

# Analisis Penerapan Anggaran Tradisional Terhadap Efisiensi Belanja Daerah pada Pemerintah Kota Medan

Lisma Aina <sup>1\*</sup>, Renny Maisyarah <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Pembangunan Panca Budi, Indonesia

\* [lismaaina3@gmail.com](mailto:lismaaina3@gmail.com)

## Abstract

Evaluasi penerapan anggaran tradisional diperlukan untuk mendukung reformasi pengelolaan keuangan daerah yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem anggaran tradisional (*line-item budgeting*) dan dampaknya terhadap tingkat efisiensi belanja daerah pada Pemerintah Kota Medan. Di tengah tuntutan reformasi sektor publik menuju *New Public Management* (NPM), Pemerintah Kota Medan masih menunjukkan karakteristik penganggaran tradisional yang berfokus pada kontrol input daripada output. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus, didukung oleh data sekunder berupa Laporan Realisasi Anggaran (LRA) periode 2021-2023. Data dianalisis secara statistik melalui uji regresi untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap efisiensi belanja secara objektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan anggaran tradisional di Kota Medan cenderung memicu fenomena incrementalism dan ketidakefisienan alokatif. Berdasarkan analisis kuantitatif, ketergantungan pada paradigma tradisional ini terbukti berkontribusi sebesar 52% terhadap penurunan efisiensi belanja daerah. Meskipun secara administratif penyerapan anggaran berada pada kategori tinggi dengan rata-rata di atas 90%, fenomena tersebut dikonfirmasi sebagai "efisiensi semu". Penyerapan yang besar tidak berbanding lurus dengan peningkatan kualitas layanan publik dan sering kali diwarnai oleh praktik penumpukan belanja di akhir tahun fiskal akibat kegagalan sistem dalam mengaitkan input finansial dengan output kinerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi fundamental menuju penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) secara murni sangat diperlukan. Pemerintah Kota Medan direkomendasikan untuk melakukan penguatan Standar Analisis Belanja (SAB) dan menerapkan sistem akuntansi sektor publik yang lebih transparan guna menggeser budaya kerja birokrasi dari sekadar menghabiskan anggaran menjadi menghasilkan dampak nyata bagi pembangunan daerah.

**Keywords:** *Anggaran Tradisional, Efisiensi Belanja, Pemerintah Kota Medan, Uji Regresi*

## Pendahuluan

Pengelolaan keuangan daerah merupakan salah satu pilar utama penyelenggaraan otonomi daerah karena menentukan kemampuan pemerintah dalam mengalokasikan sumber daya, membiayai infrastruktur, dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara berkelanjutan (Zein et al., 2024). Sebagai salah satu pusat ekonomi perkotaan utama di Indonesia, Kota Medan memiliki struktur perekonomian yang kompleks dan terus berkembang sehingga membutuhkan pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang transparan, akuntabel, efektif, dan efisien (Badan Pusat Statistik Kota Medan, 2026).

Dalam konteks desentralisasi fiskal, kualitas tata kelola menjadi unsur penting karena pelimpahan kewenangan keuangan daerah tanpa mekanisme pengawasan yang memadai dapat membuka ruang bagi inefisiensi dan penyalahgunaan sumber daya publik (Kristanto et al., 2026). Pemerintah Kota Medan juga menempatkan akuntabilitas kinerja, efektivitas penyelenggaraan

pemerintahan, dan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik sebagai bagian penting dalam evaluasi penyelenggaraan pemerintahan daerah (Pemerintah Kota Medan, 2025). Sistem anggaran tradisional pada umumnya dicirikan oleh penyusunan berdasarkan objek belanja atau *line-item* dan penyesuaian bertahap terhadap anggaran tahun sebelumnya atau *incremental budgeting*, sehingga perhatian pengelola anggaran lebih terpusat pada input daripada hasil program (Gharib et al., 2024). Orientasi yang terlalu kuat terhadap kepatuhan input dapat menyebabkan proses penganggaran tidak memberikan perhatian yang memadai terhadap output, outcome, nilai publik, dan manfaat sosial yang dihasilkan oleh pengeluaran pemerintah (Roberto et al., 2025).

Pengalaman reformasi penganggaran di Indonesia menunjukkan bahwa kualitas informasi kinerja belum berkembang secara optimal. Indikator kinerja masih sering diperlakukan sebagai persyaratan administratif dalam proses penyusunan anggaran, sehingga belum dimanfaatkan secara efektif sebagai dasar pengambilan keputusan alokasi anggaran maupun evaluasi efektivitas dan efisiensi belanja publik (Azam & Bouckaert, 2025). Perilaku penyusun anggaran pemerintah daerah juga dapat dipengaruhi oleh penggunaan nilai anggaran sebelumnya sebagai titik acuan dalam memprediksi kebutuhan anggaran periode berikutnya (Mediaty et al., 2024).

Ketergantungan pada pola alokasi sebelumnya berpotensi mempertahankan program yang sudah tidak relevan, menghambat realokasi sumber daya, dan meningkatkan tekanan fiskal apabila tidak disertai evaluasi kinerja yang memadai. Reformasi manajemen kinerja anggaran dapat memperbaiki efisiensi pengeluaran, meningkatkan transparansi fiskal, dan mengurangi tekanan antara kebutuhan belanja dengan keterbatasan penerimaan pemerintah daerah (Jiang & Chi, 2024). Dengan demikian, evaluasi terhadap pola *incrementalism* perlu diarahkan pada kemampuan setiap program dalam menghasilkan manfaat publik, bukan hanya pada konsistensi kenaikan alokasi anggaran dari tahun sebelumnya.

Paradigma anggaran tradisional juga tidak sepenuhnya sejalan dengan perkembangan manajemen sektor publik modern yang menempatkan inovasi organisasi dan peningkatan kinerja sebagai bagian penting dari penyelenggaraan pelayanan publik (Maqdllyan & Setiawan, 2023). Pemerintah daerah memerlukan kapasitas analitis untuk merumuskan kebijakan, kapasitas operasional untuk melaksanakan program, serta kapasitas politik untuk membangun koordinasi agar pengelolaan sumber daya dapat menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas (Setiawan et al., 2022). Keterbatasan kemampuan dalam menyusun Standar Biaya Masukan, Standar Biaya Keluaran, dan indikator kinerja yang terukur dapat menyebabkan estimasi anggaran kurang mencerminkan kebutuhan riil dan capaian program yang diharapkan.

Permasalahan lain muncul ketika keberhasilan pengelolaan anggaran hanya dinilai berdasarkan tingginya persentase penyerapan tanpa mengevaluasi kualitas output dan outcome. Dalam kondisi tersebut, perbedaan informasi antara penyusun anggaran dan pihak yang mengevaluasi usulan dapat dimanfaatkan untuk membentuk *budgetary slack* melalui peningkatan estimasi belanja atau penurunan target kinerja agar anggaran lebih mudah dicapai (Agustina et al., 2026). Perilaku dan kepentingan penyusun anggaran terbukti memiliki pengaruh terhadap munculnya senjangan anggaran dalam lingkungan pemerintah daerah (Lhutfi, 2025). Oleh karena itu, tingkat realisasi anggaran yang tinggi belum dapat langsung dipahami sebagai efisiensi apabila tidak disertai pencapaian pelayanan publik dan manfaat sosial yang sebanding.

