



## Analisis Kebijakan Efisiensi Anggaran terhadap Kualitas Penyusunan RKA di PT. XYZ

**Fatima Thuzahra**

UPN Veteran Jawa Timur

**Tantina Haryati**

UPN Veteran Jawa Timur

Alamat: Jl. Raya Rungkut Madya, Gunung Anyar, Surabaya, Jawa Timur, 60294

Korespondensi penulis: [tantinah.ak@upnjatim.ac.id](mailto:tantinah.ak@upnjatim.ac.id)

**Abstrak.** Budget efficiency is a key strategy in addressing resource constraints and the increasing demand for organizational performance. This study aims to analyze the adaptation of government budget efficiency principles in the preparation of the Work and Budget Plan (RKA) at PT. XYZ, a private real estate company undergoing a transformation into a regionally owned enterprise (BUMD). The research employed a descriptive qualitative approach using in-depth interviews and document analysis. The findings indicate that budget efficiency was implemented through evaluations of previous budget realizations, the establishment of measurable priorities, and active involvement of work units. This efficiency had a positive impact on the quality and accountability of the RKA, although challenges remain, particularly in coordination and the absence of a standardized operating procedure. These findings contribute theoretically to the literature on budgeting in the non-government sector and offer practical implications for companies undergoing institutional transformation toward becoming BUMDs.

**Keywords:** Accountability; Budget Efficiency; Work and Budget Plan (RKA).

**Abstrak.** Efisiensi anggaran merupakan strategi penting dalam menghadapi keterbatasan sumber daya dan tuntutan peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis adaptasi prinsip efisiensi anggaran pemerintah dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) di PT. XYZ, sebuah perusahaan real estate yang tengah bertransformasi menjadi BUMD. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi diterapkan melalui evaluasi realisasi anggaran sebelumnya, penetapan prioritas, dan pelibatan unit kerja secara aktif. Efisiensi ini berdampak positif terhadap kualitas dan akuntabilitas RKA, meskipun masih dihadapkan pada kendala koordinasi dan ketiadaan SOP efisiensi. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis bagi literatur penganggaran di sektor non-pemerintah dan menawarkan implikasi praktis bagi perusahaan yang menjalani transisi kelembagaan menuju BUMD.

**Kata Kunci:** Akuntabilitas; Efisiensi Anggaran; Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)

### PENDAHULUAN

Efisiensi anggaran menjadi isu sentral dalam pengelolaan keuangan modern, baik di sektor publik maupun swasta. Di tengah keterbatasan sumber daya dan meningkatnya kebutuhan organisasi, penting untuk menerapkan strategi anggaran yang tidak hanya hemat biaya, tetapi juga mampu meningkatkan efektivitas program. Sunaryo (2025) menyatakan bahwa pendekatan inovatif dalam penyusunan anggaran terbukti dapat memperbaiki alokasi sumber daya dan meningkatkan efisiensi lembaga, dibandingkan pendekatan tradisional yang seringkali tidak fleksibel terhadap perubahan lingkungan.

Ramadhan & Nordiawan (2022) menekankan pentingnya kualitas informasi dalam dokumen anggaran, seperti Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), agar organisasi dapat mengukur kinerja dan akuntabilitas keuangan secara optimal. Dalam penelitian mereka, penggunaan model logika terbukti membantu meningkatkan konsistensi antara rencana dan hasil, terutama di organisasi yang sedang melakukan efisiensi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas RKA tidak hanya ditentukan oleh isi dokumennya, tetapi juga oleh proses penyusunan dan sistem informasi

Commented [f1]: Pembenhahan sitasi awal kalimat

yang mendukungnya. kombinasi stabilitas tradisional dan fleksibilitas inovatif dalam budgeting.

Penyusunan anggaran merupakan fondasi utama dalam pengelolaan keuangan baik di sektor publik maupun swasta. Dalam konteks pemerintahan, efisiensi anggaran menjadi fokus strategis yang belakangan ini semakin ditekankan, sebagaimana disampaikan oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani dalam pernyataannya, dilansir dari berita (Agnes, 2025) bahwa efisiensi anggaran akan menjadi budaya baru dalam tata kelola keuangan negara. Gagasan ini tidak hanya relevan bagi instansi pemerintah, tetapi juga dapat menjadi inspirasi bagi sektor swasta, termasuk perusahaan-perusahaan yang sedang dalam proses transisi menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Efisiensi anggaran sendiri merujuk pada pemanfaatan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil yang maksimal tanpa pemborosan, yang dalam praktiknya berkaitan erat dengan konsep manajemen keuangan, teori penganggaran berbasis kinerja, dan prinsip akuntabilitas publik. Berbagai studi sebelumnya menunjukkan bahwa efisiensi anggaran dapat meningkatkan transparansi, mengurangi pemborosan, serta memperbaiki kualitas layanan dan hasil yang dicapai.

