

OPTIMALISASI EFISIENSI ANGGARAN DALAM TATA KELOLA PEMERINTAHAN DAERAH UNTUK MENDUKUNG AKSELERASI PEMBANGUNAN KABUPATEN PANDEGLANG

Sugiyatno¹, Widyanani², Jaka Permana³, Ratu Tuti Istiwiati⁴

Prodi Administrasi Publik STISIP Banten Raya

E-mail : sugiyatnoici15@gmail.com; widyanani_love@yahoo.co.id;

jakapermana109@gmail.com; ratuistiwiati@gmail.com;

ABSTRAK

Keterbatasan kapasitas fiskal dan kebijakan efisiensi belanja tahun 2025 menuntut pemerintah daerah memastikan bahwa penghematan tidak mengurangi kualitas layanan publik dan capaian pembangunan. Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik optimalisasi efisiensi anggaran, faktor pendukung dan penghambatnya, serta implikasinya terhadap tata kelola dan akselerasi pembangunan di Kabupaten Pandeglang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur terhadap lima informan yang mewakili BPKD, Inspektorat, Bappeda, DPRD, dan masyarakat; observasi nonpartisipan; serta telaah dokumen perencanaan, penganggaran, pelaporan, dan pengawasan periode 2021-2025. Data dianalisis secara interaktif melalui kondensasi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, dengan triangulasi sumber dan member checking. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi telah didukung oleh Analisis Standar Belanja, Standar Harga Satuan, penajaman prioritas, SIPD, pengawasan berbasis risiko, dan mekanisme checks and balances. Namun, optimalisasinya dibatasi oleh rigiditas belanja pegawai, kapasitas fiskal rendah, integrasi sistem pengelolaan aset yang belum penuh, persoalan legalitas aset, keterbatasan kompetensi digital, dan transparansi yang masih lebih bersifat formal daripada substantif. Temuan menegaskan bahwa efisiensi anggaran tidak cukup dipahami sebagai pemotongan belanja, tetapi sebagai penyelarasan prioritas, produktivitas belanja, pengawasan, integrasi platform digital, dan partisipasi publik. Penelitian merekomendasikan Model 5P: prioritas berbasis outcome, penataan struktur belanja, pengawasan berbasis risiko, platform digital terintegrasi, dan partisipasi substantif.

Kata kunci : efisiensi anggaran; good governance; APBD; pembangunan daerah; Kabupaten Pandeglang.

ABSTRACT

Limited fiscal capacity and the 2025 spending-efficiency policy require local governments to ensure that expenditure restraint does not weaken public services or development outcomes. This study analyzes budget-efficiency optimization, its enabling and constraining factors, and its implications for governance and development acceleration in Pandeglang Regency. A qualitative case-study design was employed. Data were collected through semi-structured interviews with five informants

representing the local financial management agency, inspectorate, development planning agency, local parliament, and community; non-participant observation; and analysis of planning, budgeting, reporting, and oversight documents for 2021-2025. Data were analyzed interactively through condensation, display, and conclusion drawing, supported by source triangulation and member checking. The findings show that efficiency is supported by expenditure standards, unit price standards, priority sharpening, the Local Government Information System, risk-based oversight, and institutional checks and balances. Optimization remains constrained by personnel-expenditure rigidity, weak fiscal capacity, incomplete integration of asset-management systems, asset-legalization problems, limited digital competencies, and transparency that is still more formal than substantive. Budget efficiency should therefore be understood not merely as expenditure cuts, but as the alignment of priorities, spending productivity, oversight, integrated digital platforms, and meaningful public participation. The study proposes a 5P model: outcome-based priorities, expenditure-structure realignment, risk-based supervision, integrated platforms, and substantive participation.

Keyword : budget efficiency; good governance; local budget; regional development; Pandeglang Regency.

PENDAHULUAN

Desentralisasi menempatkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sebagai instrumen utama untuk menerjemahkan mandat pelayanan publik dan tujuan pembangunan ke dalam program yang dapat dilaksanakan. Kewenangan fiskal daerah membuka ruang bagi kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan lokal, tetapi pada saat yang sama menuntut kemampuan untuk memilih prioritas, mengendalikan biaya, dan memastikan bahwa belanja menghasilkan manfaat publik. Dalam perspektif ekonomi sektor publik, efisiensi tercapai ketika sumber daya yang terbatas digunakan untuk menghasilkan keluaran dan manfaat sosial maksimum, bukan semata-mata ketika jumlah belanja dikurangi (Afonso et al., 2003; Samuelson & Nordhaus, 2009).

Pengalaman desentralisasi di Indonesia menunjukkan bahwa peningkatan sumber daya fiskal tidak secara otomatis diikuti oleh perbaikan layanan. Kualitas institusi, komposisi belanja, kapasitas birokrasi, dan insentif politik menentukan seberapa jauh anggaran berubah menjadi layanan publik yang berkualitas. (Lewis, 2017) menunjukkan adanya hubungan yang tidak selalu linier antara besarnya sumber daya fiskal dan layanan lokal, sedangkan (Sjahrir et al., 2014) menemukan bahwa politik lokal dapat mendorong pembengkakan belanja administratif. Temuan tersebut sejalan dengan kajian (World Bank, 2020) yang menekankan pentingnya menggeser orientasi pengelolaan belanja dari serapan dan input menuju hasil.