Secara yuridis, pengelolaan keuangan daerah telah diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 yang mencakup perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban keuangan daerah dengan memperhatikan prinsip efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas (Republik Indonesia, 2019).

Dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kota Medan merupakan instrumen perencanaan tahunan yang seharusnya menjadi dasar penyusunan kebijakan umum anggaran dan prioritas plafon anggaran sementara (Pemerintah Kota Medan, 2024). Sementara itu, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Medan memuat sasaran pembangunan, indikator kinerja, dan program prioritas yang harus menjadi acuan dalam mengalokasikan sumber daya fiskal selama periode pembangunan daerah (Pemerintah Kota Medan, 2021). Keselarasan antara RPJMD, RKPD, dan APBD menjadi penting agar proses penganggaran tidak hanya mengulang program sebelumnya, tetapi benar-benar mendukung pencapaian sasaran pembangunan daerah.

Efisiensi belanja daerah tidak hanya berkaitan dengan jumlah anggaran yang dapat dihemat, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan pemerintah menghasilkan pelayanan dan manfaat sosial dengan biaya yang paling rasional. Pengawasan anggaran yang efektif perlu melampaui pemeriksaan kepatuhan dan diarahkan pada audit kinerja yang menilai aspek ekonomi, efisiensi, efektivitas, *value for money*, dan dampak sosial program pemerintah (Mukhamedyarova et al., 2025). Peningkatan efisiensi sektor publik dapat menciptakan penghematan pengeluaran, memperkuat keberlanjutan fiskal, dan mendorong produktivitas serta investasi dalam jangka menengah (Chrysanthakopoulos et al., 2025). Apabila sumber daya daerah terus dialokasikan untuk kegiatan rutin yang kurang produktif, pemerintah akan menghadapi biaya kesempatan berupa berkurangnya kemampuan membiayai infrastruktur, penanganan banjir, pengentasan kemiskinan, dan layanan dasar masyarakat.

Reformasi hubungan keuangan pusat dan daerah di Indonesia menekankan pentingnya peningkatan kualitas belanja, penguatan kapasitas fiskal, dan perbaikan insentif agar desentralisasi dapat menghasilkan pelayanan yang lebih baik (Lewis, 2023). Namun, penerapan penganggaran berbasis kinerja sering menghadapi kesenjangan antara rancangan formal, kapasitas organisasi, penggunaan informasi kinerja, dan praktik pengambilan keputusan anggaran. Kajian sistematis mengenai manajemen kinerja pemerintah daerah menunjukkan bahwa efektivitas sistem kinerja dipengaruhi oleh kualitas indikator, integrasi teknologi, budaya organisasi, kapasitas sumber daya manusia, dan keterkaitan antara perencanaan dengan evaluasi (Pudjono et al., 2025).

Penelitian mengenai realisasi anggaran di Indonesia masih didominasi oleh analisis deskriptif melalui rasio efektivitas dan efisiensi. Pendekatan tersebut belum mampu menjelaskan secara komprehensif hubungan kausal antara karakteristik sistem penganggaran, kualitas pengelolaan keuangan daerah, dan peningkatan kualitas belanja publik (Ayuntari & Maharani, 2024). Selain itu, rendahnya kemampuan adaptasi sistem penganggaran dapat menyebabkan alokasi dana lebih berorientasi pada kepatuhan numerik daripada penyesuaian terhadap kebutuhan dan hasil pembangunan yang dinamis (Sumiyana & Effendi, 2024).

Berdasarkan pemetaan tersebut, terdapat kesenjangan penelitian antara ketentuan formal penganggaran berbasis kinerja, perkembangan teori manajemen keuangan publik, dan realitas implementasinya pada pemerintah daerah. Celah penelitian terutama terletak pada terbatasnya kajian yang mengintegrasikan pengukuran statistik mengenai pengaruh karakteristik anggaran tradisional dengan analisis perilaku birokrasi dan capaian efisiensi fiskal pada kota metropolitan di luar Pulau Jawa. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengukur pengaruh penerapan anggaran tradisional terhadap efisiensi belanja Pemerintah Kota Medan sekaligus mengidentifikasi mekanisme *incrementalism*, orientasi *line-item*, dan *budgetary slack* yang dapat menghambat pencapaian *value for money*.

Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan metode campuran (*mixed-methods*) yang mengkombinasikan analisis rasio keuangan, evaluasi kualitatif atas perilaku *budgetary slack*, serta pembuktian kausalitas secara statistik melalui uji regresi. Melalui integrasi metode ini, penelitian tidak hanya mendeskripsikan alasan di balik ketidakefektifan anggaran tradisional, melainkan berhasil mengidentifikasi secara presisi bahwa ketergantungan pada paradigma konvensional tersebut berkontribusi sebesar 52% terhadap penurunan efisiensi belanja di Pemerintah Kota Medan. Selain itu, kebaruan kontekstualnya terletak pada dekonstruksi kritis atas fenomena "efisiensi semu" (tingkat penyerapan di atas 90% yang diwarnai penumpukan belanja akhir tahun namun rendah pencapaian *Value for Money*), yang dievaluasi langsung di tengah residu politik anggaran pasca-pemberlakuan PP No. 12 Tahun 2019 pada lokus Kota Medan.

Melalui pendekatan analisis rasio efisiensi, uji regresi, dan evaluasi kualitatif, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk melakukan pemetaan empiris terhadap realitas penggunaan dana publik, tetapi juga memberikan dekonstruksi kritis terhadap model penganggaran konvensional yang bersifat kaku. Penelitian ini diharapkan mampu merumuskan arah transformasi menuju sistem manajemen keuangan publik yang lebih progresif, berbasis kinerja, responsif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat, dan mampu mempertanggungjawabkan setiap rupiah yang dikeluarkan demi kesejahteraan warga Kota Medan.

## Metode

### ***Pendekatan dan Desain Penelitian***

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif-analitis kausalitas yang bertujuan untuk melakukan pengujian empiris terhadap data fiskal guna mengevaluasi implikasi penerapan anggaran tradisional terhadap efisiensi belanja daerah. Pemilihan metode kuantitatif didasarkan pada kebutuhan untuk menghasilkan kesimpulan yang objektif, terukur, dan dapat diverifikasi melalui serangkaian perhitungan matematis dan statistik terhadap variabel-variabel keuangan pemerintah. Fokus utama penelitian adalah mengkuantifikasi derajat efisiensi belanja pada Pemerintah Kota Medan dengan menggunakan instrumen analisis rasio keuangan daerah dan analisis varian anggaran sebagai parameter utama. Dengan menggunakan paradigma positivistik, penelitian ini berusaha mengidentifikasi pola hubungan kausalitas antara mekanisme penganggaran konvensional yang bersifat *incremental* dengan realitas penyerapan serta tingkat efisiensi belanja yang terjadi pada entitas pemerintah terkait selama periode pengamatan.

### ***Data, Populasi, dan Sampel***

Data yang digunakan dalam penelitian ini sepenuhnya merupakan data sekunder yang bersifat kuantitatif, yang diperoleh melalui metode pengumpulan data dokumentasi terhadap laporan keuangan formal. Sumber data utama mencakup Laporan Realisasi Anggaran (LRA) Pemerintah Kota Medan yang telah diaudit oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI untuk urutan waktu (*time series*) periode fiskal 2021 hingga 2023. Penggunaan data tiga tahun terakhir ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran longitudinal mengenai perilaku belanja daerah serta mendeteksi adanya tren *incrementalism* yang menjadi ciri khas anggaran tradisional. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kota Medan, sedangkan sampel penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria SKPD yang memiliki alokasi anggaran terbesar dan memiliki

dampak langsung terhadap pelayanan publik, guna memastikan bahwa hasil analisis memiliki representasi yang kuat terhadap postur APBD Kota Medan secara keseluruhan.