Penelitian ini berangkat dari permasalahan nyata yang dihadapi oleh PT. XYZ, sebuah perusahaan real estate swasta yang sedang dalam proses menuju BUMD. Dalam perjalanannya, perusahaan ini menghadapi tantangan dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang efisien dan selaras dengan prinsip tata kelola keuangan modern. Di tengah dorongan efisiensi yang digaungkan pemerintah, terdapat kesenjangan antara praktik penyusunan anggaran di sektor swasta dan standar efisiensi yang ditetapkan dalam regulasi pemerintah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana prinsip efisiensi anggaran yang dicanangkan oleh pemerintah dapat diadaptasi dalam penyusunan RKA di PT. XYZ, serta mengidentifikasi hambatan dan strategi yang tepat dalam penerapannya. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengevaluasi sejauh mana perusahaan mampu mengimplementasikan efisiensi anggaran dan bagaimana dampaknya terhadap kualitas perencanaan anggaran perusahaan.

Pertanyaan utama yang ingin dijawab melalui penelitian ini antara lain adalah: Bagaimana implementasi efisiensi anggaran di PT. XYZ dalam proses penyusunan RKA? Apa saja kendala yang dihadapi dalam upaya menerapkan efisiensi anggaran? Dan bagaimana dampak efisiensi anggaran terhadap kualitas RKA yang dihasilkan? Penelitian ini penting karena dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian penganggaran sektor swasta yang relevan dengan arah kebijakan publik, sekaligus memiliki implikasi praktis dalam mendukung transformasi perusahaan menuju BUMD yang lebih efisien dan transparan. Secara teoritis, hasil penelitian diharapkan memperkaya literatur mengenai efisiensi anggaran dalam konteks organisasi non-pemerintah, sementara secara praktis dapat menjadi acuan bagi perusahaan lain yang berada dalam fase transisi serupa.

Adapun ruang lingkup penelitian ini terbatas pada proses penyusunan RKA di PT. XYZ selama masa transisi menuju BUMD, dengan fokus pada aspek perencanaan dan pengalokasian anggaran. Penelitian ini tidak mencakup tahap implementasi penuh anggaran atau evaluasi hasil proyek secara keseluruhan. Keterbatasan ini penting untuk ditekankan agar pembaca memiliki ekspektasi yang realistis terhadap cakupan dan generalisasi hasil studi. Struktur makalah ini diawali dengan tinjauan pustaka yang menguraikan konsep efisiensi anggaran dan praktik penganggaran di sektor swasta, dilanjutkan dengan metode penelitian yang digunakan, hasil dan pembahasan temuan penelitian, serta diakhiri dengan kesimpulan dan saran yang relevan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan

## KAJIAN TEORI

Efisiensi anggaran merupakan bagian penting dari tata kelola keuangan yang baik (*good governance*) dan menjadi sorotan utama dalam upaya meningkatkan akuntabilitas organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Menurut Dwifarchan & Sulistiyanti (2023) dalam penelitian mereka terhadap Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Magelang menjelaskan bahwa efisiensi anggaran adalah perbandingan antara realisasi anggaran belanja aktual terhadap alokasi anggaran yang telah dirumuskan. Untuk mencapai kategori efisien, realisasi tersebut harus berada di bawah 100%. Artinya, apabila realisasi belanja berada di bawah batas alokasi, maka anggaran dinyatakan efisien. Berdasarkan perhitungannya, kondisi ini menunjukkan bahwa sumber daya digunakan secara hemat—sedangkan jika realisasi jauh di bawah alokasi, hal tersebut bisa menunjukkan penghematan tetapi juga bisa mengindikasikan ketidakefektifan dalam pelaksanaan program

