

## Implikasi Defisit Dan Kebijakan Efisiensi Anggaran Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Pemerintah Provinsi Riau

Novira Fazri Nanda <sup>(1)</sup>, Safrizal <sup>(2)</sup>, Meilinda Anggreni <sup>(3)</sup>, Twenty Mariza Syafitri <sup>(4)</sup>  
<sup>1,2,3,4</sup> Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Sriwijaya

### Abstract

Defisit anggaran dan kebijakan efisiensi belanja merupakan dua isu fiskal yang memiliki dampak langsung terhadap kinerja birokrasi pemerintah daerah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh defisit anggaran dan kebijakan efisiensi belanja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, khususnya pada Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan, dan Kawasan Permukiman (PUPRKP). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 74 ASN. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa defisit anggaran dan kebijakan efisiensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai signifikansi  $< 0,05$ , yang mengindikasikan bahwa tekanan fiskal berdampak signifikan terhadap kinerja ASN. Keterbatasan fiskal menyebabkan keterlambatan pembayaran, keterbatasan fasilitas operasional, dan penurunan motivasi kerja yang pada akhirnya menurunkan produktivitas serta kualitas pelayanan publik. Penelitian ini merekomendasikan agar pemerintah daerah memperkuat perencanaan fiskal, melindungi belanja pegawai strategis, serta meningkatkan transparansi dan komunikasi internal untuk menjaga kinerja ASN tetap optimal di tengah keterbatasan fiskal.

**Keywords:** *Defisit Anggaran, Kebijakan Efisiensi, Kinerja Pegawai, Pemerintah Daerah.*

(\*) Corresponding Author: [novira.fazri@polsri.ac.id](mailto:novira.fazri@polsri.ac.id)

### INTRODUCTION

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Pegawai yang berkinerja tinggi mampu menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan secara efektif dan efisien, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap kualitas pelayanan publik. Dalam konteks pemerintah daerah, peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN) menjadi sangat penting guna menjawab tuntutan masyarakat akan pelayanan yang cepat, transparan, dan akuntabel. Oleh karena itu, menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai bukan hanya sekadar kebutuhan organisasi, tetapi juga merupakan bagian dari strategi peningkatan kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 merupakan perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Undang-Undang tersebut menegaskan bahwa untuk mencapai tujuan nasional, dibutuhkan pegawai negeri sipil (PNS) yang berperan sebagai pelayan masyarakat dengan loyalitas dan pengabdian penuh terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. PNS memiliki peran dan kedudukan yang strategis, karena merupakan bagian dari aparatur negara yang bertanggung jawab dalam melaksanakan fungsi pemerintahan dan pembangunan guna mendukung terwujudnya tujuan nasional bangsa Indonesia.

Kinerja pegawai merupakan hal yang sangat mendasar dalam menjalankan pemerintahan yang efektif dan efisien.

Di tengah meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan, keberlanjutan anggaran menjadi faktor utama dalam mendukung kelancaran organisasi sektor publik, termasuk Pemerintah Provinsi Riau. Anggaran negara yang digunakan untuk kepentingan Pegawai Negeri Sipil terus meningkat dari tahun ke tahun, ditambah lagi dengan diberlakukannya remunerasi atau tunjangan kinerja sebagai bentuk imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan (Sumendap, 2015).

Pada Tahun Anggaran 2024, Pemerintah Provinsi Riau mengalami defisit Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) sebesar Rp2,2 triliun. Kondisi ini berdampak serius terhadap kelancaran pelaksanaan program dan kegiatan daerah, terutama dengan munculnya sejumlah pembayaran yang tertunda (tunda bayar). Permasalahan defisit ini dipicu oleh beberapa faktor utama, antara lain:

1. Tidak tercapainya target pendapatan daerah, yang mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap proyeksi pendapatan serta optimalisasi sumber-sumber pendapatan daerah.
2. Kesalahan dalam penganggaran, baik dari sisi perencanaan maupun penetapan alokasi anggaran yang tidak sesuai dengan kapasitas fiskal daerah.
3. Belum ditransfernya Dana Bagi Hasil (DBH) dari Pemerintah Pusat, yang menjadi salah satu penyumbang terbesar terhadap terhambatnya realisasi belanja daerah.

Akibat dari defisit dan pembayaran yang tertunda ini, realisasi APBD Provinsi Riau tahun 2024 menjadi rendah. Sebagai langkah solutif, Pemerintah Provinsi Riau berkomitmen untuk menganggarkan kembali seluruh kegiatan yang mengalami tunda bayar dalam APBD Tahun Anggaran 2025.

Defisit Anggaran merupakan kondisi dimana pendapatan pemerintah dalam suatu periode fiskal lebih kecil dibandingkan dengan pengeluaran yang dilakukan oleh pemerintah. Dalam konteks pemerintahan daerah seperti Provinsi Riau, defisit anggaran dapat berdampak pada efisiensi pelaksanaan program kerja, distribusi belanja pegawai, dan kelancaran operasional. Situasi ini berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, baik dalam hal motivasi kerja, beban kerja, maupun kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk menganalisis sejauh mana defisit anggaran berdampak terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau.