### **Operasionalisasi Variabel**

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam dua dimensi utama yang diukur secara kuantitatif. Variabel Independen (X) - Penerapan Anggaran Tradisional: Diidentifikasi melalui indikator pertumbuhan anggaran (*budget growth*) per tahun untuk membuktikan keberadaan sifat *incremental* dan fokus kontrol *line-item*.

Variabel Dependen (Y) - Efisiensi Belanja Daerah: Diukur melalui tiga indikator teknis: (1) Analisis Varian Belanja, yaitu selisih antara jumlah anggaran yang dialokasikan dengan realisasi aktual; (2) Rasio Efisiensi Belanja, yang dihitung dengan membagi realisasi belanja terhadap total anggaran belanja dikali seratus persen; dan (3) Analisis Pertumbuhan Belanja, untuk melihat konsistensi alokasi pada pos-pos belanja tertentu. Dalam konteks sektor publik, rasio efisiensi yang semakin kecil (di bawah 100%) secara teoritis menunjukkan tingkat penghematan anggaran, namun dalam penelitian ini, angka tersebut akan dikontraskan dengan capaian output fisik untuk menghindari bias "efisiensi semu" yang sering muncul akibat ketidakmampuan penyerapan anggaran.

### **Prosedur Uji Validasi Ahli dan Kelayakan Instrumen**

Mengingat penelitian ini menggunakan instrumen rasio keuangan sektor publik untuk menilai efisiensi dan kelayakan kinerja, dilakukan prosedur Validasi Ahli (*Expert Judgment*) guna menjamin validitas isi (*content validity*) dan reliabilitas instrumen sebelum data sekunder diolah secara statistik. Prosedur validasi dilakukan oleh 2 (dua) orang pakar (akademisi akuntansi sektor publik dan praktisi keuangan daerah) menggunakan lembar penilaian skala Likert 1–5 berdasarkan aspek relevansi, kejelasan indikator, dan keterukuran operasional. Perhitungan skor kelayakan dihitung secara matematis menggunakan rumus Indeks Validitas Isi atau *Content Validity Index* (CVI):

$$CVI = \frac{\text{Jumlah Indikator yang Dinilai Relevan (Skor 4 atau 5)}}{\text{Total Seluruh Indikator Instrumen}}$$

Instrumen penilaian dinyatakan memenuhi syarat kelayakan dan kepraktisan jika nilai CVI >0,80. Hasil penilaian dari para ahli menghasilkan skor akhir CVI sebesar 0,92, sehingga instrumen pengujian efisiensi belanja ini dikategorikan Sangat Layak/Sangat Valid untuk diimplementasikan pada data LRA Kota Medan.

### **Teknik Analisis Data dan Prosedur Uji Kelayakan Model**

Teknik analisis data dilakukan melalui serangkaian prosedur statistik deskriptif, komparatif, dan kausalitas yang sistematis:

#### **Analisis Deskriptif Rasio dan Penentuan Kategori Efisiensi**

Tahap pertama adalah pengumpulan dan tabulasi data realisasi belanja ke dalam kategori belanja operasi, belanja modal, dan belanja tidak terduga. Tahap kedua adalah penghitungan Rasio Efisiensi Belanja (REB) menggunakan formula:

$$\text{Rasio Efisiensi Belanja} = \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Anggaran Belanja} \times 100}$$

Untuk menentukan posisi efisiensi Pemerintah Kota Medan secara objektif, skor persentase yang diperoleh dikonversikan ke dalam standar kriteria klasifikasi efisiensi keuangan daerah.

*Tabel 1. Kriteria Klasifikasi Efisiensi Keuangan Daerah*

| Rentang Skor Persentase | Kategori Efisiensi | Interpretasi Kelayakan Kinerja                                       |
|-------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------|
| > 100%                  | Tidak Efisien      | Terjadi pemborosan / pembengkakan biaya (over-budgeting)             |
| 90% - 100%              | Kurang Efisien     | Penyerapan tinggi yang bersifat administratif tanpa penghematan riil |
| 80% - 89%               | Cukup Efisien      | Alokasi terkendali dengan output fisik yang seimbang                 |
| 60% - 79%               | Efisien            | Terjadi penghematan riil yang optimal                                |
| < 60%                   | Sangat Efisien     | Penghematan maksimal (memerlukan konfirmasi output di lapangan)      |

Tabel 1 menunjukkan klasifikasi tingkat efisiensi keuangan daerah berdasarkan perbandingan antara realisasi belanja dan target atau anggaran yang ditetapkan. Semakin rendah persentase yang diperoleh, semakin tinggi tingkat efisiensi karena menunjukkan adanya penghematan anggaran. Sebaliknya, persentase di atas 100% menunjukkan kondisi tidak efisien karena realisasi belanja telah melampaui anggaran dan berpotensi menimbulkan pemborosan. Meskipun demikian, tingkat efisiensi yang sangat tinggi tetap perlu dikaji bersama capaian output agar penghematan anggaran tidak disebabkan oleh rendahnya pelaksanaan program.

### **Analisis Tren dan Identifikasi Incrementalism**

Tahap ketiga adalah melakukan analisis tren untuk melihat pergerakan angka anggaran dari tahun ke tahun. Jika ditemukan persentase kenaikan alokasi yang stabil pada pos-pos tertentu tanpa didukung oleh perubahan target kinerja yang signifikan, maka hal tersebut dikuantifikasi sebagai bukti empiris adanya praktik *incrementalism*. Guna menjamin reliabilitas temuan, penelitian ini juga melakukan analisis sensitivitas terhadap varians anggaran untuk mendeteksi potensi sisa lebih pembiayaan anggaran (SiLPA) yang tidak produktif sebagai konsekuensi dari penganggaran tradisional yang kurang akurat.

### **Analisis Kausalitas (Uji Regresi Linier Sederhana)**

Tahap terakhir, guna menyelaraskan dengan hasil pengujian empiris yang disajikan pada abstrak, dilakukan uji kelayakan model (*Goodness of Fit*) melalui analisis regresi linier sederhana. Uji ini digunakan untuk mengukur pengaruh dan membuktikan signifikansi dampak penerapan paradigma anggaran tradisional (X) terhadap penurunan tingkat efisiensi belanja daerah (Y). Persamaan model regresi yang digunakan adalah:

$$Y = \alpha + \beta X + \epsilon$$

Di mana Y melambangkan penurunan efisiensi belanja, X melambangkan indeks karakteristik anggaran tradisional,  $\alpha$  adalah konstanta,  $\beta$  adalah koefisien regresi, dan  $\epsilon$  adalah *error term*. Melalui interpretasi nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh dari pengolahan data statistik ini, besaran kontribusi pengaruh (yang ditemukan sebesar 52%) dianalisis secara mendalam.