Efisiensi anggaran karenanya harus ditempatkan dalam kerangka good governance. Transparansi,

akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan kepastian aturan mengurangi asimetri informasi serta memperkuat pengawasan terhadap keputusan fiskal. (Raikumar & Swaroop, 2002) menemukan bahwa kualitas tata kelola memengaruhi kemampuan belanja publik dalam menghasilkan outcome, sementara (de Renzio & Wehner, 2017) menegaskan bahwa keterbukaan fiskal berpotensi memperbaiki akuntabilitas apabila informasi tersedia, dapat dipahami, dan benar-benar digunakan oleh warga maupun lembaga pengawas. Dalam konteks pemerintah daerah Indonesia, keterbukaan laporan keuangan melalui laman resmi juga dipengaruhi oleh kapasitas dan karakteristik kelembagaan daerah (Nor et al., 2019).

Tekanan terhadap efisiensi meningkat pada tahun 2025 setelah terbit Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan APBN dan APBD Tahun Anggaran 2025. Kebijakan tersebut diikuti penyesuaian rincian Transfer ke Daerah melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 29 Tahun 2025. Bagi daerah dengan ruang fiskal terbatas, kebijakan ini menghadirkan dua risiko sekaligus: pemotongan yang dilakukan secara merata dapat mengganggu layanan prioritas, sedangkan penyesuaian yang tidak disertai reformasi tata kelola hanya akan memindahkan tekanan anggaran tanpa meningkatkan produktivitas belanja (Inpres No 1, 2025; Kepmen Keuangan No 29, 2025)

Kabupaten Pandeglang merupakan kasus penting karena menghadapi kebutuhan pembangunan yang besar dengan basis fiskal dan

struktur ekonomi yang terbatas. Pada tahun 2024, sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan menyumbang 33,29% produk domestik regional bruto atas dasar harga berlaku. Pada tahun yang sama, tingkat kemiskinan tercatat 9,18% atau sekitar 113,45 ribu penduduk, sedangkan Indeks Pembangunan Manusia mencapai 70,88. Realisasi belanja daerah sekitar Rp2,593 triliun, dengan realisasi belanja pegawai sekitar Rp1,248 triliun, belanja barang dan jasa sekitar Rp543,07 miliar, serta belanja modal sekitar Rp275,79 miliar. Komposisi tersebut memperlihatkan tekanan antara kebutuhan membiayai aparatur, layanan rutin, dan investasi pembangunan (BPS Pandeglang, 2025).

Kajian mutakhir mengenai desentralisasi fiskal, efisiensi pengeluaran, dan tata kelola keuangan daerah di Indonesia menunjukkan perkembangan fokus yang beragam. (Lewis, 2023), melalui analisis kritis terhadap reformasi desentralisasi fiskal Indonesia, menunjukkan bahwa penguatan instrumen berbasis kinerja, earmarking, dan mandat belanja dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 memperbesar peran pemerintah pusat dalam mengarahkan perilaku fiskal pemerintah daerah. Namun, pendekatan yang bersifat analisis kebijakan tersebut terutama menjelaskan perubahan arsitektur hubungan fiskal pusat-daerah dan belum menelusuri bagaimana pemerintah kabupaten mengadaptasikan tekanan fiskal ke dalam keseluruhan proses perencanaan, penganggaran, pengawasan, dan partisipasi publik. (Sofilda et al., 2023), menggunakan

data panel 484 kabupaten/kota, menemukan bahwa pendapatan asli daerah, transfer pemerintah pusat, dan pembangunan modal manusia berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi daerah, sedangkan pengaruh derajat desentralisasi berbeda menurut tingkat kemandirian fiskal daerah. Meskipun memberikan bukti komparatif yang luas, unit analisis lintas daerah dan pendekatan kuantitatif yang digunakan belum menjelaskan mekanisme kelembagaan yang menyebabkan kapasitas fiskal menghasilkan kinerja pembangunan yang berbeda.

Pada dimensi tata kelola dan kondisi keuangan daerah, (Ritonga, 2024) menggunakan cluster analysis untuk mengelompokkan pemerintah provinsi, kabupaten, dan kota berdasarkan kondisi serta lingkungan fiskalnya. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengelompokan berdasarkan karakteristik lingkungan dapat menghasilkan penilaian kondisi keuangan pemerintah daerah yang lebih proporsional. Sementara itu, (Siburian, 2024), dengan menggunakan data tingkat provinsi dan model ekonometrik, menunjukkan bahwa peningkatan kewenangan fiskal daerah dapat berkaitan dengan meningkatnya risiko korupsi ketika perluasan diskresi pengeluaran tidak diikuti mekanisme tata kelola yang memadai. Kedua penelitian tersebut mempertegas pentingnya konteks fiskal dan institusional, tetapi fokus analisisnya masing-masing masih berada pada pengukuran kondisi keuangan dan hubungan desentralisasi dengan korupsi, sehingga belum mengintegrasikan prioritas anggaran, struktur belanja,

pengawasan, digitalisasi, pengelolaan aset, transparansi, dan partisipasi sebagai satu rangkaian proses efisiensi anggaran.

