dijawab melalui analisis yang lebih spesifik dan kontekstual.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan antara kondisi ideal pengendalian

anggaran dan kondisi aktual yang terjadi pada Rorena Polda Metro Jaya. Secara ideal, anggaran harus mampu menjadi alat perencanaan dan pengendalian yang menjamin terlaksananya kegiatan secara tepat waktu, efektif, efisien, dan akuntabel. Namun, kondisi aktual memperlihatkan penurunan tingkat penyerapan anggaran, peningkatan sisa dana, pergeseran sumber varians berdasarkan jenis belanja, rendahnya penyerapan dana PNBPN, serta perubahan pagu yang cukup besar. Fenomena tersebut menunjukkan perlunya evaluasi terhadap proses penyusunan, pelaksanaan, monitoring, dan tindak lanjut pengendalian anggaran.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses penyusunan anggaran, pelaksanaan fungsi anggaran sebagai alat pengendalian, varians antara pagu dan realisasi, tingkat penyerapan anggaran, serta faktor pendukung dan penghambat pengendalian anggaran pada Biro Perencanaan Umum dan Anggaran Polda Metro Jaya selama periode 2023–2025. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian akuntansi sektor publik dan pengendalian manajemen, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi Rorena Polda Metro Jaya dalam meningkatkan ketepatan perencanaan, kualitas pelaksanaan, efektivitas monitoring, serta akuntabilitas pengelolaan anggaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menggambarkan, menganalisis, dan mengevaluasi pelaksanaan pengendalian anggaran pada Biro Perencanaan Umum dan Anggaran (Rorena) Polda Metro Jaya selama periode Tahun Anggaran 2023–2025 berdasarkan data perencanaan dan realisasi anggaran yang tersedia. Pendekatan studi kasus digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai kondisi pengelolaan anggaran pada satuan kerja tertentu dengan mempertimbangkan karakteristik organisasi, mekanisme pelaksanaan anggaran, serta faktor yang memengaruhi tingkat efektivitas pengendalian anggaran (Yin, 2018).

Objek penelitian ini adalah Biro Perencanaan Umum dan Anggaran Polda Metro Jaya sebagai salah satu satuan kerja di lingkungan Kepolisian Negara Republik Indonesia yang memiliki fungsi strategis dalam perencanaan dan pengendalian anggaran. Data penelitian berupa data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap dokumen resmi pelaksanaan anggaran selama periode 2023–2025. Dokumen yang digunakan meliputi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), Laporan Realisasi Anggaran (LRA), dokumen kertas kerja anggaran, data Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI), data Online Monitoring

Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (OMSPAN), serta dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dan studi kepustakaan. Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dengan membandingkan antara pagu anggaran dan realisasi anggaran, menghitung tingkat penyerapan anggaran, menganalisis varians anggaran, serta mengidentifikasi perubahan tren pelaksanaan anggaran selama tiga tahun pengamatan. Analisis varians digunakan untuk mengetahui besarnya perbedaan antara rencana anggaran dan realisasi sebagai indikator efektivitas pengendalian anggaran (Niansyah & Biswan, 2018). Selain itu, penelitian ini juga melakukan analisis terhadap faktor pendukung dan penghambat pengendalian anggaran berdasarkan temuan dokumen serta karakteristik pelaksanaan anggaran pada Rorena Polda Metro Jaya.

Penelitian ini tidak menggunakan pengujian hipotesis maupun analisis regresi karena fokus penelitian adalah melakukan evaluasi deskriptif terhadap sistem pengendalian anggaran dalam konteks organisasi sektor publik. Hasil analisis selanjutnya digunakan untuk memberikan gambaran mengenai efektivitas pelaksanaan anggaran serta rekomendasi perbaikan dalam meningkatkan kualitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran pada periode berikutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengendalian anggaran pada Biro Perencanaan Umum dan Anggaran (Rorena) Polda Metro Jaya selama periode Tahun Anggaran 2023–2025 telah berjalan sesuai dengan mekanisme pengelolaan keuangan negara, namun masih ditemukan beberapa aspek yang memerlukan peningkatan terutama pada kualitas perencanaan dan optimalisasi penyerapan anggaran. Proses penyusunan anggaran dilakukan melalui tahapan identifikasi kebutuhan organisasi, penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-K/L), penetapan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA), serta penyesuaian melalui revisi anggaran apabila terjadi perubahan kebijakan pemerintah.