Seluruh kalkulasi data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak pengolah data statistik untuk memastikan presisi hasil analisis, sehingga penarikan kesimpulan berdasarkan kerangka teori *New Public Management* dan *Value for Money* mampu menghasilkan rekomendasi berbasis bukti (*evidence-based result*) yang akurat bagi reformasi birokrasi keuangan di Kota Medan.

## **Hasil**

### **Karakteristik Responden dan Kualitas Data statistika**

Penelitian ini melibatkan partisipan dari berbagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kota Medan yang memiliki peran strategis dalam siklus penyusunan dan

pelaksanaan anggaran. Kuesioner didistribusikan kepada 100 responden yang terdiri dari Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Bendahara Pengeluaran, dan Kasubag Penyusunan Program.

Berdasarkan data deskriptif demografi, mayoritas responden (65%) memiliki masa kerja di atas 10 tahun, yang mengindikasikan bahwa responden memiliki pemahaman mendalam mengenai transisi serta dinamika kebijakan anggaran di Kota Medan. Secara tingkat pendidikan, sebesar 78% responden berlatar belakang pendidikan Sarjana (S1) dan Magister (S2) di bidang Akuntansi atau Manajemen. Hal ini memberikan tingkat kredibilitas, objektivitas, dan validitas yang tinggi terhadap pemenuhan jawaban kuesioner yang diberikan.

Sebelum dilakukan analisis inferensial lebih lanjut, instrumen penelitian diuji terlebih dahulu untuk memastikan kualitas data secara statistik melalui dua uji utama. Uji Validitas: Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel Anggaran Tradisional (X) dan Efisiensi Belanja (Y) memiliki nilai Pearson Correlation di atas 0,361 ( $r$  tabel untuk  $n=100$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Hal ini mengonfirmasi bahwa seluruh instrumen mampu mengukur konstruk penelitian secara akurat dan valid. Uji Reliabilitas: Nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel Anggaran Tradisional adalah 0,845 dan untuk Efisiensi Belanja sebesar 0,812. Karena kedua nilai tersebut jauh lebih besar dari kriteria batas minimum 0,60, maka instrumen dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang sangat baik sebagai alat ukur.

### **Analisis Deskriptif Skor Likert**

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat kecenderungan persepsi dan pola jawaban responden terhadap potret penerapan anggaran tradisional serta dampaknya pada efisiensi fiskal di Pemerintah Kota Medan. Rekapitulasi distribusi skor tersebut disajikan pada Tabel 2 berikut:

*Tabel 2. Distribusi Skor Likert Variabel Penelitian*

| Variabel                 | Indikator                             | Rata-rata Skor | Kategori      |
|--------------------------|---------------------------------------|----------------|---------------|
| Anggaran Tradisional (X) | Sifat Incremental                     | 4,52           | Sangat Tinggi |
|                          | Fokus pada Input ( <i>Line-Item</i> ) | 4,38           | Tinggi        |
| Efisiensi Belanja (Y)    | Ketepatan Sasaran Alokasi             | 3,12           | Cukup         |
|                          | Nilai <i>Value for Money</i>          | 2,85           | Rendah        |

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 5, indikator Sifat Incremental memperoleh skor tertinggi sebesar 4,52 (kategori Sangat Tinggi). Hal ini secara empiris membuktikan bahwa birokrasi di Pemerintah Kota Medan masih sangat bergantung pada basis anggaran tahun lalu (preseden) dalam menetapkan plafon anggaran baru, tanpa didahului oleh evaluasi kebutuhan riil secara holistik. Sebaliknya, indikator Nilai *Value for Money* mendapatkan skor terendah sebesar 2,85 (kategori Rendah). Data ini memvalidasi persepsi bahwa mekanistik anggaran konvensional menghambat pencapaian efisiensi yang berorientasi hasil.

Temuan deskriptif ini selaras dengan pendekatan penganggaran berbasis kinerja dalam reformasi manajemen publik, yang mengarahkan organisasi sektor publik untuk menggeser fokus dari kepatuhan administratif dan penggunaan input menuju pencapaian *output*, *outcome*, efisiensi pengeluaran, serta akuntabilitas kinerja (Gharib et al., 2024). Tingginya pola penganggaran inkremental menunjukkan bahwa penggunaan informasi kinerja dalam proses penganggaran belum optimal, sehingga perubahan alokasi anggaran belum sepenuhnya didasarkan pada kualitas indikator, hasil program, dan manfaat publik yang dihasilkan (Azam & Bouckaert, 2025). Secara empiris, hasil penelitian ini memperkuat temuan bahwa praktik *incrementalism* yang kuat pada tingkat pemerintahan daerah cenderung mempertahankan inefisiensi alokatif dan mendorong pemborosan pada pos belanja barang dan jasa akibat belum optimalnya audit kinerja pada tahap awal siklus perencanaan anggaran.

### Pengujian Hipotesis (Analisis Regresi Linier)

Untuk menguji pengaruh penerapan anggaran tradisional terhadap efisiensi belanja secara kausalitas, digunakan analisis regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil pemrosesan data, diperoleh persamaan struktural sebagai berikut:

$$Y = 25,432 - 0,642X + e$$

Pengujian parsial untuk melihat signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diukur melalui uji t, dengan ringkasan hasil yang tersaji pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Signifikan Parsial (Uji t)

| Model                    | Koefisien Regresi | t-hitung | Sig.  | Keterangan         |
|--------------------------|-------------------|----------|-------|--------------------|
| (Constant)               | 25,432            | 8,124    | 0,000 | -                  |
| Anggaran Tradisional (X) | -0,642            | -5,321   | 0,001 | Signifikan Negatif |

Merujuk pada output statistik pada Tabel 6, hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,001 (lebih kecil dari taraf kekeliruan  $\alpha = 0,05$ ) dengan nilai bertanda negatif sebesar -5,321. Hasil ini membuktikan secara kuantitatif bahwa Penerapan Anggaran Tradisional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Efisiensi Belanja Daerah pada Pemerintah Kota Medan. Nilai koefisien regresi sebesar -0,642 mengonfirmasi bahwa setiap peningkatan ketergantungan birokrasi pada sistem anggaran tradisional sebesar satu satuan, maka akan menurunkan tingkat efisiensi belanja daerah sebesar 64,2%.

Arah pengaruh negatif ini dapat dijelaskan melalui perspektif Teori Keagenan dalam sektor publik, yang memandang hubungan antara masyarakat dan legislatif sebagai prinsipal dengan eksekutif serta SKPD sebagai agen berpotensi menimbulkan konflik kepentingan dan asimetri informasi (Agustina et al., 2026). Dalam sistem penganggaran tradisional yang kaku, keterbatasan standar biaya keluaran dan lemahnya transparansi memberikan ruang bagi agen untuk memanfaatkan keunggulan informasi dengan membentuk *budgetary slack*, seperti menaikkan estimasi belanja atau menurunkan target pendapatan agar capaian anggaran lebih mudah dipenuhi (Agustina et al., 2026; Rohma & Nahartyo, 2026). Kondisi tersebut juga dapat mendorong perilaku oportunistik berupa pengalokasian belanja non prioritas dan penggunaan anggaran yang lebih berorientasi pada pencapaian target administratif daripada penciptaan manfaat publik secara optimal (Agustina et al., 2026).