Dampak tunda bayar yang terjadi pada APBD 2024 dapat membebani APBD TA. 2025 yaitu dapat menghambat efisiensi Anggaran dan juga dapat mempengaruhi program atau kegiatan pembangunan. Sehingga pemerintah daerah khususnya Pemerintah Provinsi Riau akan mengalihkan anggaran yang seharusnya dipergunakan untuk kegiatan pembangunan yang baru maupun pemeliharaan infrastruktur ke pembayaran utang tahun sebelumnya.

Berdasarkan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Tahun Anggaran 2025, disebutkan bahwa total efisiensi belanja negara pada tahun anggaran tersebut mencapai Rp306.695.177.420.000,- (tiga ratus enam triliun enam ratus sembilan puluh lima miliar seratus tujuh puluh tujuh juta empat ratus dua puluh ribu rupiah). Jumlah tersebut terdiri dari:

1. Anggaran belanja Kementerian/Lembaga (K/L) sebesar Rp256.100.000.000.000,- (dua ratus lima puluh enam triliun seratus miliar rupiah); dan
2. Transfer ke Daerah sebesar Rp50.595.177.420.000,- (lima puluh triliun lima ratus sembilan puluh lima miliar seratus tujuh puluh tujuh juta empat ratus dua puluh ribu rupiah).

Kebijakan ini berdampak pada pemotongan berbagai jenis belanja, termasuk tunjangan dan insentif pegawai.

Menurut Octavia (2025) Kebijakan efisiensi anggaran yang diterapkan berdampak langsung pada pola kerja serta sarana pendukung di berbagai kementerian dan lembaga. Contohnya di Kementerian Pariwisata, di mana pengurangan anggaran berdampak pada fasilitas operasional. Tidak hanya berdampak pada pola kerja di kementerian dan lembaga, kebijakan efisiensi ini juga menimbulkan konsekuensi yang lebih luas, termasuk pada kesejahteraan pegawai negeri dan stabilitas ekonomi.

Dampak kebijakan ini juga dirasakan di tingkat daerah, termasuk oleh Pemerintah Provinsi Riau. Sebagai bagian dari pelaksanaan Inpres tersebut, Pemerintah Provinsi Riau menerapkan efisiensi anggaran pada berbagai komponen belanja, baik operasional maupun non-operasional. Jenis belanja yang terkena efisiensi meliputi belanja habis pakai (alat tulis kantor, bahan konsumsi), pemeliharaan kendaraan dinas dan gedung, perjalanan dinas (SPPD), bantuan pemerintah, pembangunan infrastruktur, serta pengadaan peralatan dan mesin.

Kinerja instansi pemerintah, yang sebagian besar pembiayaannya berasal dari dana publik, senantiasa menjadi sorotan masyarakat (Common et al., 2016). Kinerja pegawai, atau prestasi kerja, mencerminkan hasil kerja yang dicapai baik dari sisi kualitas maupun kuantitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab (Anitha, 2014). Menurut Utary dan Irwansyah (2018), pengukuran kinerja tidak seharusnya hanya berfokus pada penyerapan anggaran, tetapi juga pada keterkaitan hasil kerja dengan visi dan misi organisasi agar mendorong pertumbuhan dan efektivitas lembaga.

Defisit anggaran yang terjadi pada Pemerintah Provinsi Riau berdampak pada menurunnya kinerja pegawai. Tertundanya belanja pegawai seperti gaji dan tunjangan berpotensi menimbulkan ketidakpuasan kerja, penurunan motivasi, dan berkurangnya produktivitas pegawai. Selain itu, ketidakpastian anggaran menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif, di mana tekanan kerja meningkat dan proses pengambilan keputusan serta kolaborasi tim menjadi terganggu. Semua ini pada akhirnya memengaruhi kepuasan kerja dan efektivitas pelayanan publik secara keseluruhan.

Dapat kita lihat pada tabel diatas ada beberapa belanja yang diefisiensi terkait belanja yang dapat menunjang kinerja pegawai yaitu belanja bimtek dan diklat serta Seminar dan FGD (Forum Group Discussion) . Dimana belanja – belanja tersebut dapat meningkatkan motivasi bagi pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya. Kinerja pegawai yang baik akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasinya. Selain belanja tersebut pada OPD yang berfokus pada kegiatan Pembangunan dan pemeliharaan untuk Tahun Anggaran 2025 juga akan di fokuskan pada tunda bayar di tahun 2024, akibatnya Tahun Anggaran 2025 kegiatan berupa proyek pembangunan jalan dan jembatan, pemeliharaan bangunan gedung, pemeliharaan jalan dan jembatan dan infrastruktur lainnya akan ditiadakan. Sehingga kepuasan kerja pegawai menjadi tidak tercapai dan dapat menurunkan kualitas pelayanan publik.

Sebuah studi yang berjudul Analisis Faktor – Faktor Penyebab Defisit Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (Studi Kasus Pada Pemkab Bandung Barat TA. 2019-2021) menunjukkan bahwa defisit anggaran di Kabupaten Bandung Barat menyebabkan pemutusan hubungan kerja terhadap 3.655 tenaga kerja kontrak. Hal ini berdampak pada terganggunya fungsi organisasi pemerintah dan menurunkan kualitas pelayanan publik (Restu & Dahtiah, 2023).