Berdasarkan analisis dokumen anggaran, terjadi perubahan pagu selama periode penelitian. Pada tahun 2023, pagu awal anggaran sebesar Rp7.135.372.000,00 mengalami revisi menjadi Rp6.831.771.000,00. Tahun 2024 memiliki pagu awal sebesar Rp7.285.372.000,00 tanpa perubahan hingga revisi keenam, sedangkan tahun 2025 pagu awal sebesar Rp8.117.244.000,00

mengalami penyesuaian menjadi Rp7.364.988.000,00. Perubahan pagu tersebut menunjukkan adanya dinamika dalam pelaksanaan anggaran yang dipengaruhi oleh kebijakan penyesuaian anggaran pemerintah pusat.

Analisis terhadap realisasi anggaran menunjukkan adanya kecenderungan penurunan tingkat penyerapan selama tiga tahun pengamatan. Tingkat realisasi anggaran mencapai 99,99% pada tahun 2023, menurun menjadi 97,52% pada tahun 2024, dan kembali menurun menjadi 93,07% pada tahun 2025. Penurunan tersebut diikuti dengan peningkatan sisa anggaran yang tidak terealisasi, yaitu sebesar Rp18.188,00 pada tahun 2023, meningkat menjadi Rp180.774.516,00 pada tahun 2024, dan mencapai Rp510.713.247,00 pada tahun 2025. Meskipun seluruh realisasi masih berada di bawah pagu anggaran atau menunjukkan varians yang bersifat menguntungkan (*favorable variance*), peningkatan nilai selisih tersebut menunjukkan adanya penurunan optimalisasi penggunaan anggaran.

Ditinjau berdasarkan jenis belanja, ditemukan perubahan sumber utama varians antarperiode. Pada tahun 2024, penyebab utama sisa anggaran berasal dari Belanja Pegawai sebesar Rp180.774.516,00 dengan tingkat realisasi 95,18%, sedangkan Belanja Barang mampu terealisasi sebesar 100%. Namun pada tahun 2025 terjadi perubahan, di mana sebagian besar sisa anggaran berasal dari Belanja Barang dengan nilai Rp509.500.000,00 dan tingkat realisasi hanya mencapai 86,15%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan pengendalian anggaran bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh karakteristik kegiatan serta mekanisme pelaksanaan belanja.

Selain berdasarkan jenis belanja, analisis berdasarkan sumber dana menunjukkan bahwa penyerapan dana Rupiah Murni relatif lebih stabil dibandingkan dengan dana Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Penyerapan Rupiah Murni menurun dari 100% pada tahun 2023 menjadi 97,72% pada tahun 2024 dan 93,55% pada tahun 2025. Sementara itu, penyerapan PNBP mengalami penurunan lebih signifikan, yaitu dari 100% pada tahun 2023 menjadi 85,35% pada tahun 2024 dan hanya 63,87% pada tahun 2025. Temuan tersebut menunjukkan adanya kendala khusus dalam optimalisasi pemanfaatan sumber dana PNBP.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian anggaran pada Rorena Polda Metro Jaya telah memiliki fondasi sistem yang cukup baik melalui penerapan mekanisme perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi anggaran. Keberadaan dokumen DIPA, Laporan Realisasi Anggaran, serta sistem informasi keuangan pemerintah menunjukkan bahwa proses pengendalian

telah didukung oleh instrumen administratif yang memadai. Namun, efektivitas pengendalian anggaran tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan instrumen formal, melainkan juga oleh kemampuan organisasi dalam memastikan bahwa setiap tahapan pelaksanaan anggaran berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam perspektif pengendalian manajemen, anggaran harus mampu menjadi alat komunikasi tujuan organisasi, standar pengukuran kinerja, serta dasar pengambilan keputusan korektif ketika terjadi penyimpangan (Anthony & Govindarajan, 2016).