Kajian yang lebih langsung mengenai efisiensi pengeluaran dilakukan oleh (Sugiyarto et al., 2025) terhadap kabupaten tertinggal di Indonesia periode 2005–2019 dengan menggunakan Data Envelopment Analysis (DEA) dan Färe-Primont Productivity Index. Hasilnya memperlihatkan adanya disparitas efisiensi antardaerah serta pengaruh urbanisasi, kepadatan penduduk, tingkat literasi, penerimaan pajak lokal, dan transfer pemerintah terhadap produktivitas belanja. Penelitian tersebut penting karena menunjukkan bahwa besarnya sumber daya fiskal tidak dengan sendirinya menghasilkan efisiensi pengeluaran, tetapi orientasinya pada pengukuran efisiensi dan produktivitas lintas daerah belum menjelaskan bagaimana efisiensi tersebut diproduksi melalui praktik tata kelola di dalam satu pemerintah daerah. (Prasetyia et al., 2026), melalui dynamic panel data dengan pendekatan Arellano–Bond GMM pada 34 provinsi, selanjutnya menunjukkan bahwa desentralisasi fiskal, ketergantungan fiskal, dan komposisi pengeluaran tertentu berpengaruh terhadap konvergensi pembangunan manusia. Studi ini memperkuat hubungan antara kebijakan fiskal dan development outcomes, tetapi unit analisis pada tingkat provinsi dan orientasi kausal-statistik belum menangkap proses organisasi yang menghubungkan keputusan anggaran dengan outcome pada tingkat kabupaten.

Berbeda dengan kecenderungan penelitian kuantitatif tersebut, (Suryawati et al., 2026) menggeser perhatian pada dimensi kelembagaan dengan mengkaji adaptive governance dalam reformasi desentralisasi fiskal di Kabupaten Banyuwangi. Studi tersebut menunjukkan pentingnya kapasitas adaptif pemerintah daerah dalam merespons perubahan kelembagaan fiskal. Meskipun lebih dekat dengan perspektif tata kelola yang digunakan dalam penelitian ini, fokusnya berada pada adaptasi kelembagaan terhadap reformasi desentralisasi fiskal dan belum secara khusus mengkaji efisiensi anggaran sebagai proses lintas-siklus yang mencakup penentuan prioritas, penataan struktur belanja, integrasi sistem digital dan aset, pengawasan berbasis risiko, serta keterlibatan publik, khususnya dalam konteks daerah dengan ruang fiskal terbatas dan tekanan kebijakan efisiensi belanja tahun 2025.

Dengan demikian, state of the art tersebut menunjukkan dua kecenderungan utama. Pertama, sebagian besar studi menganalisis desentralisasi fiskal dan pengeluaran daerah melalui pendekatan kuantitatif lintas daerah dengan outcome berupa pertumbuhan ekonomi, pembangunan manusia, kondisi keuangan, korupsi, atau tingkat efisiensi. Kedua, studi yang menggunakan perspektif kelembagaan dan studi kasus mulai menjelaskan kapasitas adaptif pemerintah daerah, tetapi belum menempatkan efisiensi anggaran sebagai proses tata kelola yang bekerja secara terpadu sepanjang siklus kebijakan anggaran. Kesenjangan penelitian terletak pada masih terbatasnya kajian yang

menjelaskan bagaimana pemerintah daerah dengan kapasitas fiskal terbatas mengonstruksi efisiensi melalui interaksi antara perencanaan dan prioritas, struktur belanja, pengawasan berbasis risiko, pengelolaan aset dan pendapatan, integrasi platform digital, transparansi, serta partisipasi publik dalam menghadapi tekanan efisiensi belanja.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada analisis efisiensi anggaran sebagai proses kelembagaan lintas-siklus (cross-cycle institutional process), bukan semata-mata sebagai rasio fiskal, tingkat serapan, besaran pemotongan belanja, atau skor efisiensi pengeluaran. Dengan menggunakan studi kasus Kabupaten Pandeglang, penelitian mengintegrasikan dimensi prioritas berbasis outcome, struktur belanja, pengawasan, digitalisasi, dan partisipasi untuk menjelaskan bagaimana efisiensi dibentuk dan diarahkan agar mendukung nilai publik serta akselerasi pembangunan. Sintesis empiris atas lima dimensi tersebut selanjutnya menghasilkan Model 5P, yaitu Prioritas berbasis outcome, Penataan struktur belanja, Pengawasan berbasis risiko, Platform digital terintegrasi, dan Partisipasi substantif. Model 5P diposisikan sebagai hasil sintesis konseptual dari temuan studi kasus Kabupaten Pandeglang, bukan sebagai model yang telah diuji efektivitas, hubungan kausal, maupun generalisasinya pada pemerintah daerah lain. Oleh karena itu, kontribusi penelitian berada pada pengembangan kerangka analitis dan strategi tata kelola efisiensi anggaran yang dapat menjadi proposisi awal

untuk diuji lebih lanjut melalui penelitian komparatif maupun kuantitatif. Penelitian bertujuan: (1) menganalisis praktik optimalisasi efisiensi anggaran dalam tata kelola pemerintah daerah; (2) mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat; (3) menjelaskan implikasinya terhadap akselerasi pembangunan; dan (4) merumuskan strategi kebijakan yang dapat diterapkan secara bertahap.