## **METHODS**

### **Lokasi penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas PUPRPKPP Provinsi Riau. Waktu penelitian direncanakan berlangsung selama empat bulan, yaitu dari April hingga Juli 2025.

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal. Desain ini bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh sebab-akibat antara variabel independen terhadap variabel dependen.

### **Jenis penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara variabel defisit anggaran ( $X_1$ ) dan kebijakan efisiensi anggaran ( $X_2$ ) terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara ( $Y$ ) di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Penelitian kuantitatif dipilih karena menghasilkan data berbentuk angka yang dapat diolah secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

### **Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden penelitian, yaitu ASN pada Dinas PUPRPKPP Provinsi Riau. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi dan sumber tertulis yang relevan dengan objek penelitian.

### **Metode Pengumpulan**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara yang tidak terstruktur. Menurut (Sugiyono, 2020). Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Sedangkan dokumentasi adalah pengumpulan data yang diperoleh melalui laporan dari pihak yang terkait.

### **Metode Analisis**

Tahapan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Reduksi data dilakukan sejak pengumpulan data, dimulai dengan membuat ringkasan, metode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, menulis memo dan lain sebagainya dengan maksud menyisihkan data/informasi yang tidak relevan.
2. Penyajian data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif.
3. Penarikan kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan akhir penelitian ini. Penarikan kesimpulan dilakukan secara cermat dengan melakukan verifikasi, baik dari segi makna maupun kebenaran kesimpulan yang disepakati oleh subjek tempat penelitian itu dilaksanakan. Makna yang dirumuskan harus diuji kebenaran, kecocokan dan kekokohnya. -spasi-

## **RESULTS & DISCUSSION**

### **Kinerja Pegawai**

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran yang sangat vital bagi suatu perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengarahkan, serta memanfaatkan tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif, efisien, dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. SDM merupakan salah satu faktor produksi yang paling strategis dan nyata, karena tidak hanya berperan dalam aktivitas fisik, tetapi juga dalam pemikiran, kreativitas, dan kemampuan intelektual yang menunjang kinerja organisasi secara

keseluruhan. Meningkatkan kinerja pegawai menjadi fokus utama organisasi dalam mengoptimalkan sumber daya manusia. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah salah satu sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mencapai kinerja yang baik.

Menurut Hasibuan (2019), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan kecakapan, usaha, dan kesempatan. Berdasarkan penjelasan di atas, kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu, sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Handoko (2014), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi, serta faktor-faktor ekonomis, teknis, dan perilaku lainnya.

Sementara itu, Tiffin dan McCormick (dalam As'ad, 2001) menjelaskan bahwa terdapat dua kelompok faktor utama yang memengaruhi kinerja individu, yaitu:

1. Faktor individual, meliputi sikap, kepribadian, kondisi fisik, minat, motivasi, pengalaman, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan berbagai karakteristik pribadi lainnya.
2. Faktor situasional, yang terdiri atas:
  - a. Faktor fisik pekerjaan, seperti metode kerja, kondisi serta rancangan peralatan kerja, tata letak ruang, dan lingkungan kerja.
  - b. Faktor sosial dan organisasi, mencakup peraturan organisasi, jenis pelatihan dan pengawasan, sistem pengupahan, serta lingkungan sosial di tempat kerja.

Faktor-faktor tersebut juga mempengaruhi kinerja pegawai, termasuk motivasi, kepuasan kerja pegawai, tingkat stress pegawai, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi yang berlaku didalam organisasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi, serta aspek-aspek ekonomis, teknis, dan berperilaku lainnya (Handoko, 2014). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai variabel internal dan eksternal organisasi. Menurut Siagian (2013), faktor-faktor seperti gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen kerja, dan kepuasan kerja memiliki peran dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai. Kombinasi dari faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap produktivitas, loyalitas, dan efektivitas kinerja individu dalam organisasi sektor publik.

### **Defisit Anggaran**

Menurut Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan Kementerian Keuangan RI, defisit Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) merupakan kondisi ketika Pendapatan Daerah lebih rendah dibandingkan Belanja Daerah dalam periode anggaran yang sama. Dengan kata lain, defisit muncul karena jumlah pengeluaran daerah melebihi pendapatannya. Defisit APBD dapat ditutupi melalui penerimaan pembiayaan, yang mencakup antara lain Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA) dari tahun sebelumnya, pemanfaatan dana cadangan, penerimaan pinjaman, hasil penjualan aset daerah yang dipisahkan, serta penerimaan kembali dari pinjaman atau piutang daerah. Dari berbagai sumber pembiayaan tersebut, SiLPA dianggap sebagai dana milik pemerintah daerah, sehingga penggunaannya tidak menimbulkan risiko fiskal sebagaimana pinjaman. Selain itu, tidak ada alokasi dana khusus dari APBN yang diberikan untuk menutup defisit APBD yang terjadi di daerah.