Fenomena penurunan tingkat penyerapan anggaran selama periode 2023–2025 menunjukkan bahwa tantangan utama pengendalian anggaran bukan hanya berkaitan dengan kepatuhan administratif, tetapi juga berkaitan dengan kualitas implementasi program dan kegiatan. Tingginya realisasi anggaran pada tahun 2023 sebesar 99,99% menunjukkan bahwa organisasi mampu melaksanakan sebagian besar kegiatan sesuai dengan rencana. Namun, penurunan menjadi 97,52% pada tahun 2024 dan 93,07% pada tahun 2025 menunjukkan adanya perubahan kemampuan organisasi dalam mengeksekusi anggaran. Penurunan tersebut perlu dipahami secara lebih komprehensif karena tingkat penyerapan anggaran yang rendah dapat menjadi indikator adanya hambatan dalam proses perencanaan, pengadaan, koordinasi, maupun pelaksanaan kegiatan.

Dalam konteks organisasi pemerintah, rendahnya penyerapan anggaran tidak selalu menunjukkan adanya efisiensi penggunaan dana. Anggaran yang tidak terealisasi dapat menunjukkan dua kemungkinan, yaitu adanya penghematan akibat efisiensi atau adanya kegiatan yang tidak terlaksana sesuai target. Oleh karena itu, analisis terhadap varians anggaran menjadi penting untuk membedakan antara efisiensi yang direncanakan dengan ketidaktercapaian pelaksanaan kegiatan. Mardiasmo (2018) menjelaskan bahwa pengelolaan anggaran sektor publik harus mempertimbangkan aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas secara bersamaan. Dengan demikian, keberhasilan pengendalian anggaran tidak hanya ditunjukkan oleh kemampuan mempertahankan realisasi di bawah pagu, tetapi juga kemampuan memastikan bahwa setiap dana yang tersedia memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Peningkatan nilai varians anggaran dari Rp18.188,00 pada tahun 2023 menjadi Rp510.713.247,00 pada tahun 2025 menjadi salah satu temuan penting dalam penelitian ini. Meskipun varians tersebut dikategorikan sebagai *favorable variance* karena realisasi tidak melampaui anggaran yang tersedia, peningkatan nilai selisih menunjukkan bahwa terdapat ruang

perbaikan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan. Varians yang besar dapat mengindikasikan bahwa penyusunan anggaran belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan aktual organisasi atau terdapat perubahan kondisi selama tahun berjalan yang menyebabkan kegiatan tidak dapat dilaksanakan sesuai rencana. Temuan ini sejalan dengan Niansyah dan Biswan (2018) yang menyatakan bahwa analisis varians bukan hanya digunakan untuk mengetahui besar kecilnya penyimpangan, tetapi juga untuk memahami faktor penyebab terjadinya penyimpangan tersebut sebagai dasar pengambilan keputusan.

Perubahan sumber utama varians dari Belanja Pegawai pada tahun 2024 menjadi Belanja Barang pada tahun 2025 menunjukkan bahwa permasalahan pengendalian anggaran bersifat dinamis. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pengendalian tidak dapat dilakukan dengan pendekatan yang sama setiap tahun, tetapi harus disesuaikan dengan karakteristik jenis belanja dan faktor penyebab penyimpangan. Pada tahun 2025, rendahnya realisasi Belanja Barang sebesar 86,15% menunjukkan adanya kemungkinan hambatan dalam proses pelaksanaan kegiatan operasional, seperti perubahan kebutuhan organisasi, keterlambatan pengadaan barang dan jasa, maupun penyesuaian kebijakan. Kondisi tersebut memperlihatkan pentingnya penguatan fungsi monitoring sejak awal periode anggaran agar potensi hambatan dapat segera diidentifikasi dan dikendalikan.