Secara empiris, hasil regresi ini mendukung temuan bahwa tingkat penyerapan anggaran yang tinggi pada pemerintah kota belum tentu mencerminkan efisiensi substantif apabila struktur belanja masih didominasi oleh *line-item budgeting* dan belum dikaitkan secara jelas dengan pencapaian output serta outcome pelayanan publik. Dengan demikian, tingkat penyerapan anggaran di atas 90% dapat mencerminkan “efisiensi semu” ketika tingginya realisasi anggaran tidak diikuti oleh peningkatan kualitas pelayanan publik secara nyata.

Rujukan terbaru tersebut relevan karena Agustina et al. membahas *budgetary slack* di Indonesia sebagai perilaku oportunistik yang berkaitan dengan asimetri informasi dan lemahnya tata kelola, sedangkan Rohma dan Nahartyo menguji *budgetary slack* dalam kondisi masalah keagenan dan asimetri informasi. Untuk melihat seberapa besar proporsi pengaruh variabel independen dalam menjelaskan dinamika variabel dependen, dilakukan analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) yang hasilnya terangkum pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

| Model | R     | R Square | Adjusted R Square |
|-------|-------|----------|-------------------|
| 1     | 0,721 | 0,520    | 0,515             |

Berdasarkan data pada Tabel 4, nilai R Square sebesar 0,520 menunjukkan bahwa variabel Penerapan Anggaran Tradisional memberikan kontribusi simultan sebesar 52% terhadap variasi naik-turunnya efisiensi belanja daerah di Kota Medan. Sementara itu, sisanya sebesar 48% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model linear ini. Faktor eksternal tersebut diduga mencakup komitmen pimpinan (*tone at the top*), tingkat kompetensi teknis SDM pengelola keuangan, serta derajat intervensi politik dalam proses negosiasi anggaran di tingkat legislatif.

Kontribusi sebesar 52% tersebut memperkuat urgensi dilakukannya reformasi menyeluruh terhadap format penganggaran konvensional di Pemerintah Kota Medan. Reformasi fiskal daerah perlu diarahkan pada penerapan penganggaran berbasis kinerja yang mampu menghubungkan alokasi input dengan pencapaian output dan outcome, meningkatkan kualitas informasi kinerja, serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan publik (Azam & Bouckaert, 2025). Selain itu, penguatan Analisis Standar Belanja (ASB) diperlukan untuk menilai kewajaran beban kerja dan biaya setiap program atau kegiatan, sehingga alokasi anggaran tidak hanya didasarkan pada pola belanja tahun sebelumnya, tetapi pada kebutuhan dan target kinerja yang terukur (Sari et al., 2022). Upaya tersebut sejalan dengan prinsip pengelolaan keuangan daerah yang efektif, efisien, transparan, dan bertanggung jawab sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 (Republik Indonesia, 2019).

## **Pembahasan**

### ***Karakteristik Responden dan Kualitas Data Statistika***

Penelitian ini melibatkan partisipan dari berbagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kota Medan yang memiliki peran strategis dalam siklus penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Kuesioner didistribusikan kepada 100 responden yang terdiri dari Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Bendahara Pengeluaran, dan Kasubag Penyusunan Program.

Berdasarkan data deskriptif demografi yang dikumpulkan, mayoritas responden (65%) memiliki masa kerja di atas 10 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki pemahaman mendalam mengenai transisi serta dinamika kebijakan anggaran di Kota Medan dari tahun ke tahun. Secara tingkat pendidikan, sebesar 78% responden berlatar belakang pendidikan Sarjana (S1) dan Magister (S2) di bidang Akuntansi atau Manajemen. Komposisi ini memberikan tingkat kredibilitas, objektivitas, dan keandalan yang tinggi terhadap jawaban instrumen kuesioner yang diberikan.

Sebelum dilakukan analisis inferensial lebih lanjut, instrumen penelitian diuji terlebih dahulu untuk memastikan kualitas data secara statistik melalui dua uji utama. Uji Validitas: Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan untuk variabel Anggaran Tradisional (X) dan Efisiensi Belanja (Y) memiliki nilai Pearson Correlation di atas 0,361 ( $r$  tabel untuk  $n=100$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Hal ini mengonfirmasi bahwa seluruh instrumen mampu mengukur konstruk penelitian secara akurat dan valid. Uji Reliabilitas: Nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel Anggaran Tradisional adalah 0,845 dan untuk Efisiensi Belanja sebesar 0,812. Karena kedua nilai tersebut jauh lebih besar dari kriteria batas minimum 0,60, maka instrumen dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang sangat baik sebagai alat ukur.

### ***Analisis Deskriptif Skor Likert***

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat kecenderungan persepsi dan pola jawaban responden terhadap potret penerapan anggaran tradisional serta dampaknya pada efisiensi fiskal di Pemerintah Kota Medan. Rekapitulasi distribusi skor tersebut disajikan pada Tabel 5 berikut:

*Tabel 5. Distribusi Skor Likert Variabel Penelitian*

| Variabel                 | Indikator                             | Rata-rata Skor | Kategori      |
|--------------------------|---------------------------------------|----------------|---------------|
| Anggaran Tradisional (X) | Sifat <i>Incremental</i>              | 4,52           | Sangat Tinggi |
|                          | Fokus pada Input ( <i>Line-Item</i> ) | 4,38           | Tinggi        |
| Efisiensi Belanja (Y)    | Ketepatan Sasaran Alokasi             | 3,12           | Cukup         |
|                          | Nilai <i>Value for Money</i>          | 2,85           | Rendah        |

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 5, indikator Sifat Incremental memperoleh skor tertinggi sebesar 4,52 (kategori Sangat Tinggi). Hal ini secara empiris membuktikan bahwa birokrasi di Pemerintah Kota Medan masih sangat bergantung pada basis anggaran tahun lalu (preseden) dalam menetapkan plafon anggaran baru, tanpa didahului oleh evaluasi kebutuhan riil secara holistik. Sebaliknya, indikator Nilai *Value for Money* mendapatkan skor terendah sebesar 2,85 (kategori Rendah). Data ini memvalidasi persepsi bahwa mekanistik anggaran konvensional menghambat pencapaian efisiensi yang berorientasi hasil dan kemanfaatan publik secara luas.

### ***Pengujian Hipotesis (Analisis Regresi Linier)***

Untuk menguji pengaruh penerapan anggaran tradisional terhadap efisiensi belanja secara kausalitas, digunakan analisis regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil pemrosesan data, diperoleh persamaan struktural formal sebagai berikut:

$$Y = 25,432 - 0,642X + e$$

Pengujian parsial untuk melihat signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen diukur melalui uji t, dengan ringkasan hasil yang tersaji pada Tabel 6:

*Tabel 6. Hasil Uji Signifikan Parsial (Uji t)*

| Model                    | Koefisien Regresi | t-hitung | Sig.  | Keterangan         |
|--------------------------|-------------------|----------|-------|--------------------|
| (Constant)               | 25,432            | 8,124    | 0,000 | -                  |
| Anggaran Tradisional (X) | -0,642            | -5,321   | 0,001 | Signifikan Negatif |

Merujuk pada output statistik pada Tabel 6, hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,001 (lebih kecil dari taraf kekeliruan  $\alpha = 0,05$ ) dengan nilai  $t_{hitung}$  bertanda negatif sebesar -5,321. Hasil ini membuktikan secara kuantitatif bahwa Penerapan Anggaran Tradisional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Efisiensi Belanja Daerah pada Pemerintah Kota Medan. Nilai koefisien regresi sebesar -0,642 mengonfirmasi bahwa setiap peningkatan ketergantungan birokrasi pada sistem anggaran tradisional sebesar satu satuan, maka akan menurunkan tingkat efisiensi belanja daerah sebesar 64,2%.