Secara umum, defisit anggaran dapat dipahami sebagai kondisi ketika jumlah pengeluaran atau belanja pemerintah lebih besar dibandingkan pendapatan yang diterima (Mulyadi, 2015). Namun demikian, pemahaman dan definisi mengenai defisit anggaran

dapat bervariasi, tergantung pada metode pencatatan serta tujuan analisis yang digunakan. Menurut Suratman E. dan Halim A. (2012), secara teoritis terdapat empat pendekatan dalam mengukur defisit anggaran, di antaranya:

1. Defisit Konvensional, yaitu defisit yang dihitung dari selisih antara total belanja dengan total pendapatan, termasuk hibah.
2. Defisit Moneter, yaitu defisit yang diukur berdasarkan selisih antara total pengeluaran pemerintah (tidak termasuk pembayaran pokok utang) dan total pendapatan (tidak termasuk penerimaan utang).
3. Defisit Operasional merupakan defisit moneter yang diukur dalam nilai riil dan bukan nilai nominal.
4. Defisit Primer merupakan selisih antara belanja (diluar pembayaran pokok dan bunga utang) dengan total pendapatan

### **Efisiensi Anggaran**

Efisiensi anggaran di sektor publik berkaitan dengan kemampuan pemerintah untuk memaksimalkan keluaran yang dicapai dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Secara teoretis, efisiensi dapat dibagi menjadi dua jenis utama menurut Public Sector Efficiency Metrics, yaitu:

1. Efisiensi Teknis

Efisiensi teknis mengacu pada kemampuan menghasilkan keluaran maksimal dari suatu jumlah input tertentu. Dalam konteks pelayanan publik, hal ini berarti pemerintah harus mampu mengoptimalkan penggunaan sumber daya (misalnya, anggaran, pegawai, infrastruktur) untuk menghasilkan layanan yang memadai dan berkualitas.

2. Efisiensi Alokatif

Efisiensi alokatif menekankan pentingnya distribusi sumber daya secara optimal sehingga tercapai manfaat sosial yang maksimal. Ini berkaitan dengan penempatan dana dan sumber daya lainnya ke sektor-sektor yang memberikan dampak terbesar terhadap kesejahteraan masyarakat

Selain itu, konsep efisiensi di sektor publik juga melibatkan penilaian atas produktivitas pelayanan, yaitu bagaimana hasil layanan (output) dapat disesuaikan dengan kualitas dan kuantitas yang dihasilkan. Pengukuran efisiensi sektor publik sering kali menggabungkan aspek kuantitatif dan kualitatif guna memberikan gambaran yang komprehensif mengenai performa pengeluaran pemerintah.

Dalam analisis tentang efisiensi anggaran dan penerapannya di berbagai negara, terdapat sejumlah implikasi kebijakan yang dapat dijadikan landasan bagi perbaikan sistem pengelolaan anggaran di sektor publik, yaitu : menurut Allen et al (2001) Pemerintah perlu memperkuat kerangka kelembagaan guna mendukung implementasi penganggaran kinerja. Penguatan ini mencakup pelatihan aparat, peningkatan sistem informasi, serta penerapan audit internal dan eksternal yang transparan. Artinya pemerintah perlu meningkatkan kapasitas institusional dalam penganggaran.

Menurut Robinson (2007) Pemberian insentif berbasis kinerja dan penerapan sistem pendanaan yang fleksibel dapat mendorong substansi peningkatan performa di setiap instansi. Reformasi anggaran harus mencakup mekanisme penghargaan bagi lembaga yang menunjukkan efisiensi tinggi serta sanksi bagi yang tidak mencapai target. Efisiensi anggaran di sektor publik merupakan landasan penting untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas pengeluaran pemerintah. Hasil kajian menunjukkan bahwa:

1. Efisiensi anggaran terdiri dari aspek efisiensi teknis dan efisiensi alokatif, yang keduanya esensial untuk menghasilkan layanan publik yang optimal.

2. Penganggaran kinerja merupakan pendekatan strategis yang menghubungkan pendanaan dengan hasil yang dicapai, melalui penggunaan informasi kinerja dan mekanisme insentif.
3. Berbagai metrik efisiensi, seperti produktivitas layanan, keluaran yang disesuaikan dengan kualitas, dan rasio efektivitas biaya, memberikan pandangan yang komprehensif terhadap kinerja sektor publik.
4. Implikasi kebijakan yang diperoleh menggarisbawahi pentingnya peningkatan kapasitas institusional, integrasi sistem teknologi informasi, dan pengembangan indikator kinerja yang relevan sebagai upaya untuk mewujudkan efisiensi anggaran.

### **Literasi Terkait**

Arniwita dkk. (2019) dengan judul “Dampak Penyerapan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Provinsi Jambi)” Penelitian ini menunjukkan bahwa rendahnya penyerapan APBD, terutama dalam belanja pegawai dan jasa, menyebabkan keterlambatan kegiatan dan menurunnya kinerja instansi. Hasil analisis mengungkap bahwa tingkat penyerapan yang optimal berbanding lurus dengan kinerja lembaga pemerintah.