Selain aspek belanja, penelitian ini menemukan bahwa sumber dana PNBPN menjadi salah satu area yang memerlukan perhatian khusus. Penurunan penyerapan PNBPN hingga 63,87% pada tahun 2025 menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara ketersediaan dana dan kemampuan organisasi dalam memanfaatkannya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengendalian anggaran perlu memperhatikan karakteristik masing-masing sumber pembiayaan. Dana yang berasal dari PNBPN memiliki mekanisme pengelolaan yang berbeda dibandingkan dengan Rupiah Murni sehingga diperlukan perencanaan penggunaan dana yang lebih akurat dan koordinasi yang lebih intensif antarunit terkait.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa revisi DIPA memiliki hubungan dengan kualitas perencanaan anggaran. Perubahan pagu sebesar 4,26% pada tahun 2023 dan 9,27% pada tahun 2025 menunjukkan adanya penyesuaian terhadap kondisi eksternal, termasuk kebijakan pengendalian belanja pemerintah. Walaupun revisi anggaran merupakan mekanisme yang diperbolehkan dalam sistem penganggaran pemerintah, frekuensi dan besaran perubahan dapat memengaruhi stabilitas pelaksanaan program. Mulyono dan Hertianti (2019) menyatakan bahwa

dalam sistem penganggaran berbasis kinerja, kualitas perencanaan menjadi faktor penting karena perubahan rencana yang terlalu sering dapat mengurangi efektivitas pencapaian target organisasi.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, pengendalian anggaran pada Rorena Polda Metro Jaya dapat dikategorikan telah berjalan secara administratif, tetapi masih membutuhkan penguatan pada aspek manajerial. Perbaikan tidak hanya diperlukan pada tahap evaluasi akhir tahun, tetapi harus dimulai sejak tahap penyusunan anggaran melalui peningkatan akurasi perencanaan kebutuhan, penyusunan jadwal kegiatan yang realistis, dan penetapan target penyerapan secara periodik. Selain itu, monitoring berkala terhadap realisasi anggaran perlu diperkuat agar setiap penyimpangan dapat segera ditindaklanjuti sebelum berdampak terhadap capaian kinerja organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengendalian anggaran merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan integrasi antara sistem, sumber daya manusia, kepemimpinan, dan mekanisme evaluasi. Sistem pengendalian yang efektif bukan hanya mampu mencegah terjadinya kelebihan penggunaan anggaran, tetapi juga mampu memastikan bahwa seluruh sumber daya publik digunakan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini memperkuat penelitian Sarah dan Sembiring (2022) serta Nazma (2024) bahwa efektivitas anggaran sebagai alat pengendalian sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam melakukan analisis penyimpangan, evaluasi berkala, dan tindakan perbaikan yang berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengendalian anggaran pada Biro Perencanaan Umum dan Anggaran (Rorena) Polda Metro Jaya periode Tahun Anggaran 2023–2025, dapat disimpulkan bahwa proses pengelolaan anggaran telah dilaksanakan sesuai dengan mekanisme penganggaran pemerintah, mulai dari tahap perencanaan, penetapan anggaran, pelaksanaan kegiatan, hingga evaluasi realisasi anggaran. Sistem pengendalian anggaran telah berjalan melalui instrumen formal berupa DIPA, laporan realisasi anggaran, monitoring pelaksanaan kegiatan, dan evaluasi berkala. Namun demikian, efektivitas pengendalian anggaran masih menghadapi beberapa tantangan, terutama terkait dengan penurunan tingkat penyerapan anggaran dan peningkatan nilai sisa anggaran selama periode penelitian. Tingkat penyerapan anggaran mengalami penurunan dari 99,99% pada tahun 2023 menjadi 93,07% pada tahun 2025, sedangkan nilai anggaran yang tidak terealisasi meningkat secara signifikan. Kondisi tersebut menunjukkan

bahwa meskipun realisasi anggaran tidak melebihi pagu yang tersedia, optimalisasi pemanfaatan anggaran masih perlu ditingkatkan.