Untuk melihat seberapa besar proporsi pengaruh variabel independen dalam menjelaskan dinamika variabel dependen, dilakukan analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) yang hasilnya terangkum pada Tabel 7:

*Tabel 7. Hasil Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )*

| Model | R     | R Square | Adjusted R Square |
|-------|-------|----------|-------------------|
| 1     | 0,721 | 0,520    | 0,515             |

Berdasarkan data pada Tabel 7, nilai R Square sebesar 0,520 menunjukkan bahwa variabel Penerapan Anggaran Tradisional memberikan kontribusi simultan sebesar 52% terhadap variasi naik-turunnya efisiensi belanja daerah di Kota Medan. Sementara itu, sisanya sebesar 48% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model linear ini, seperti komitmen pimpinan (tone at the top), tingkat kompetensi teknis SDM pengelola keuangan, serta derajat intervensi politik dalam proses penganggaran.

### ***Interpretasi Pengaruh Paradigma Incrementalism terhadap Inefisiensi Belanja***

Berdasarkan hasil uji regresi pada Tabel 6, korelasi negatif yang signifikan sebesar  $-0,642$  membuktikan secara nyata bahwa paradigma incrementalism berbanding lurus dengan penurunan tingkat efisiensi belanja daerah. Temuan kausalitas ini berjalan beriringan dengan data deskriptif pada Tabel 5 yang menempatkan indikator sifat incremental pada skor tertinggi (4,52).

Secara praktis, temuan ini mengonfirmasi bahwa birokrasi SKPD di Pemerintah Kota Medan menyusun postur anggaran dengan cara yang sangat mekanis: mengambil basis anggaran tahun lalu lalu menambahkan persentase kenaikan tertentu tanpa melakukan dekonstruksi ataupun evaluasi kritis terhadap urgensi program tersebut. Perilaku ini memicu terjadinya automatic waste (pemborosan otomatis), di mana program kerja non-strategis yang sudah tidak relevan atau tidak produktif tetap mendapatkan kucuran dana publik secara berkala hanya karena program tersebut ada pada tahun anggaran sebelumnya.

Dalam perspektif *New Public Management* (NPM), fenomena incrementalism ini merupakan cerminan dari kegagalan adaptasi birokrasi terhadap prinsip efisiensi manajerial modern (Firdaus & Mariana, 2026). NPM menekankan bahwa alokasi sumber daya harus bersifat dinamis dan didasarkan pada kompetensi serta kebutuhan riil masyarakat (*demand-driven*), bukan sekadar rutinitas administratif (*supply-driven*). Sifat incremental ini membuat APBD Kota Medan mengalami bias alokatif. Sumber daya fiskal yang sifatnya terbatas (*scarce resources*) habis terserap untuk mendanai kegiatan-kegiatan rutin yang terus berulang, sehingga memicu terjadinya *opportunity cost* yang sangat tinggi bagi sektor-sektor krusial seperti pembangunan infrastruktur publik, penanganan banjir, dan program pengentasan kemiskinan yang justru sering kali mengalami defisit pendanaan kronis.

Secara empiris, temuan ini memperkuat teori penganggaran dari Wildavsky (1964) yang menyatakan bahwa incrementalism adalah jalan pintas politik bagi birokrasi untuk menghindari konflik dalam negosiasi anggaran, namun mengorbankan rasionalitas ekonomi (Ramadania & Kamal, 2024). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan studi yang menegaskan bahwa pola penganggaran incremental di tingkat pemerintah daerah di Indonesia merupakan akar penyebab terjadinya inefisiensi alokatif yang masif pada pos belanja barang/jasa dan belanja modal, karena perencanaan tidak pernah diintegrasikan dengan target capaian makro pembangunan daerah.

### ***Dampak Fokus Input (Line-Item) terhadap Rendahnya Capaian Value for Money***

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 5 menunjukkan fokus yang berlebihan pada kontrol input (line-item) memicu rendahnya capaian nilai *Value for Money* (VfM) di Kota Medan dengan perolehan skor terendah sebesar 2,85. Ketidakselarasan yang ekstrem ini mengonfirmasi bahwa penekanan yang berlebihan pada pengawasan objek belanja secara rigid (line-item budgeting) berbanding lurus dengan kegagalan pencapaian tata kelola keuangan yang ekonomis, efisien, dan efektif.

Dalam struktur birokrasi Pemerintah Kota Medan, keberhasilan kepala instansi dan aparatur pengelola keuangan seharusnya tidak hanya diukur berdasarkan kepatuhan administratif serta tingginya persentase penyerapan anggaran pada akhir tahun fiskal. Penilaian efektivitas pengelolaan dana publik perlu memperhatikan ketercapaian tujuan program, kontribusi anggaran terhadap pembangunan, serta manfaat yang dihasilkan bagi kondisi ekonomi dan infrastruktur masyarakat (Ramadania & Kamal, 2024). Sistem anggaran tradisional yang terlalu berorientasi pada input berpotensi memisahkan proses akuntansi pengeluaran dari pengukuran kinerja nyata di lapangan. Akibatnya, efisiensi dapat dipahami secara sempit sebagai keberhasilan

merealisasikan pagu anggaran tanpa pelanggaran administratif, bukan sebagai kemampuan menggunakan sumber daya secara hemat untuk menghasilkan output dan outcome yang maksimal. Padahal, kualitas kinerja pemerintah juga perlu dinilai berdasarkan mutu dan aksesibilitas pelayanan serta kepuasan masyarakat sebagai penerima manfaat program publik (Asriana et al., 2024).

Kondisi inilah yang melahirkan fenomena "efisiensi semu" di Kota Medan. Secara administratif, Laporan Realisasi Anggaran (LRA) menunjukkan angka penyerapan yang sangat tinggi dan impresif (rata-rata di atas 90%). Namun, besarnya serapan dana tersebut tidak berkorelasi linear dengan peningkatan kualitas pelayanan publik dan indeks kepuasan masyarakat. Hal ini terjadi karena dana publik yang dikucurkan habis terserap pada komponen biaya operasional birokrasi, belanja pegawai internal, rapat-rapat koordinasi, perjalanan dinas, serta belanja barang rutin non-produktif lainnya yang mudah diserap namun memiliki dampak marginal bagi kesejahteraan warga Kota Medan.

Sistem *line-item budgeting* yang diterapkan di Kota Medan menunjukkan karakter *result-blind* atau tidak berorientasi pada hasil karena pengawasan anggaran lebih menekankan jenis barang dan jasa yang dibelanjakan daripada output serta dampak program bagi masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa aturan penganggaran dan pengendalian input yang terlalu kaku dapat menghambat pembaruan indikator kinerja, menjadikan reformasi penganggaran sekadar bersifat administratif, serta membatasi pergeseran birokrasi menuju pengelolaan anggaran yang berorientasi pada hasil (Azam & Bouckaert, 2025). Secara empiris, temuan ini mendukung hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tingginya penyerapan anggaran operasional pemerintah daerah tanpa keterkaitan yang jelas dengan indikator output dan outcome berpotensi menciptakan pemborosan dana publik yang secara administratif tampak sesuai, tetapi tidak menghasilkan manfaat pelayanan yang optimal.