Dana Riantika Pitaloka Putri dkk. (2024) dengan judul “Pengaruh Perencanaan, Pelaksanaan dan Regulasi terhadap Penyerapan dan Dampaknya pada Kinerja Instansi”. Studi berbasis SEM ini menemukan bahwa perencanaan dan pelaksanaan anggaran (meskipun perencanaan tidak selalu meningkatkan penyerapan) tetap mempengaruhi kinerja instansi secara signifikan. Fathony, Priatna & Susanti (2023) dengan judul Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Dan Efektivitas Pengendalian Keuangan Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Pada Pemerintahan Provinsi Jawa Barat menyimpulkan bahwa Anggaran berbasis kinerja terbukti meningkatkan kinerja aparatur di Jawa Barat, dengan efektivitas pengendalian keuangan sebagai variabel pendukung

Junery & Norhanisah (2018) meneliti Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Bengkulu, menyimpulkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja terbukti berkorelasi positif (meskipun lemah) terhadap peningkatan kinerja aparatur. Marsselia & Fitriasuri (2025) dengan judul nalisis Persepsi Efisiensi Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai Pada Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Selatan menyimpulkan bahwa persepsi terhadap efisiensi anggaran tergolong tinggi, terutama pada dimensi transparansi dan responsivitas manajemen keuangan. Kinerja pegawai juga berada pada kategori tinggi, khususnya dalam kualitas kerja dan kerja sama tim. menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi efisiensi anggaran dan kinerja pegawai, meskipun hubungan tersebut tidak signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan pentingnya pengelolaan anggaran yang partisipatif, transparan, dan akuntabel sebagai faktor yang mendukung motivasi serta produktivitas kerja pegawai. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan pelibatan pegawai dalam proses penganggaran untuk memperkuat dampak positif terhadap kinerja.

Kartika (2021) dengan judul Kinerja Asn Dalam Menghadapi Refocusing Anggaran Di Masa Pandemi Covid 19, Studi menunjukkan bahwa bila efisiensi diterapkan secara hati-hati (fokus pada pemborosan/administrasi bukan pemotongan layanan inti), hasilnya dapat meningkatkan efektivitas pengeluaran dan kualitas layanan. Namun, pemotongan yang terlalu cepat atau tidak didampingi reformasi manajemen berisiko menurunkan kualitas layanan dan moral ASN. Kasus refocusing anggaran pada masa pandemi menunjukkan ada trade-off antara efisiensi jangka pendek dan kinerja pelayanan.

**Uji Validitas dan Reabilitas**

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner dan wawancara kepada ASN yang bekerja pada Dinas PUPRPKPP Provinsi Riau dengan menggunakan teknik purposive sampling. Adapun hasil dari uji validitas dan reabilitas disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel II**  
**Uji Validitas dan Reabilitas**

No	Variabel	Validitas			Reabilitas	
			R Hitung	Catatan	Cronbach's Alpha	Catatan
1	Defisit Anggaran (X <sub>1</sub> )	X1	.779	Valid	.918	Reliabel
		X2	.720	Valid		
		X3	.772	Valid		
		X4	.835	Valid		
		X5	.765	Valid		
		X6	.772	Valid		
		X7	.771	Valid		
		X8	.874	Valid		
		X9	.719	Valid		
		X10	.771	Valid		
2	Efisiensi Anggaran (X <sub>2</sub> )	X1	.885	Valid	.900	Reliabel
		X2	.870	Valid		
		X3	.724	Valid		
		X4	.736	Valid		
		X5	.715	Valid		
		X6	.679	Valid		
		X7	.789	Valid		
		X8	.718	Valid		
		X9	.891	Valid		
		X10	.829	Valid		
3	Kinerja Karyawan (Y)	Y1	.756	Valid	.936	Reliabel
		Y2	.870	Valid		
		Y3	.737	Valid		
		Y4	.703	Valid		
		Y5	.784	Valid		
		Y6	.870	Valid		
		Y7	.847	Valid		
		Y8	.771	Valid		
		Y9	.848	Valid		
		Y10	.794	Valid		

Sumber : Data olahan, 2025

Berdasarkan hasil pengujian di atas, terlihat bahwa nilai r hitung untuk setiap variabel penelitian > r tabel (0,226), sehingga dapat dikatakan valid. Selain itu, pengujian reliabilitas data dilakukan dengan membandingkan nilai *Alpha Cronbach's*. Dimana pada tabel diatas nilai *Alpha Cronbach's* > alpha standar 0,70 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data tersebut reliabel (dapat diandalkan).

**Uji Asumsi Klasik**

Sebelum pengujian lebih lanjut, dilakukan uji normalitas data. Uji ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel III**  
**Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		<i>Unstandardized Residual</i>	
<i>N</i>		74	
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	.0000000	
	<i>Std. Deviation</i>	1.73920249	
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.072	
	<i>Positive</i>	.070	
	<i>Negative</i>	-.072	
<i>Test Statistic</i>		.072	
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.200	
<i>Monte Carlo Sig. (2-tailed)<sup>e</sup></i>	<i>Sig.</i>	.435	
	<i>99% Confidence Interval</i>	<i>Lower Bound</i>	.423
		<i>Upper Bound</i>	.448

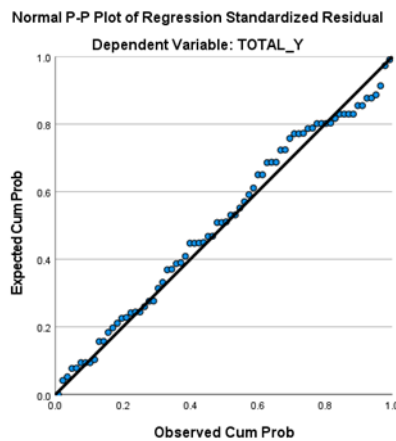
Sumber : Data olahan, 2025

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data olahan, 2025

**Gambar I**  
**Uji Normalitas dengan P-Plot**



Sumber : Data olahan, 2025

Hasil pengujian di atas menunjukkan nilai asymp.sig sebesar  $0,200 > 0,05$  maka dapat dikatakan data berdistribusi normal, sehingga dapat dilakukan pengujian pada tahap selanjutnya yaitu pengujian hipotesis.