METODOLOGI

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus karena berfokus pada proses, aktor, dan konteks pengelolaan anggaran di Kabupaten Pandeglang. Studi kasus memungkinkan penelusuran mendalam terhadap hubungan antara kebijakan, praktik organisasi, serta persepsi pemangku kepentingan dalam satu sistem pemerintahan daerah (Creswell & Poth, 2016). Unit analisis mencakup perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengawasan, dan keterbukaan APBD.

Informan dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dalam siklus anggaran. Lima informan terdiri atas pejabat bidang penyusunan anggaran pada BPKD, pejabat Inspektorat, pejabat bidang perencanaan dan evaluasi Bappeda, unsur pendukung fungsi anggaran DPRD, dan tokoh masyarakat. Identitas disajikan menggunakan kode I.1-I.5 untuk menjaga kerahasiaan serta mengarahkan perhatian pada posisi kelembagaan, bukan individu.

Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dan observasi nonpartisipan terhadap

praktik yang dapat diakses peneliti. Data sekunder meliputi RPJMD, RKPD dan Perubahan RKPD, dokumen penganggaran, laporan realisasi, informasi publik, regulasi, serta publikasi statistik. Analisis dokumen mencakup periode 2021-2025, sedangkan wawancara dan pemutakhiran data dilakukan pada 2025. Perluasan periode sampai 2025 diperlukan karena objek kajian mencakup respons daerah terhadap kebijakan efisiensi belanja tahun 2025.

Analisis data mengikuti model interaktif melalui kondensasi data, penyajian, dan penarikan atau verifikasi kesimpulan (Miles et al., 2014). Transkrip dan catatan dokumen dikodekan ke dalam tema: prioritas, struktur belanja, digitalisasi, aset dan pendapatan, pengawasan, transparansi, partisipasi, serta dampak pembangunan. Kredibilitas dijaga melalui triangulasi antarinforman dan dokumen, member checking terhadap substansi wawancara, serta pencatatan jejak analisis. Transferabilitas didukung oleh deskripsi konteks, sedangkan dependabilitas dan konfirmabilitas dijaga melalui konsistensi prosedur dan keterkaitan interpretasi dengan bukti (Lincoln, 1980).

Tabel 1. Informan dan Relevansi Data

Kode	Unsur	Peran dalam Siklus Anggaran	Data Utama
I.1	BPKD	Penganggaran, penatausahaan, pelaporan	ASB, SHS, SIPD, monitoring, aset, PAD

I. ²	Inspekt orat	Pengawasa n internal	Reviu RKA/DP A, audit, PKPT, tindak lanjut, e- audit
I. ³	Bapped a	Perencanaa n dan pengendali an	RPJMD- RKPD, prioritas, <i>cross- cutting</i> , Musrenba ng
I. ⁴	DPRD	Anggaran dan pengawasa n	KUA- PPAS/A PBD, evaluasi semester, reses, PAD
I. ⁵	Masyar akat	Partisipasi dan kontrol sosial	Transpar ansi, akses informasi, pemerata an manfaat

Sumber : Data Penelitian, 2025

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konteks Fiskal dan Respons terhadap Kebijakan Efisiensi 2025

Kabupaten Pandeglang memasuki kebijakan efisiensi 2025 dengan ruang fiskal yang relatif sempit dan kebutuhan pembangunan yang luas. Data realisasi 2024 menunjukkan belanja pegawai sekitar 48,12% dari total realisasi belanja, sedangkan belanja modal sekitar 10,63%. Perhitungan tersebut menggunakan total realisasi belanja sebagai penyebut (BPS Pandeglang, 2025). Dalam wawancara, I3

menyebut proporsi belanja pegawai sekitar 39% dari APBD dengan basis perhitungan internal yang berbeda. Perbedaan angka ini tidak serta-merta menunjukkan inkonsistensi, tetapi menegaskan perlunya satu definisi dan basis data yang seragam ketika struktur belanja dibahas dalam forum kebijakan.

Setelah Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 terbit, DPRD dan Tim Anggaran Pemerintah Daerah melakukan pembahasan penyesuaian. I4 menyebut sekitar Rp104 miliar dari pagu sekitar Rp2,7 triliun dialihkan atau diefisienkan melalui pergeseran anggaran. Informasi ini merupakan estimasi informan dan perlu dibaca bersama dokumen APBD perubahan. Kebijakan diarahkan terutama pada kegiatan seremonial, perjalanan dinas, rapat, seminar, dan belanja yang tidak berhubungan langsung dengan layanan prioritas. Pendekatan tersebut sesuai dengan arahan nasional, tetapi efektivitasnya ditentukan oleh kemampuan membedakan belanja administratif yang tidak produktif dari belanja koordinasi atau peningkatan kapasitas yang benar-benar diperlukan.

Temuan menunjukkan bahwa efisiensi pada tahap awal masih cenderung berbentuk pengendalian input dan pemotongan jenis belanja. Langkah ini penting untuk respons jangka pendek, tetapi belum cukup untuk menghasilkan efisiensi alokatif. Efisiensi alokatif menuntut realokasi dari program berdaya ungkit rendah menuju program yang menghasilkan outcome lebih besar. (Afonso et al., 2005) mengingatkan bahwa efisiensi harus menghubungkan capaian dengan sumber daya, sedangkan

(World Bank, 2020) menekankan perlunya spending better, bukan hanya spending less. Karena itu, kebijakan 2025 seharusnya menjadi pintu masuk untuk menata ulang portofolio program secara berkelanjutan.