Commented [f2]: Pembenaan sitasi awal kalimat

Menurut Junaid et al. (2025), efektivitas dan efisiensi merupakan dua indikator penting dalam menilai kinerja pelaksanaan anggaran. Efektivitas diartikan sebagai kemampuan suatu instansi atau unit kerja dalam merealisasikan anggaran sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Semakin besar persentase realisasi anggaran terhadap rencana anggaran (mendekati atau sama dengan 100%), maka semakin efektif pelaksanaan anggaran tersebut. Di sisi lain, efisiensi berfokus pada optimalisasi penggunaan sumber daya. Anggaran dikatakan efisien apabila output atau hasil yang dicapai sesuai target namun dilakukan dengan penggunaan anggaran yang lebih rendah dari pagu yang ditetapkan, tanpa mengurangi mutu atau kualitas hasil. Dengan kata lain, efisiensi menilai bagaimana suatu instansi mampu melaksanakan program secara hemat namun tetap berkualitas. Kedua indikator ini penting untuk memastikan bahwa anggaran tidak hanya terserap dengan baik, tetapi juga digunakan secara bijak dan berdampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi.

Commented [f3]: Pembenaan sitasi awal kalimat

Penelitian lain yang relevan disampaikan oleh Setiawan & Ramdan (2024) yang menyatakan bahwa efisiensi anggaran, realisasi anggaran, dan pengendalian akuntansi memiliki pengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah daerah. Secara empiris, efisiensi anggaran dapat mendorong transparansi dan tanggung jawab manajerial dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran, yang kemudian memperkuat kualitas dokumen Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). Dalam konteks PT. XYZ, yang sedang bertransformasi menuju Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), penerapan efisiensi anggaran menjadi relevan untuk memperbaiki kualitas RKA sebagai dokumen strategis dalam perencanaan kegiatan dan alokasi dana.

Commented [f4]: Pembenaan sitasi awal kalimat

Efisiensi anggaran sering dipandang sebagai faktor krusial dalam meningkatkan kualitas penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). Sanggalangi et al. (2025) dalam penelitian mereka di Inspektorat Provinsi Papua Tengah menekankan bahwa evaluasi menyeluruh terhadap RKA—mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, hingga pertanggungjawaban—berkontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu laporan keuangan (evaluasi RKA sangat penting untuk transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas). Mereka menjelaskan bahwa efisiensi tercapai ketika alokasi dana tidak hanya sesuai dengan tujuan strategis, tetapi juga digunakan tepat guna tanpa pemborosan. Hal ini memungkinkan penyusunan RKA yang tidak hanya realistis secara anggaran tetapi juga kredibel dalam menghasilkan laporan keuangan berkualitas tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan publik dan akuntabilitas Lembaga.

Commented [f5]: Pembenaan sitasi awal kalimat

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk menggambarkan dan memahami secara mendalam bagaimana kebijakan efisiensi anggaran diimplementasikan serta bagaimana kebijakan tersebut berdampak terhadap kualitas penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) di PT. XYZ. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap realitas sosial, dinamika organisasi, dan praktik-praktik perencanaan anggaran yang kompleks dalam konteks perusahaan yang sedang bertransformasi menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

### **Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan bersifat deskriptif-kualitatif. Desain ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi proses, pengalaman, serta persepsi para pelaku organisasi terhadap kebijakan efisiensi anggaran yang diterapkan. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis secara statistik, melainkan untuk menggali makna, kecenderungan, dan dampak yang muncul dari pelaksanaan kebijakan tersebut terhadap kualitas penyusunan dokumen RKA.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui dua metode utama, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview) dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap beberapa informan kunci, termasuk staf keuangan, perencanaan anggaran, dan manajer unit terkait di PT. XYZ. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas dalam menggali informasi yang lebih luas dan kontekstual sesuai arah diskusi. Selain wawancara, peneliti juga melakukan studi dokumentasi terhadap dokumen-dokumen RKA tahun-tahun sebelumnya, kebijakan internal perusahaan, notulensi rapat anggaran, serta regulasi pemerintah terkait efisiensi anggaran.

Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana kebijakan efisiensi anggaran mempengaruhi proses dan kualitas penyusunan RKA di PT. XYZ, serta tantangan-tantangan apa saja yang dihadapi dalam penerapannya. Kedalaman dan kekayaan data menjadi fokus utama agar hasil penelitian mampu memberikan kontribusi bermakna baik bagi teori maupun praktik manajerial di lingkungan perusahaan yang sedang bertransformasi ke arah BUMD.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan bersama ketiga narasumber dari Sub. Bagian Anggaran PT. XYZ, diperoleh pemahaman bahwa penerapan efisiensi anggaran dalam proses penyusunan RKA dilakukan melalui beberapa tahapan utama. Proses tersebut meliputi pengumpulan data awal, analisis terhadap kebutuhan program, hingga penyusunan rencana kerja yang kemudian harus memperoleh persetujuan dari pihak direktur. Strategi efisiensi yang diterapkan tampak melalui evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan yang direncanakan dengan mempertimbangkan arus kas perusahaan dan membandingkan hasil RKA dengan realisasi anggaran sebelumnya. Seluruh unit kerja turut dilibatkan secara aktif dalam proses ini, yang mencerminkan penerapan pendekatan partisipatif. Namun demikian, belum terdapat pedoman tertulis atau SOP yang secara eksplisit mengatur mekanisme efisiensi, sehingga pelaksanaannya masih bersifat fleksibel dan bergantung pada inisiatif masing-masing unit.

Sementara itu, terkait dampak efisiensi anggaran terhadap kualitas penyusunan RKA, informan menyatakan bahwa tidak terjadi perubahan signifikan pada prosedur atau tahapan teknis penyusunannya. Meskipun kebijakan efisiensi dijalankan, kualitas dokumen akhir tetap dapat dipertahankan bahkan menjadi lebih optimal karena anggaran disesuaikan secara tepat dengan

kebutuhan aktual, sehingga tidak terjadi defisit atau surplus yang mencolok. Selain itu, efisiensi anggaran tidak mengganggu aspek kelengkapan informasi, ketepatan waktu penyusunan, maupun akurasi data dalam dokumen RKA tersebut.

Terkait dengan hambatan yang dihadapi dalam penerapan efisiensi anggaran, ditemukan bahwa salah satu tantangan utama adalah keterlambatan dalam pengajuan anggaran serta lambannya koordinasi antar unit. Setiap unit memang dilibatkan dalam penyusunan anggaran dan dilakukan evaluasi berdasarkan capaian tahun sebelumnya, tetapi belum terdapat acuan teknis yang bisa dijadikan standar dalam menentukan prioritas efisiensi. Identifikasi anggaran yang dapat dikurangi dilakukan dengan meninjau kinerja masing-masing kegiatan, namun tetap harus memperoleh persetujuan dari unit pengguna agar tidak mengganggu operasional. Tidak ditemukan adanya penolakan eksplisit dari pegawai atau unit kerja, namun terdapat banyak pertimbangan yang harus dikaji terlebih dahulu sebelum keputusan efisiensi diambil. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan utama lebih bersifat sistemik dan prosedural, terutama dalam hal koordinasi serta ketiadaan standar baku sebagai panduan dalam proses efisiensi anggaran.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) di PT. XYZ, yang sedang dalam masa transisi menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), tetap mempertahankan tahapan formal yang sistematis, yaitu mulai dari pengumpulan data, analisis kebutuhan, penyusunan dokumen anggaran, hingga pengesahan oleh direktur perusahaan. Informasi ini diperoleh melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi internal perusahaan. Di sisi lain, langkah konkret efisiensi anggaran dilaksanakan melalui evaluasi kegiatan yang memperhatikan cash flow dan benchmarking terhadap realisasi anggaran tahun sebelumnya. Hal ini mencerminkan upaya perusahaan dalam menerapkan prinsip efisiensi yang tidak hanya bertujuan menghemat pengeluaran, tetapi juga menyeimbangkan antara kebutuhan operasional dan keterbatasan sumber daya.

Temuan ini memperkuat hasil studi yang dikemukakan oleh (Sunaryo, 2025), bahwa pendekatan inovatif dan fleksibel dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan efisiensi dibandingkan pendekatan tradisional yang kaku. Selain itu, keterlibatan semua unit kerja dalam proses efisiensi menegaskan bahwa pendekatan partisipatif menjadi kunci keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Ramadhan & Nordiawan (2022) menyatakan bahwa kualitas informasi dalam dokumen anggaran sangat ditentukan oleh seberapa luas pelibatan unit kerja dalam perencanaan dan sejauh mana logika program diinternalisasi oleh organisasi. Temuan ini konsisten dengan kondisi di PT. XYZ, di mana tidak ditemukan resistensi yang signifikan, meskipun setiap efisiensi tetap memerlukan persetujuan dari unit terkait.

Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi anggaran di PT. XYZ diimplementasikan melalui evaluasi realisasi anggaran sebelumnya, penyusunan prioritas yang selektif, serta pelibatan aktif antar unit kerja. Meskipun struktur formal penyusunan RKA tidak mengalami perubahan signifikan, kualitas dokumen meningkat melalui optimalisasi alokasi dana dan pemangkasan anggaran non-esensial. Hasil ini sejalan dengan penelitian Azis (2024) dalam jurnal *Evaluation of the Implementation and Impact of Performance-Based Budgeting (PBB)*, yang menunjukkan bahwa pendekatan berbasis kinerja (PBB) secara signifikan memperkuat efektivitas kontrol dan efisiensi penganggaran di sektor publik Indonesia.

Dari sisi dampak, tidak ditemukan perubahan signifikan dalam alur penyusunan RKA akibat kebijakan efisiensi, namun kualitas dokumen dinilai menjadi lebih optimal karena menghindari surplus dan defisit yang berlebihan. Ini menegaskan temuan Setiawan & Ramdan (2024) bahwa efisiensi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap akuntabilitas, tanpa harus mengorbankan struktur atau kualitas dokumen perencanaan. Temuan ini sekaligus memberikan

Commented [f6]: Pembenhahan sitasi awal kalimat

Commented [f7]: Pembenhahan sitasi awal kalimat

Commented [f8]: Pembenhahan sitasi awal kalimat

pemahaman baru bahwa efisiensi anggaran bukan berarti pemotongan semata, melainkan penyesuaian yang rasional berdasarkan evaluasi historis.

Namun demikian, beberapa tantangan juga ditemukan, terutama terkait keterlambatan pengajuan anggaran dan lambatnya koordinasi antar unit. Tidak adanya pedoman teknis atau SOP efisiensi menjadi hambatan serius yang menghambat kelancaran proses. Dalam konteks ini, pernyataan Sanggalangi et al. (2025) relevan, bahwa efisiensi tidak akan tercapai secara optimal tanpa sistem pengawasan dan evaluasi yang terstruktur. Dari temuan ini dapat ditarik pemahaman bahwa kendala administratif dan kelemahan sistemik lebih berdampak terhadap kualitas RKA dibandingkan pengurangan dana itu sendiri.

Commented [f9]: Pembenhahan sitasi awal kalimat

Temuan ini juga didukung oleh hasil penelitian Putri & Yuliafitri (2023) yang meneliti efektivitas dan efisiensi anggaran belanja operasional pada dinas-dinas di Kota Bandung. Hasil studi tersebut menunjukkan bahwa anggaran dapat dikelola secara efisien dengan rata-rata efektivitas mencapai 84% dan efisiensi sebesar 15% per tahun, tanpa mengurangi kualitas layanan publik. Kunci keberhasilannya terletak pada evaluasi realisasi anggaran dan penyesuaian berdasarkan kebutuhan aktual bukan sekadar pemangkasan anggaran secara umum. Temuan ini sejalan dengan kondisi yang terjadi di PT. XYZ, di mana proses efisiensi dilakukan melalui evaluasi kegiatan, pelibatan unit kerja, serta penyesuaian anggaran berdasarkan data historis dan prioritas program. Pendekatan ini menunjukkan bahwa efisiensi anggaran lebih tepat dipahami sebagai strategi perencanaan yang cerdas dan adaptif untuk menjaga kualitas dokumen serta akuntabilitas penggunaan anggaran.