**Uji Regresi Linier Berganda**

**Tabel IV**  
**Hasil Uji Regresi**

Variabel	$\beta$	Level	Sig.	Keputusan
Defisit Anggaran (X <sub>1</sub> )	-0,317	0,05	0,012	H1 diterima, defisit anggaran (X <sub>1</sub> ) terdapat pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y)
Efisiensi Anggaran (X <sub>2</sub> )	-0,284	0,05	0,021	H2 diterima, Kebijakan efisiensi anggaran terdapat pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber : Data Olahan, 2025

**Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai signifikansi (Sig) < 0,05, yang berarti defisit anggaran dan kebijakan efisiensi anggaran berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Kondisi ini mencerminkan bahwa setiap perubahan pada kapasitas fiskal daerah langsung memengaruhi motivasi, produktivitas, serta kualitas pelayanan ASN. Penurunan anggaran operasional, pembatasan kegiatan, dan keterlambatan pembayaran gaji atau tunjangan terbukti menimbulkan tekanan psikologis yang berimplikasi pada menurunnya semangat kerja dan efektivitas kinerja aparatur.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Arniwita et al. (2019) yang menemukan bahwa rendahnya penyerapan anggaran berpengaruh terhadap turunnya kinerja instansi pemerintah. Hasil penelitian Putri et al. (2024) juga mendukung bahwa efektivitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja lembaga. Fathony, Priatna & Susanti (2023) serta Junery & Norhanisah (2018) menegaskan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja dan pengendalian keuangan yang efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja aparatur. Namun demikian, hasil ini berbeda dengan Marsselia & Fitriasuri (2025) yang menyimpulkan bahwa persepsi efisiensi anggaran tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Secara konseptual, penelitian ini memperkuat hasil Kartika (2021) yang menegaskan bahwa kebijakan efisiensi anggaran harus dilakukan secara selektif dan terukur agar tidak menurunkan moral pegawai dan kualitas pelayanan publik. Dalam konteks Pemerintah Provinsi Riau, defisit anggaran dan kebijakan efisiensi yang dilakukan secara merata terbukti mengganggu kelancaran pelaksanaan program serta menurunkan kepuasan dan motivasi ASN.

Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja ASN tidak hanya ditentukan oleh faktor internal seperti motivasi atau kompetensi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh stabilitas fiskal dan keberlanjutan anggaran daerah. Defisit Anggaran dan Kebijakan Efisiensi

menimbulkan efek berantai: dari keterbatasan fasilitas kerja, keterlambatan pembayaran, hingga turunnya moral kerja. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu menempatkan pengelolaan keuangan sebagai bagian integral dari strategi peningkatan kinerja ASN. Perencanaan anggaran yang realistis, komunikasi internal yang transparan, dan perlindungan terhadap belanja produktif menjadi kunci agar ASN tetap bekerja optimal meskipun dalam tekanan defisit atau efisiensi fiskal.

**Tabel V**  
**Besaran Persentase Efisiensi Belanja APBD TA. 2025**

No	Persentase efisiensi	Nama belanja	Ket
1	30%	Belanja Bimtek dan Diklat	
2	50%	belanja perjalanan dinas, alat tulis kantor, belanja cetak dan penggandaan, belanja makan dan minuman, belanja dokumentasi dan publikasi	
3	70%	Jasa Penyelenggara Acara	
4	75%	Sewa gedung dan bangunan	
5	80%	Seminar dan FGD ( <i>Forum Group Discussion</i> )	

Sumber : Data olahan, 2025

Dapat kita lihat pada tabel diatas ada beberapa belanja yang diefisiensi terkait belanja yang dapat menunjang kinerja pegawai yaitu belanja bimtek dan diklat serta Seminar dan FGD (*Forum Group Discussion*) . Dimana belanja – belanja tersebut dapat meningkatkan motivasi bagi pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya. Kinerja pegawai yang baik akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasinya.

Selain belanja tersebut pada OPD yang berfokus pada kegiatan Pembangunan dan pemeliharaan untuk Tahun Anggaran 2025 juga akan di fokuskan pada tunda bayar di tahun 2024, akibatnya Tahun Anggaran 2025 kegiatan berupa proyek pembangunan jalan dan jembatan, pemeliharaan bangunan gedung, pemeliharaan jalan dan jembatan dan infrastruktur lainnya akan ditiadakan. Sehingga kepuasan kerja pegawai menjadi tidak tercapai dan dapat menurunkan kualitas pelayanan publik.