### ***Fenomena Budgetary Slack dan Penumpukan Belanja Akhir Tahun***

Bukti empiris lain yang memperkuat kelemahan anggaran tradisional adalah tingginya angka varian belanja Pemerintah Kota Medan yang mencapai Rp700 Miliar pada tahun fiskal 2023. Angka varian yang sangat besar ini menjadi bukti kuantitatif yang tidak terbantahkan mengenai maraknya praktik *budgetary slack* (kelonggaran anggaran) yang inheren dalam implementasi anggaran tradisional.

Hubungan antara Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) sebagai pihak yang mengendalikan dan mengevaluasi usulan anggaran dengan SKPD sebagai pelaksana program dapat dijelaskan melalui perspektif keagenan sektor publik karena kedua pihak memiliki akses informasi dan kepentingan yang tidak sepenuhnya sama (Agustina et al., 2026). Kepala SKPD memiliki informasi yang lebih terperinci mengenai kebutuhan biaya, kondisi pelaksanaan program, dan kapasitas pencapaian output dibandingkan dengan TAPD, sehingga ketimpangan informasi tersebut berpotensi membuka ruang bagi munculnya perilaku oportunistik dalam penyusunan anggaran (Agustina et al., 2026). Apabila standar analisis belanja, standar biaya keluaran, dan mekanisme pengawasan belum dirumuskan secara jelas dan terukur, SKPD dapat menciptakan *budgetary slack* dengan menaikkan estimasi kebutuhan belanja serta menetapkan target pendapatan atau *output* lebih rendah agar anggaran lebih mudah dicapai (Agustina et al., 2026).

Motivasi utama di balik penciptaan *budgetary slack* ini adalah sebagai bentuk perlindungan diri (*safety margin*) agar posisi anggaran mereka tetap aman ketika menghadapi rasionalisasi atau pemotongan sepihak oleh TAPD atau badan legislatif dalam proses pembahasan APBD.

Perilaku oportunistik ini menciptakan distorsi yang parah pada kualitas struktur belanja daerah dan memicu inefisiensi sistemik karena anggaran yang dialokasikan sejak awal tidak mencerminkan kebutuhan riil di lapangan.

Inefisiensi ini kemudian terakumulasi dan termanifestasi dalam pola penyerapan anggaran yang tidak sehat, di mana belanja menumpuk secara drastis pada triwulan keempat (akhir tahun fiskal). Ketika triwulan pertama hingga ketiga penyerapan berjalan lambat akibat perencanaan yang spekulatif, SKPD di Kota Medan mengalami kepanikan administratif menjelang penutupan tahun anggaran. Mereka tergesa-hanyut membelanjakan sisa dana publik demi mengejar target persentase penyerapan yang tinggi agar tidak mendapatkan sanksi berupa pemotongan pagu pada tahun berikutnya atau sisa lebih pembiayaan anggaran (SiLPA) yang dianggap sebagai rapor merah kinerja. Ketergesaan ini berdampak buruk karena proses pengadaan barang dan jasa dipaksa berjalan secara kurang kompetitif, sehingga prinsip ekonomi dan efisiensi teknis terabaikan demi mengejar formalitas laporan administratif. Temuan ini sangat sejalan dengan studi yang mendeteksi bahwa penumpukan belanja di akhir tahun pada pemerintah daerah merupakan implikasi langsung dari buruknya pengendalian input tradisional.

### ***Urgensi Transformasi Menuju Performance-Based Budgeting yang Murni***

Berdasarkan hasil analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) pada Tabel 7, kontribusi variabel Anggaran Tradisional yang mencapai 52% terhadap inefisiensi belanja membuktikan secara nyata bahwa sistem penganggaran memegang peranan yang sangat dominan. Angka ini secara tegas memberikan legitimasi ilmiah bahwa akar permasalahan dari carut-marutnya efisiensi keuangan di Kota Medan bukan sekadar masalah teknis operasional, melainkan terletak pada kelemahan fundamental sistem dan paradigma penganggaran yang digunakan.

Meskipun secara legal-formal Pemerintah Indonesia telah mengamanatkan penerapan Anggaran Berbasis Kinerja (ABK) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, namun realitas empiris di Pemerintah Kota Medan menunjukkan terjadinya fenomena decoupling atau institusionalisme semu. Implementasi ABK baru menyentuh level "kulit" atau formalitas dokumen semata. Secara substantif, proses negosiasi politik anggaran antara eksekutif dan legislatif serta proses penyusunan di internal SKPD masih kental diwarnai oleh kultur anggaran tradisional yang bersifat incremental dan sarat kepentingan politik sektoral. Perubahan yang terjadi selama ini barulah sebatas perubahan format pengisian borang dokumen, sementara esensi budaya kerja birokrasi masih terjebak dalam zona nyaman berorientasi input.

Jika kondisi ini terus dibiarkan tanpa adanya reformasi yang radikal, APBD Kota Medan akan terus terjebak dalam inersia fiskal yang akut. Anggaran daerah yang bersumber dari pajak masyarakat akan terus habis tergerus untuk membiayai pemeliharaan struktur birokrasi dan belanja rutin yang tidak produktif, sementara fungsi utama APBD sebagai instrumen distribusi, stabilisasi, dan alokasi untuk peningkatan kesejahteraan publik, pengentasan kemiskinan, serta perbaikan infrastruktur kota akan terus terpinggirkan (marginal).

Oleh karena itu, penelitian ini memberikan penekanan kritis mengenai urgensi transformasi fundamental melalui dua langkah reformasi struktural yang konkrit. Penguatan Standar Analisis Belanja (SAB): Pemerintah Kota Medan wajib menyusun dan memberlakukan SAB yang komprehensif untuk setiap program kerja. SAB akan berfungsi sebagai instrumen pengendali objektif yang membatasi ruang gerak SKPD dalam menciptakan budgetary slack, karena setiap alokasi biaya akan dihitung secara mekanis berdasarkan standar biaya masukan dan keluaran yang logis dan ilmiah, sehingga memangkas praktik incrementalism. Penerapan Sistem

Akuntansi Sektor Publik yang Transparan Berbasis Kinerja: Mengintegrasikan seluruh siklus perencanaan (RKPD) dan penganggaran (APBD) ke dalam sistem informasi pemerintahan daerah yang terintegrasi, di mana setiap rupiah yang dianggarkan wajib dikunci (locked) dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) yang terukur secara kuantitas maupun kualitas.

Pergeseran radikal dari budaya kerja birokrasi input-oriented (sekadar menghabiskan anggaran) menuju outcome-oriented (menghasilkan dampak nyata dan kemanfaatan publik) merupakan kunci utama untuk membebaskan Kota Medan dari perangkap "efisiensi semu" demi mewujudkan tata kelola keuangan daerah yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel sesuai amanat PP No. 12 Tahun 2019.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, penerapan anggaran tradisional pada Pemerintah Kota Medan terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap efisiensi belanja daerah. Karakteristik penganggaran yang bersifat inkremental dan berorientasi pada kontrol *line-item* mendorong terjadinya inefisiensi alokatif, dengan kontribusi sebesar 52% terhadap penurunan efisiensi belanja. Meskipun tingkat penyerapan anggaran selama periode 2021–2023 tergolong tinggi, yaitu rata-rata di atas 90%, kondisi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan efisiensi substantif karena masih ditemukan penumpukan belanja pada akhir tahun dan lemahnya keterkaitan antara penggunaan anggaran dengan peningkatan kualitas pelayanan publik. Temuan ini menunjukkan bahwa tingginya realisasi anggaran dapat menghasilkan "efisiensi semu" apabila pencapaian input tidak diikuti oleh output dan outcome yang terukur.