Commented [f10]: Pembenhahan sitasi di awal kalimat

Secara kritis, hasil yang didapatkan menantang asumsi umum bahwa efisiensi identik dengan pemotongan anggaran yang berdampak negatif terhadap kualitas. Sebaliknya, penelitian ini menunjukkan bahwa dengan koordinasi yang baik, pelibatan unit kerja, serta monitoring serapan yang konsisten, efisiensi justru dapat menjadi alat pengendali mutu perencanaan. Pemahaman baru ini menambah perspektif bahwa efisiensi dalam organisasi transisional seperti PT. XYZ lebih menekankan pada *governance process* dibanding sekadar penghematan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan-temuan sebelumnya, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi organisasi lain yang menghadapi tantangan serupa dalam penyusunan anggaran yang efisien dan akuntabel.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan efisiensi anggaran di PT. XYZ selama masa transisi menuju Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) telah dilakukan melalui pendekatan partisipatif yang melibatkan seluruh unit kerja dan strategi evaluatif berbasis realisasi anggaran sebelumnya. Temuan ini menunjukkan bahwa efisiensi anggaran bukan semata pengurangan belanja, tetapi merupakan upaya penyesuaian rasional dan terukur berdasarkan evaluasi kinerja serta kebutuhan aktual organisasi. Meskipun tidak memengaruhi alur penyusunan RKA secara struktural, kebijakan efisiensi terbukti berdampak pada optimalisasi anggaran dan peningkatan kualitas dokumen RKA. Pemahaman baru yang muncul dari penelitian ini adalah bahwa keberhasilan efisiensi sangat ditentukan oleh kekuatan koordinasi lintas unit dan kehadiran sistem monitoring anggaran yang aktif, bukan oleh besarnya pemotongan itu sendiri. Hal ini memperluas cakupan teori efisiensi dalam penganggaran berbasis kinerja dengan menambahkan dimensi *governance process* dan *adaptive decision-making* sebagai determinan utama keberhasilan efisiensi.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan studi efisiensi anggaran di sektor non-pemerintah, terutama dalam konteks organisasi yang sedang

bertransformasi menuju tata kelola publik. Praktisnya, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi strategis bagi perusahaan lain yang berada dalam fase transisi kelembagaan untuk menerapkan efisiensi tanpa mengorbankan akuntabilitas dan kualitas perencanaan. Dari sisi metodologi, pendekatan kualitatif yang digunakan membuktikan keunggulannya dalam menangkap dinamika organisasi dan persepsi antar unit yang seringkali terabaikan dalam pendekatan kuantitatif.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup yang hanya mencakup proses penyusunan RKA dan tidak mengevaluasi pelaksanaan serta hasil akhir dari anggaran yang telah disusun. Selain itu, ketiadaan SOP efisiensi di PT. XYZ menjadi batasan tambahan dalam mengamati variabel sistem pengendalian internal yang lebih terukur. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan pada tahap implementasi dan monitoring hasil anggaran, serta mengembangkan instrumen kuantitatif untuk mengukur efektivitas efisiensi secara numerik. Saran lainnya adalah perlunya perusahaan mengembangkan pedoman teknis atau standar baku efisiensi anggaran untuk memperkuat tata kelola internal, mempercepat proses koordinasi, serta menghindari ambiguitas dalam penentuan prioritas alokasi anggaran.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akuntansi, P., & Akuntabilitas, T. (2024). *Pengaruh realisasi anggaran, efisiensi anggaran dan pengendalian akuntansi terhadap akuntabilitas kinerja pemerintah daerah kabupaten bandung 1*. 8(September).
- Azis, A. (2024). *Evaluation of the Implementation and Impact of Performance-Based Budgeting (PBB) on Performance and Control Effectiveness in the Indonesian Public Sector*. 2023, 51–62.
- Junaid, M. T., Kanan, A. T., & Ridho, M. (2025). *Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Kota Tarakan Analysis of the Effectiveness and Efficiency of the Implementation of the Tarakan City*. 27(1), 124–131.
- Raafi Melati Putri, & Indri Yuliafitri. (2023). Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Anggaran Belanja Operasional Tahun Anggaran 2019-2022. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 4(1), 64–78. <https://doi.org/10.55606/optimal.v4i1.2586>
- Raden Mas Rachmanninditya Dwifarchan, & Umi Sulistiyanti. (2023). Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Anggaran Belanja. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 1(4), 23–33. <https://doi.org/10.55606/jumia.v1i4.1947>
- Ramadhan, R. N., & Nordiawan, D. (2022). Analysis of Strategies to Improve the Quality of Budget Performance Information using Logic Models. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), 15928–15938. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.5508>
- Sanggalangi, A. D., Rantererung, C. L., & Halik, J. B. (2025). *Evaluasi Rencana Kerja dan Anggaran Dalam Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan di Inspektorat Provinsi Papua Tengah*. 1(1).

*Sri Mulyani\_ Efisiensi Anggaran Akan Jadi Budaya Baru Pemerintah. (n.d).*

Sunaryo, D. (2025). *Advances in Applied Accounting Research Evaluation of Traditional and Innovative Budget Approaches in Improving Resource Allocation Efficiency.* 3(1), 55–68.