Sebuah studi yang berjudul Analisis Faktor – Faktor Penyebab Defisit Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (Studi Kasus Pada Pemkab Bandung Barat TA. 2019-2021) menunjukkan bahwa defisit anggaran di Kabupaten Bandung Barat menyebabkan pemutusan hubungan kerja terhadap 3.655 tenaga kerja kontrak. Hal ini berdampak pada terganggunya fungsi organisasi pemerintah dan menurunkan kualitas pelayanan publik (Restu & Dahtiah, 2023)

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa defisit anggaran dan kebijakan efisiensi berdampak pada penurunan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau khususnya pada Dinas PUPRPKPP Provinsi Riau. Dampak tersebut terlihat dalam berbagai aspek, antara lain:

1. Tertundanya pembayaran gaji dan tunjangan, yang menimbulkan ketidakpuasan dan keresahan di kalangan ASN.
2. Penurunan motivasi kerja pegawai, sebagai akibat dari ketidakpastian fiskal dan keterbatasan fasilitas pendukung.
3. Terhambatnya pelaksanaan kegiatan peningkatan kapasitas, seperti pelatihan, bimbingan teknis (bimtek), dan seminar yang seharusnya menunjang kinerja.

4. Ditiadakannya sejumlah proyek pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur, sebagai dampak dari pengalihan anggaran untuk menutupi kegiatan tunda bayar. Hal ini berdampak langsung terhadap penurunan kualitas pelayanan publik.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa defisit anggaran dan kebijakan efisiensi tidak hanya menjadi masalah fiskal, tetapi juga berimplikasi pada aspek manajerial dan kualitas birokrasi pemerintahan daerah.

### **Saran**

1. Penguatan perencanaan dan penganggaran  
Pemerintah Provinsi Riau perlu meningkatkan akurasi dalam perencanaan dan proyeksi pendapatan daerah agar belanja tidak melebihi kapasitas fiskal. Hal ini dapat dilakukan dengan memperkuat koordinasi antar perangkat daerah dan menerapkan prinsip kehati-hatian dalam penyusunan APBD.
2. Prioritisasi program strategis dan perlindungan belanja pegawai  
Dalam kondisi defisit dan kebijakan efisiensi, belanja yang berkaitan langsung dengan kinerja pegawai seperti gaji, tunjangan, dan kegiatan peningkatan kapasitas (bimtek/diklat) harus dijadikan prioritas agar tidak menurunkan motivasi dan kualitas pelayanan ASN.
3. Diversifikasi sumber pendapatan daerah  
Pemerintah daerah perlu menggali potensi pendapatan asli daerah (PAD) secara optimal melalui digitalisasi layanan, penertiban retribusi, dan inovasi fiskal lokal untuk mengurangi ketergantungan terhadap transfer dari pusat.
4. Transparansi dan komunikasi internal  
Dibutuhkan keterbukaan informasi kepada ASN terkait kondisi fiskal dan kebijakan tunda bayar agar tidak menimbulkan disinformasi yang berdampak pada moral dan loyalitas pegawai.
5. Evaluasi dampak sosial dan pelayanan publik  
Pemerintah daerah perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap dampak tunda bayar dan defisit terhadap program pelayanan publik serta menyiapkan mekanisme mitigasi agar pelayanan tetap berjalan optimal.
6. Saya novira fazri nanda bersama tim penelitian mandiri, dengan kerendahan hati menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya atas dukungan luar biasa yang telah diberikan oleh Politeknik Negeri Sriwijaya terkhususnya kepada tim P3M Polsri selama proses penyelesaian jurnal ilmiah berjudul " implikasi defisit anggaran dan efisiensi anggaran terhadap kinerja pegawai pemerintah provinsi riau". Keberhasilan penerbitan jurnal ini tidak terlepas dari fasilitas dan sumber daya yang disediakan. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi ilmu pengetahuan, sains dan teknologi serta senantiasa mencerminkan standar akademik tinggi yang dijunjung oleh Politeknik Negeri Sriwijaya.

### **Implikasi Kebijakan**

1. Kebijakan pengendalian belanja harus selektif dan berbasis kinerja  
Efisiensi anggaran sebagaimana diatur dalam Inpres No. 1 Tahun 2025 perlu diimplementasikan dengan tetap mempertimbangkan keberlangsungan program pelayanan dasar dan kinerja ASN. Pemangkasan tidak boleh dilakukan secara merata tanpa mempertimbangkan urgensi dan dampaknya.
2. Perlunya payung regulasi daerah untuk manajemen krisis fiskal

Pemerintah Provinsi Riau disarankan menyusun regulasi atau pedoman daerah terkait penanganan defisit anggaran, tunda bayar, serta strategi pemulihan fiskal, agar lebih siap menghadapi situasi serupa di masa mendatang.

3. Reformasi tata kelola keuangan daerah
4. Harus ada perbaikan sistem penganggaran dan pelaporan keuangan, termasuk penggunaan teknologi informasi (misalnya SIPD) secara maksimal untuk meminimalisir kesalahan perencanaan dan meningkatkan efisiensi belanja.