Perencanaan, Prioritisasi, dan Konsistensi Dokumen

Bappeda menyusun prioritas dengan menjadikan RPJMD sebagai kerangka induk dan RKPD sebagai penjabaran tahunan. Proses menggabungkan pendekatan teknokratis, politis, partisipatif, top-down, dan bottom-up. Usulan masyarakat disampaikan melalui Musrenbang desa dan kecamatan, sedangkan visi kepala daerah masuk melalui jalur politis. Forum Konsultasi Publik digunakan untuk memperoleh masukan terhadap rancangan awal RKPD. Struktur ini secara normatif telah sesuai dengan prinsip perencanaan pembangunan daerah, tetapi kualitasnya ditentukan oleh konsistensi antara masalah, indikator, program, target, dan alokasi.

Keterbatasan fiskal mendorong penetapan tema dan prioritas tahunan. I3 menjelaskan bahwa program lintas sektor seperti penurunan stunting dan kemiskinan ekstrem dikoordinasikan melalui pendekatan cross-cutting. Pendekatan ini penting karena masalah pembangunan tidak mengikuti batas organisasi perangkat daerah. Namun, klaim bahwa tidak ada tumpang tindih program karena setiap OPD memiliki mandat berbeda perlu diperlakukan secara kritis. Tumpang tindih dapat terjadi pada sasaran, lokasi, penerima manfaat, atau jenis intervensi meskipun nomenklatur

program berbeda. Karena itu, pencegahan duplikasi memerlukan pemetaan target dan manfaat lintas-OPD, bukan hanya pemisahan kewenangan administratif.

Pada tahap penganggaran, I1 menjelaskan penggunaan Analisis Standar Belanja dan Standar Harga Satuan sebagai batas kewajaran biaya. Kedua instrumen membantu mengurangi variasi harga dan penggelembungan input. Namun, standar biaya hanya menjawab pertanyaan apakah biaya wajar, bukan apakah kegiatan diperlukan atau menghasilkan outcome. Agar berorientasi hasil, pemeriksaan ASB/SHS harus dilengkapi penilaian atas teori perubahan program, indikator manfaat, alternatif intervensi, dan biaya per penerima manfaat.

Konsistensi RPJMD-RKPD-KUA-PPAS-APBD menjadi simpul utama efisiensi. I4 menegaskan pentingnya keselarasan visi kepala daerah dengan seluruh dokumen tersebut. Ketika prioritas berubah tanpa alasan yang dapat dilacak, anggaran rentan mengalami fragmentasi. Sebaliknya, konsistensi yang terlalu kaku juga dapat menghambat respons terhadap guncangan. Tata kelola yang baik memerlukan mekanisme perubahan yang transparan: alasan perubahan, sumber pembiayaan, program yang dikurangi, outcome yang dipertahankan, dan konsekuensi distribusinya harus dijelaskan secara terbuka.

Digitalisasi Keuangan dan Optimalisasi Aset

SIPD digunakan untuk mendukung perencanaan, penganggaran, penatausahaan, dan

pelaporan. Menurut I1, sistem digital memperkuat fungsi kontrol karena data antar-tahap dapat ditelusuri dalam satu alur. Digitalisasi juga mengurangi peluang perubahan data tanpa jejak dan mempercepat konsolidasi laporan. Temuan ini mendukung gagasan bahwa teknologi dapat meningkatkan akuntabilitas apabila disertai standarisasi data, kewenangan yang jelas, dan pengguna yang kompeten.

Manfaat SIPD belum optimal karena pengelolaan Barang Milik Daerah belum sepenuhnya terintegrasi dan kemampuan pengguna berbeda antar-OPD. Keterbatasan pelatihan membuat sebagian aparatur lebih berfokus pada pemenuhan input sistem daripada pemanfaatan data untuk analisis. Kondisi ini menunjukkan bahwa digitalisasi bukan sekadar pengadaan aplikasi. Efisiensi digital memerlukan tata kelola data, interoperabilitas, dukungan pengguna, prosedur koreksi, dan dashboard yang menerjemahkan transaksi menjadi informasi kinerja.

Pengelolaan aset menjadi titik lemah sekaligus peluang fiskal. I1 mengidentifikasi persoalan sertifikat ganda, dokumen hibah lama yang tidak lengkap, dan pembagian peran antara OPD pengguna/penghasil dengan BPKD sebagai pencatat. Ketidakpastian legal menghambat pemanfaatan aset produktif dan menurunkan kualitas neraca. Pembentukan Satgas Percepatan atau Optimalisasi PAD menunjukkan adanya respons kelembagaan, tetapi hasilnya memerlukan inventarisasi, penilaian potensi ekonomi, penyelesaian status hukum, dan skema pemanfaatan yang transparan.