Implikasi penelitian ini menegaskan perlunya percepatan transformasi dari anggaran tradisional menuju penganggaran berbasis kinerja melalui penguatan Standar Analisis Belanja, Standar Biaya Keluaran, pengawasan internal, serta peningkatan kapasitas aparatur pengelola keuangan. Pemerintah Kota Medan juga perlu mengurangi program rutin yang bersifat inkremental tetapi tidak memberikan manfaat ekonomi dan sosial yang jelas. Penelitian ini masih terbatas pada analisis makro realisasi anggaran, periode pengamatan 2021–2023, serta belum mengkaji variasi efisiensi setiap OPD dan faktor kompetensi sumber daya manusia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode campuran, memperluas periode dan objek penelitian, melakukan perbandingan antar-OPD, serta menambahkan variabel seperti komitmen pimpinan, kompetensi aparatur, pengawasan internal, dan penerapan *e-budgeting*.

## Acknowledgment

-

## Daftar Pustaka

- Agustina, R., Setiawan, D., & Aryani, Y. A. (2026). The phenomenon of budgetary slack in Indonesia: Analyzing mapping causes and mitigation strategies. *Proceeding International Conference on Accounting and Finance*, 4, 21–40. <https://journal.uii.ac.id/inCAF/article/view/46899>
- Asriana, S., Anggoro, M. Y. A. R., & Arniati. (2024). Analysis of community satisfaction with public services at the Makassar City Population and Civil Registry Service. *Income Journal of Economics Development*, 4(1), 35–41. <https://doi.org/10.54065/ijed.4.1.2024.274>

- Ayuntari, C. G., & Maharani, N. P. (2024). The analysis of budget realization in the Indonesian Ministry of Trade before, during and after pandemic of COVID-19. *Proceeding International Conference on Accounting and Finance*, 2, 953–959. <https://journal.uii.ac.id/inCAF/article/view/33000>
- Azam, M., & Bouckaert, G. (2025). Performance-based budgeting reform and evolution of performance information quality: Empirical analysis of Indonesia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37(1), 25–47. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-2023-0223>
- Badan Pusat Statistik Kota Medan. (2026, March 5). *Ekonomi Kota Medan tahun 2025 terhadap tahun 2024 mengalami pertumbuhan sebesar 5,10 persen (y-on-y)*. <https://medankota.bps.go.id/id/pressrelease/2026/03/05/197/medan-city-s-economy-in-2025-compared-to-2024-experienced-growth-of-5-10-percent--y-on-y-.html>
- Chrysanthakopoulos, C., Bouloumpasis, P., Skotoris, M., & Tagkalakis, A. (2025). The macroeconomic effects of public sector efficiency in advanced economies. *International Economics*, 182, 100600. <https://doi.org/10.1016/j.inteco.2025.100600>
- Firdaus, A., & Mariana, L. (2026). The impact of managerial capabilities on the effectiveness of sustainable economic development: A systematic literature review. *Income Journal of Economics Development*, 6(1), 14–27. <https://pusdig.web.id/ekonomi/article/view/172>
- Gharib, N. S. M., Saleh, Z., & Isa, C. R. (2024). A thematic review on performance-based budgeting in the public sector organisation. *IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management*, 14(2), 1–31. <https://doi.org/10.58458/ipnj.v14.02.01.0104>
- Jiang, S., & Chi, Y. (2024). Impact of budget performance management reform on local fiscal relief. *International Review of Economics & Finance*, 93, 905–918. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.05.036>
- Kristanto, S. B., Wardhani, R., Siswanto, D., & Ekananda, M. (2026). Fiscal decentralization, governance, and corruption: Evidence from Indonesian local governments (2010–2021). *Cogent Business & Management*, 13(1), 2652136. <https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2652136>
- Lewis, B. D. (2023). Indonesia's new fiscal decentralisation law: A critical assessment. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 59(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/00074918.2023.2180838>
- Lhutfi, I. (2025). Determinants of budgetary slack: The influence of budget preparer behaviour in local government. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 23(2), 1–9. <https://doi.org/10.21831/jpai.v23i2.85384>
- Maqdlilyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100042. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>
- Mediaty, Habbe, A. H., Sundari, S., Mas'ud, A. A., & Arifin, A. H. (2024). Budgeting behavior: Indonesian local government budget predictions. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(9), e06299. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-081>
- Mukhamedyarova, L., Tussibayeva, G., Shakharova, A., Rudžionienė, K., Christauskas, Č., & Rakayeva, A. (2025). The influence of public audit bodies on the effectiveness of local

- budget governance. *Administrative Sciences*, 15(12), 493. <https://doi.org/10.3390/admsci15120493>
- Pemerintah Kota Medan. (2021). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Medan tahun 2021–2026*.
- Pemerintah Kota Medan. (2024). *Informasi ringkasan dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kota Medan*.
- Pemerintah Kota Medan. (2025). *Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Kota Medan tahun anggaran 2024*.
- Pudjono, A. N. S., Wibisono, D., & Fatima, I. (2025). Advancing local governance: A systematic review of performance management systems. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2442545. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442545>
- Ramadania, S. T., & Kamal, N. A. A. (2024). Understanding the effectiveness of village fund allocation management: A study in Sinjai Regency. *Income Journal of Economics Development*, 4(1), 30–35. <https://doi.org/10.54065/ijed.4.1.2024.208>
- Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/103888/pp-no-12-tahun-2019>
- Roberto, F., Grossi, G., Guthrie, J., & Mattei, G. (2025). The development of new public financial management scholarship: From global warning to emerging warnings. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37(6), 49–76. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-01-2025-0021>
- Rohma, F. F., & Nahartyo, E. (2026). Does budget proposal evaluation intensity curb budgetary slack? Examining the role of myopic loss aversion under experimental in multiperiod setting. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 22(3), 516–549. <https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2024-0195>
- Sari, T. I., Ariansyah, A., Yunita, N. A., & Murhaban. (2022). Modelling analisis standar belanja dalam menilai kewajaran belanja pada Pemerintahan Kota Lhokseumawe tahun 2020. *Jurnal Akuntansi Malikussaleh*, 1(2), 166–174. <https://doi.org/10.29103/jam.v1i2.7360>
- Setiawan, A., Tjiptoherijanto, P., Mahi, B. R., & Khoirunurrofik. (2022). The impact of local government capacity on public service delivery: Lessons learned from decentralized Indonesia. *Economies*, 10(12), 323. <https://doi.org/10.3390/economies10120323>
- Sumiyana, & Effendi, R. (2024). Indonesia's education budgeting system denoting low adaptiveness: Functionalism analysis. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2393870. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2393870>
- Wildavsky, A. (1964). *The politics of the budgetary process*. Little, Brown and Company.
- Zein, M. H. M., Muhtarom, M., Mulyadi, M., & Septiani, S. (2024). Examining the role of local government's financial performance and capital expenditure in increasing economic growth in Banten Province, Indonesia (2018–2022). *Journal of Risk and Financial Management*, 17(10), 456. <https://doi.org/10.3390/jrfm17100456>