## REFERENCES

- Allen, R. dan Tommasi, D. 2001. *Managing Public Expenditure: A Reference Book for Transition Countries*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264192607-en>
- Anitha, J. 2014. Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Arniwita, A., Santoso, A., Kurniasih, E. T., & Soleh, A. 2019. Dampak Penyerapan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Kasus di Provinsi Jambi). *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 3(2), 166–170. <http://dx.doi.org/10.33087/ekonomis.v3i2.77> [online-journal.unja.ac.id/ekonomis.unbari.ac.id](http://online-journal.unja.ac.id/ekonomis.unbari.ac.id)
- As'ad, M. 2001. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty. (Memuat Tiffin & Mc. Cormick dalam pembahasan faktor kinerja—variabel individual dan situasional.)
- Fathony, A. A., Priatna, H., & Susanti, I. 2023. Pengaruh anggaran berbasis kinerja dan efektivitas pengendalian keuangan terhadap kinerja aparatur pemerintah pada pemerintahan provinsi Jawa Barat. *Akurat: Jurnal Ilmiah Akuntansi FE UNIBBA*. <https://ejournal.unibba.ac.id/index.php/akurat/article/view/1402>
- Fратиwi, U. G., Utary, A. R., & Irwansyah, I. 2018. Pengaruh anggaran berbasis kinerja terhadap peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah (studi pada Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Timur). *Jurnal Ilmu Akuntansi Mulawarman*, 3(4).
- Handoko, T. H. 2014. *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (edisi ke 2). Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan. 2019. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.
- Junery, M. F., & Norhanisah, N. 2018. Pengaruh anggaran berbasis kinerja terhadap peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah (studi kasus pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bengkalis). *JAS (Jurnal Akuntansi Syariah)*, 2(1), 142–150. <https://ejournal.isnjbengkalis.ac.id/index.php/jas/article/view/134>
- Kartika. 2021. Kinerja ASN dalam menghadapi refocusing anggaran di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*. DOI: 10.25077/jakp. Website: <http://jakp.fisip.unand.ac.id>
- Marsselia, Salsabil & Fitriasuri. 2025. Analisis Persepsi Efisiensi Anggaran Terhadap Kinerja Pegawai Pada Ombudsman RI Perwakilan Sumatera Selatan. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*. Vol. 2, No. 6 Juli 2025, Hal. 259-265. DOI: <https://doi.org/10.62017/jemb>
- Mulyadi, S. (2015). Analisis tingkat kepatuhan pemerintah daerah terhadap pengaturan batas defisit APBD. *Kajian Ekonomi dan Keuangan*, 19(2), 122–138.
- Octavia, Elyada Christi. 2025. EFISIENSI ANGGARAN 2025: Kebijakan Prabowo Dan Dampaknya Terhadap PNS Serta Ekonomi Nasional. <https://ekonomi.feb.unesa.ac.id/post/efisiensi-anggaran-2025-kebijakan-prabowo-dan-dampaknya-terhadap-pns-serta-ekonomi-nasional>

- Putri, D. R. P., Purwoko, B., & Bahri, S. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran dan Perubahan Regulasi terhadap Penyerapan Anggaran dan Dampaknya terhadap Kinerja Instansi. *EkobisMan: Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen*, 9(2), 124–135. <https://doi.org/10.35814/ekobisman.v9i2.8073>
- Restu, Indriani dan Neneng Dahtiah. 2023. Analisis Faktor- Faktor Penyebab Defisit Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Bandung Barat Tahun Anggaran 2019-2021). Vol. 4 No. 1 (2023): *Indonesian Accounting Research Journal* (October 2023). DOI: <https://doi.org/10.35313/iarj.v4i1.5223>
- Robinson, M. (2007). Performance Budgeting Models and Mechanisms. Dalam buku IMF tentang penganggaran kinerja yang menguraikan model seperti program budgeting, target kinerja, dan insentif anggaran
- Siagian, S. P. 2013. Manajemen sumber daya manusia (edisi ke 1). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sumendap, Jefri dkk. 2015. Pentingnya Kompetensi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Biro Umum dan Keuangan Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Suratman, E., & Halim, A. 2012. Dalam Abdul Halim dkk. (Ed.), Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah (Edisi ke 4). Jakarta: Salemba Empat.
- Turcotte Tremblay, A.-M., Spagnolo, J., & De Allegri, M. (2016). Does performance-based financing increase value for money in low- and middle-income countries? A systematic review. *Health Economics Review*, 6, 30. <https://doi.org/10.1186/s13561-016-0103-9>
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 sebagai perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025. (2025). Jakarta: Sekretariat Negara RI. Diakses dari situs resmi peraturan: Peraturan BPK / DJPK.
- Dokumen "Public Sector Efficiency Metrics". Artikel yang mengulas definisi dan metrik efisiensi sektor publik, mencakup efisiensi teknis dan efisiensi alokatif. Di akses pada web : <https://www.publicsectorexerts.com/blog/public-sector-news-insights-and-analysis-1/public-sector-efficiency-metrics-824>
- <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/makassar1/id/data-publikasi/artikel/2935-efisiensi-belanja-dalam-pelaksanaan-apbn-sebagai-roadmap-anggaran-tahun-2025.html>
- <https://riau.bpk.go.id/defisit-apbd-riau-2025-hingga-rp22-triliun-akan-berdampak-terhadap-tujangan-pegawai/>