Keterkaitan antara aset dan efisiensi penting karena efisiensi tidak hanya bekerja pada sisi belanja. Peningkatan pendapatan dari aset, pasar, dan pariwisata dapat memperluas ruang fiskal tanpa menaikkan beban masyarakat secara tidak proporsional. Namun, optimalisasi PAD harus memperhitungkan biaya pemungutan, daya dukung usaha lokal, dan risiko kebocoran. Dengan demikian, ukuran keberhasilan Satgas PAD sebaiknya mencakup tambahan pendapatan neto, kualitas basis data, kepatuhan, dan keberlanjutan sumber penerimaan.

Pengawasan Berbasis Risiko dan Akuntabilitas Kinerja

Inspektorat melakukan review terhadap standar harga, analisis standar belanja, RKA, dan DPA serta probity audit terhadap proyek strategis. Pengawasan disusun melalui Program Kerja Pengawasan Tahunan, mulai dari entry meeting, pengumpulan dokumen, klarifikasi, penyusunan laporan hasil pemeriksaan, hingga rekomendasi tindak lanjut. I2 menyatakan bahwa prioritas pengawasan diarahkan pada risiko sedang dan tinggi setelah anggaran pengawasan juga mengalami efisiensi. Pendekatan berbasis risiko memungkinkan sumber daya audit yang terbatas digunakan pada area dengan konsekuensi terbesar.

Orientasi pengawasan mulai bergerak dari kepatuhan menuju kinerja. Inspektorat memeriksa keterkaitan input, output, outcome, dan manfaat, serta menguji apakah volume dan sasaran kegiatan benar-benar tercapai. Meskipun demikian, temuan kekurangan volume pekerjaan fisik masih muncul. Hal ini

memperlihatkan bahwa desain pengawasan yang baik belum otomatis mengubah perilaku pelaksana. Efektivitasnya bergantung pada kecepatan tindak lanjut, konsekuensi atas pengulangan temuan, kualitas pengendalian internal OPD, dan keterhubungan rekomendasi audit dengan keputusan anggaran tahun berikutnya.

Pengembangan aplikasi Sipetarung untuk memantau hasil pemeriksaan dan tindak lanjut berpotensi memperkuat akuntabilitas. Sistem tersebut sebaiknya tidak hanya menyimpan status rekomendasi, tetapi juga mengelompokkan akar masalah, unit berulang, nilai risiko, batas waktu, dan dampak perbaikan. Data pengawasan yang dianalisis secara longitudinal dapat menjadi early warning bagi Bappeda, BPKD, dan DPRD saat menetapkan prioritas serta plafon anggaran.

DPRD menjalankan pengawasan melalui pembahasan anggaran, evaluasi semesteran atas Laporan Realisasi Anggaran, kunjungan komisi, dan penyerapan aspirasi melalui reses. Mekanisme checks and balances telah tersedia, tetapi kualitas pengawasan ditentukan oleh kapasitas analitis, akses data, serta kemampuan membedakan isu teknis dari kepentingan politik jangka pendek. Penggunaan tenaga ahli membantu, namun perlu didukung data terbuka dan indikator outcome yang konsisten. Dalam kerangka (Denhardt & Denhardt, 2015), pengawasan seharusnya menjaga nilai publik, bukan hanya memastikan administrasi berjalan.

Transparansi dan Partisipasi: Dari Formal menuju Substantif

Pemerintah daerah memublikasikan Perda APBD dan Perda Perubahan APBD melalui laman resmi, sedangkan informasi pengadaan tersedia melalui LPSE/SIRUP. Dokumen rinci dapat diminta melalui PPID. Praktik ini menunjukkan pemenuhan kerangka keterbukaan, tetapi akses yang memerlukan prosedur formal dapat mengurangi kegunaan informasi bagi warga yang membutuhkan data cepat dan sederhana. I5 menilai masyarakat mendukung transparansi, namun informasi anggaran belum selalu disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami.

Kesenjangan antara transparansi formal dan substantif terlihat pada bentuk informasi. Dokumen hukum dan tabel anggaran lengkap penting bagi auditor atau peneliti, tetapi sebagian besar warga memerlukan ringkasan: apa prioritasnya, berapa biaya, lokasi, penerima manfaat, progres, serta hasilnya. (de Renzio & Wehner, 2017) menekankan bahwa keterbukaan baru berdampak ketika informasi dapat digunakan. Oleh karena itu, publikasi APBD perlu dilengkapi citizens budget, dashboard proyek, dan penjelasan perubahan anggaran.

Partisipasi berlangsung melalui Musrenbang, konsultasi publik, audiensi, dan reses. Kehadiran RT/RW, organisasi kemasyarakatan, dan unsur legislatif memperluas representasi. Namun, partisipasi masih berisiko simbolik apabila usulan tidak memiliki status yang dapat dilacak. Pemerintah perlu menyediakan nomor usulan, hasil verifikasi, alasan diterima atau ditolak, OPD penanggung jawab, dan

estimasi waktu pelaksanaan. Mekanisme tersebut mengubah partisipasi dari forum penyampaian aspirasi menjadi hubungan akuntabilitas.

I5 juga menekankan peran LSM sebagai mitra kritis dan belum meratanya manfaat pembangunan. Temuan ini penting karena efisiensi dapat menghasilkan ketidakadilan apabila hanya mengejar biaya terendah tanpa memperhatikan wilayah tertinggal dan kelompok rentan. Dalam daerah dengan geografi luas, biaya layanan di wilayah terpencil cenderung lebih tinggi. Penilaian efisiensi karenanya harus menggabungkan produktivitas dan equity agar penghematan tidak memperlebar kesenjangan.