Analisis menunjukkan bahwa sumber penyimpangan anggaran mengalami perubahan antarperiode. Pada tahun 2024, varians terbesar berasal dari Belanja Pegawai, sedangkan pada tahun 2025 bergeser pada Belanja Barang. Selain itu, penyerapan dana PNBPN mengalami penurunan yang lebih signifikan dibandingkan sumber dana Rupiah Murni, sehingga menjadi salah satu aspek yang perlu mendapatkan perhatian khusus dalam pengendalian anggaran. Peningkatan kualitas pengendalian anggaran perlu dilakukan melalui perbaikan akurasi perencanaan, percepatan pelaksanaan kegiatan sejak awal tahun anggaran, penguatan monitoring dan evaluasi secara berkala, serta peningkatan koordinasi antarunit kerja. Dengan langkah tersebut, pengelolaan anggaran diharapkan tidak hanya mampu menjaga kepatuhan terhadap ketentuan keuangan negara, tetapi juga mampu mendukung pencapaian kinerja organisasi secara efektif, efisien, dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2016). *Management control systems* (13th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 214/PMK.02/2017 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 209/PMK.05/2022 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 195/PMK.05/2018 tentang Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mulyono, A. A., & Hertianti, A. (2019). Penerapan penganggaran berbasis kinerja dalam rangka mewujudkan good financial governance. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 7(2), 275–290. <https://doi.org/10.17509/jrak.v7i2.16961>
- Nasution, N. A. R., & Amalia, M. M. (2023). Analisis anggaran sebagai alat pengendalian biaya operasional. *Worksheet: Jurnal Akuntansi*, 3(1). <https://doi.org/10.46576/wjs.v3i1.4036>
- Nazma, A. N. (2024). Evaluasi penyerapan anggaran sebagai indikator kinerja pelaksanaan anggaran (Studi kasus Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas I Bandung). *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 2(3), 225–233. <https://doi.org/10.58192/wawasan.v2i3.2258>
- Niansyah, F. I. W., & Biswan, A. T. (2018). Analisis varians anggaran belanja untuk pengukuran kinerja: Studi terapan pada KPP Badan dan Orang Asing. *Indonesian Treasury Review: Jurnal*

Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik, 3(4), 348–363.
<https://doi.org/10.33105/itrev.v3i4.79>

- Nasution, N. A. R., & Amalia, M. M. (2023). Analisis anggaran sebagai alat pengendalian biaya operasional. *Worksheet: Jurnal Akuntansi*, 3(1). <https://doi.org/10.46576/wjs.v3i1.4036>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Puspitasari, D., Rachmawaty, R., & Sahroni, S. (2026). Analisis perencanaan dan pelaksanaan anggaran dalam pencapaian realisasi anggaran pada Kantor ATR/BPN Kota Tangerang Selatan tahun 2020–2024. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 5(1). <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.6649>
- Ramayani, P. Y., Karunia, R. L., & Rahayu, N. S. (2026). Analisis kinerja pelaksanaan anggaran Otorita Ibu Kota Nusantara tahun anggaran 2023–2025. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 7(6), 348–367. <https://doi.org/10.37385/0bvf9z08>
- Sarah, C., & Sembiring, E. E. (2022). Evaluasi peranan anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian manajemen (Studi kasus pada PD Lima Motor Garut). *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 2(1), 12–25. <https://doi.org/10.35313/ialj.v2i1.3175>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.