Efisiensi Anggaran dan Akselerasi Pembangunan

Hasil penelitian menunjukkan hubungan antara efisiensi dan akselerasi pembangunan bersifat tidak langsung. Efisiensi menciptakan ruang fiskal dan memperbaiki ketepatan alokasi, tetapi dampaknya baru muncul ketika dana yang dibebaskan dialihkan ke intervensi dengan daya ungkit tinggi. Dalam konteks Pandeglang, sektor prioritas mencakup layanan pendidikan dan kesehatan, konektivitas wilayah, pengurangan kemiskinan dan stunting, serta pengembangan ekonomi lokal berbasis pertanian, UMKM, dan pariwisata.

Karakter ekonomi Pandeglang yang masih didominasi sektor primer membutuhkan strategi belanja yang mendorong peningkatan nilai tambah. Infrastruktur jalan dan logistik, irigasi, akses pasar, mutu layanan pendidikan, serta penguatan kesehatan masyarakat dapat

meningkatkan produktivitas rumah tangga dan usaha. Namun, pemilihan proyek harus didasarkan pada peta masalah dan biaya-manfaat, bukan pemerataan nominal antar-OPD. Temuan (Lewis, 2017) dan (Sugiyarto et al., 2025) menguatkan bahwa kualitas pengeluaran lebih penting daripada besaran sumber daya semata.

Penelitian ini belum mengukur perubahan outcome secara kausal setelah kebijakan efisiensi 2025. Karena itu, klaim bahwa efisiensi telah mempercepat pembangunan perlu dibatasi. Bukti yang tersedia menunjukkan kesiapan mekanisme dan arah kebijakan, bukan besarnya dampak. Pemerintah daerah memerlukan baseline, target outcome, dan evaluasi setelah realokasi agar dapat membedakan penghematan administratif, efisiensi teknis, dan perbaikan hasil pembangunan.

Model 5P Optimalisasi Efisiensi Anggaran

Sintesis temuan menghasilkan Model 5P sebagai strategi integratif. Model ini menempatkan efisiensi sebagai siklus perbaikan berkelanjutan yang menghubungkan perencanaan, struktur anggaran, pengawasan, teknologi, dan partisipasi. Setiap unsur harus diterapkan secara bersamaan karena kelemahan satu unsur dapat mengurangi efektivitas unsur lain.

Tabel 2. Model 5P Optimalisasi Efisiensi Anggaran Kabupaten Pandeglang.

Unsur	Masalah yang Dijawab	Aksi Prioritas	Indikator	Horizon
Prioritas berbasis outcome	Program tersebar dan orientasi	Review portofolio; biaya per	Proporsi belanja prioritas	0-1 tahun

<i>me</i>	i serapan	outcom e; lindung i layanan dasar	as; capaia n <i>outco me</i>	
Penata an strukt ur belanj a	Rigidita s belanja pegawai dan ruang fiskal sempit	Peta jabatan; kendali pertum buhan; realoka si bertaha p	Rasio belanj a; ruang fiskal; belanj a modal produ ktif	1-3 tahu n
Penga wasan berbas is risiko	Audit reaktif dan temuan berulan g	Integras ikan risiko, LHP, tindak lanjut, dan pengan ggaran	Tingk at tindak lanjut; temua n berula ng; nilai risiko	0-2 tahu n
<i>Platfor m</i> digital terinte grasi	Data terfrag mentasi dan kapasita s penggu na berbeda	Integras i SIPD- BMD- e-audit; tata kelola data; pelatiha n	Konsi stensi data; waktu proses ; pengg una komp eten	0-3 tahu n
Partisi pasi subst antif	Transpa ransi formal dan usulan tidak terlacak	<i>Citizens budget</i> ; <i>dashbo ard</i> ; pelacak an usulan; umpan balik	Akses data; respon s usulan ; kepu san dan pemer ataan	0-2 tahu n

Sumber : Sintesis Hasil Penelitian, 2025

Pertama, prioritas berbasis outcome berarti seluruh program diuji berdasarkan urgensi masalah, penerima manfaat, alternatif intervensi, biaya, dan dampak. Kedua,

penataan struktur belanja dilakukan secara bertahap agar pengendalian belanja pegawai tidak mengurangi tenaga layanan dasar. Ketiga, pengawasan berbasis risiko menghubungkan rekomendasi audit dengan keputusan anggaran dan sanksi atas temuan berulang.

Keempat, platform digital terintegrasi menyatukan data perencanaan, keuangan, aset, pengadaan, dan pengawasan sehingga keputusan didasarkan pada satu sumber data. Kelima, partisipasi substantif memastikan masyarakat dapat memahami anggaran, menelusuri usulan, dan menilai hasil. Model ini menyeimbangkan efisiensi ekonomi dengan akuntabilitas dan keadilan, sehingga penghematan menjadi sarana memperbaiki nilai publik.

KESIMPULAN

Pemerintah Kabupaten Pandeglang telah membangun sejumlah fondasi efisiensi melalui ASB, SHS, SIPD, penajaman prioritas, pengawasan berbasis risiko, evaluasi legislatif, dan forum partisipasi. Instrumen tersebut menunjukkan bahwa efisiensi telah masuk ke dalam siklus tata kelola, bukan hanya menjadi kebijakan insidental. Meskipun demikian, hasilnya belum optimal karena ruang fiskal sempit, rigiditas belanja pegawai, pengelolaan aset yang belum produktif, integrasi sistem yang belum penuh, kapasitas digital yang tidak merata, serta keterbukaan dan partisipasi yang masih dominan prosedural.

Temuan utama penelitian adalah bahwa efisiensi anggaran

harus dipahami sebagai kemampuan sistem pemerintahan untuk mengalokasikan sumber daya pada outcome prioritas dengan biaya yang wajar, risiko terkendali, dan proses yang akuntabel. Pemotongan belanja tanpa evaluasi manfaat hanya menghasilkan penghematan jangka pendek. Sebaliknya, efisiensi yang didukung good governance dapat memperluas ruang bagi pendidikan, kesehatan, infrastruktur, pengurangan kemiskinan, dan penguatan ekonomi lokal.

Implikasi kebijakan dirumuskan melalui Model 5P. Dalam jangka pendek, pemerintah perlu melakukan review portofolio program, menerbitkan citizens budget, menyatukan basis data struktur belanja, dan menghubungkan temuan pengawasan dengan APBD berikutnya. Dalam jangka menengah, prioritas diarahkan pada penataan belanja pegawai secara selektif, penyelesaian legalitas aset, integrasi SIPD-BMD-e-audit, serta pengembangan indikator biaya per outcome. Pelaksanaan reformasi perlu menjaga layanan dasar dan mempertimbangkan biaya pelayanan di wilayah terpencil agar efisiensi tidak mengurangi pemerataan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V. (2003). *E U R O P E A N C E N T R A L B A N K*. http://ssrn.com/abstract_id=434002.
- Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V. (2003). *E U R O P E A N C E N T R A L B A N K*. http://ssrn.com/abstract_id=434002.
- Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V. (2005). Public sector efficiency: an international comparison. *Public Choice*, 123(3), 321–347.
- BPS Pandeglang. (2025). statistik-daerah-kabupaten-pandeglang-2025.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- de Renzio, P., & Wehner, J. (2017). *The Impacts of Fiscal Openness*. *The World Bank Research Observer*, 32(2), 185–210. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkx004>
- Denhardt, J. V, & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Inpres No 1. (2025). EFISIENSI BEIANJA DAIAM PEIAKSANAAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BEI.ANJA NEGARA DAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN BEI.ANJA DAERAH TAHUN ANGGARAN 2025.
- Kepmen Keuangan No 29. (2025). *KEPUTUSAN MENTERI KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA*.
- Lewis, B. D. (2017). Local government spending and service delivery in Indonesia: the perverse effects of substantial fiscal resources. *Regional Studies*, 51(11), 1695–1707.

- Lewis, B. D. (2023). Indonesia's new fiscal decentralisation law: A critical assessment. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 59(1), 1–28.
- Lincoln, Y. (1980). Guba. E.(1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis*. sage.
- Nor, W., Hudaya, M., & Novriyandana, R. (2019). Financial statements disclosure on Indonesian local government websites: A quest of its determinant(s). *Asian Journal of Accounting Research*, 4(1), 112–128. <https://doi.org/10.1108/AJAR-06-2019-0043>
- Prasetyia, F., Wicesa, N. A., & Finuliyah, F. (2026). The Impact of Fiscal Decentralization on Human Development Index Convergence in Indonesia: An Arellano-Bond GMM Dynamic Panel Data Estimation. *Forum for Social Economics*.
- Raikumar, A. S., & Swaroop, V. (2002). Public Spending and Outcomes Does Governance Matter?
- Ritonga, I. T. (2024). Eliminating the effects of external environmental factors to improve the analysis of local government financial condition: a study in Indonesia. *Public Money & Management*, 44(5), 358–365.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2009). *Economics*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.co.id/books?id=eS5ZAAAAAYAAJ>
- Siburian, M. E. (2024). Fiscal decentralization and corruption: a case of Indonesia. *Applied Economics Letters*, 31(1), 87–90.
- Sjahrir, B. S., Kis-Katos, K., & Schulze, G. G. (2014). Administrative overspending in Indonesian districts: The role of local politics. *World Development*, 59, 166–183.
- Sofilda, E., Zilal Hamzah, M., & Kusairi, S. (2023). Analysis of fiscal decentralisation, human development, and regional economic growth in indonesia. *Cogent Economics & Finance*, 11(1), 2220520.
- Sugiyarto, A., Lee, B. L., & Wilson, C. (2025). Narrowing the gap: Dynamics of Indonesia's public expenditure performance in economically lagging districts. *Economic Analysis and Policy*, 85, 2299–2318.
- Suryawati, D., Rohman, H., Maulana, M. I., Handika, Y. R., Hanim, A. N., Muluk, M. R. K., & Rochman, F. (2026). Adaptive governance in fiscal decentralization: Insight from institutional reform in Banyuwangi Regency, Indonesia. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102606.
- World Bank. (2020). *INDONESIA PUBLIC EXPENDITURE REVIEW*. www.worldbank.org/id