

Menyiasati Keterbatasan RKAP: Strategi Re-Alokasi Anggaran Program Baru Di PT. Y

Wafa Aisya Yusria Farjana¹, Nurul Fitriani², Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
wafaaisya23@gmail.com

Abstract

This study analyzes the budget re-allocation strategy used to fund new programs at PT. Y through re-prioritization and optimization of the current-year budget. PT. Y faces funding limitations for new programs because the Annual Work and Budget Plan (RKAP) value was fixed in the previous year, making internal re-allocation the only available solution. This research applies a descriptive qualitative case-study method, using in-depth interviews and internal documentation of PT. Y. Findings show that the main selection criteria are new-program items, large-value items, and low-realization items, identified through demand-driven and supply-driven approaches. The post-reallocation evaluation is effective because every shift is approved only after direct field inspection by leadership. The main challenge is the absence of available balances when urgent work arises. The study recommends formalizing re-allocation procedures and providing a contingency budget in future RKAP preparation.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi re-alokasi anggaran guna mendanai program baru di PT. Y melalui pendekatan re-prioritasi dan optimalisasi anggaran tahun berjalan. PT. Y menghadapi keterbatasan pendanaan program baru karena nilai RKAP telah ditetapkan pada tahun sebelumnya, sehingga re-alokasi menjadi satu-satunya solusi internal yang tersedia. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus, melalui wawancara mendalam dan dokumentasi data internal PT. Y. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kriteria utama pemilihan sumber pergeseran anggaran adalah mata anggaran pekerjaan baru, nilai mata anggaran yang besar, dan realisasi pelaksanaan pekerjaan yang rendah, yang diidentifikasi melalui pendekatan demand-driven dan supply-driven. Mekanisme evaluasi pasca pergeseran berjalan efektif karena setiap re-alokasi hanya ditetapkan berdasarkan arahan pimpinan melalui inspeksi langsung di lokasi proyek. Tantangan terbesar adalah tidak tersedianya saldo anggaran pada pos yang dibutuhkan saat pekerjaan bersifat urgen. Penelitian ini merekomendasikan formalisasi prosedur re-alokasi serta penyediaan pos anggaran cadangan dalam penyusunan RKAP ke depan.

Article Received:

July 2nd, 2026

Article Revised:

July 8th, 2026

Article Published:

July 8th, 2026

Keywords:

Budget re-allocation; re-prioritization; budget optimization; RKAP; new programs

Correspondence:

wafaaisya23@gmail.com

Artikel Diterima:

2 Juli 2026

Artikel Revisi:

8 Juli 2026

Artikel Dipublikasi:

8 Juli 2026

Kata Kunci:

Re-alokasi anggaran; re-prioritasi; optimalisasi anggaran; RKAP; program baru

Korespondensi:

wafaaisya23@gmail.com

A. PENDAHULUAN

Setiap organisasi bisnis, baik yang berorientasi laba maupun perusahaan milik negara dan daerah, senantiasa dihadapkan pada ketegangan struktural antara kebutuhan program yang terus berkembang dan keterbatasan sumber daya anggaran yang tersedia pada satu periode berjalan. Anggaran berfungsi sebagai instrumen yang memungkinkan organisasi menetapkan prioritas pembayaran, mengendalikan realisasi pengeluaran, serta mengantisipasi potensi defisit melalui langkah-langkah korektif yang terukur (Purwanti et al., 2025). Pada level kebijakan nasional, pemerintah bahkan telah mengatur secara eksplisit bahwa penyesuaian belanja dapat ditempuh melalui *automatic adjustment*, realokasi anggaran, pemotongan anggaran belanja, maupun pergeseran anggaran antar-program, yang menunjukkan bahwa mekanisme re-alokasi merupakan instrumen manajemen keuangan yang lazim dan legal digunakan ketika kebutuhan riil berbeda dari perencanaan awal (*Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan*, 2023). Dinamika ini semakin terasa pada entitas yang menjalankan kegiatan berbasis proyek, di mana kebutuhan lapangan sering kali muncul secara mendadak dan tidak dapat ditunda hingga periode penganggaran berikutnya. Kondisi tersebut menempatkan pengelola keuangan pada posisi yang harus mampu merespons kebutuhan mendesak tanpa mengorbankan disiplin anggaran yang telah disepakati sejak awal tahun.

PT. Y sebagai perusahaan yang bergerak di bidang properti dan real-estate menghadapi tantangan nyata dalam mendanai program-program baru yang bersifat mendesak, di tengah kondisi anggaran yang telah terkunci melalui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang ditetapkan pada tahun sebelumnya. Sifat RKAP yang telah terkunci di awal tahun menciptakan keterbatasan struktural ketika muncul kebutuhan mendadak atau program baru yang mendesak di tengah tahun berjalan, sementara perusahaan tidak dapat serta-merta mengajukan tambahan anggaran baru kepada pemegang saham. Sebagai perusahaan proyek, PT. Y juga menghadapi karakteristik pekerjaan lapangan yang dinamis, di mana kebutuhan riil di lokasi proyek dapat berbeda signifikan dari asumsi yang digunakan saat penyusunan RKAP. Akibatnya, re-alokasi anggaran melalui pergeseran mata anggaran menjadi satu-satunya solusi internal yang tersedia bagi manajemen untuk menjaga kelangsungan operasional proyek tanpa harus menunggu proses revisi RKAP formal yang memakan waktu lebih Panjang. Kajian mengenai efektivitas dan efisiensi anggaran telah banyak dilakukan, terutama pada konteks instansi pemerintah dan pemerintah daerah. Amelinda et al. (2022) misalnya menemukan bahwa penyerapan anggaran belanja pada dinas pekerjaan umum masih menghadapi kendala efisiensi akibat lemahnya perencanaan kegiatan pada tahap awal (Kurniawansyah et al., 2022) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa efektivitas dan efisiensi anggaran kegiatan pada badan kepegawaian daerah sangat dipengaruhi oleh ketepatan penjadwalan dan pengawasan realisasi. Sejalan dengan itu, (Jalal Luddin et al., 2023) mendokumentasikan bahwa daya serap anggaran belanja daerah kerap terkendala oleh perubahan kebijakan dan keterlambatan proses administrasi. Meskipun demikian, seluruh penelitian tersebut secara konsisten berfokus pada sektor publik dan pemerintahan daerah dengan pendekatan kuantitatif berbasis rasio efektivitas-efisiensi, sehingga belum menjangkau mekanisme internal pergeseran mata anggaran pada level perusahaan proyek swasta maupun BUMN/BUMD.

Pada dimensi penganggaran berbasis kinerja (PBK), (Ali Tafriji Biswan & Iklima Devi Grafitanti, 2021) menegaskan bahwa pemaknaan PBK pada organisasi sektor publik masih sering tereduksi menjadi sekadar prosedur administratif, alih-alih menjadi instrumen strategis pengambilan keputusan. (Husain Alimuddin Fadhill et al., 2022) menambahkan bahwa penerapan PBK pada perguruan tinggi di Indonesia menghadapi tantangan berupa lemahnya integrasi antara indikator kinerja dan alokasi anggaran aktual. Studi (Elitius Miharto mhs, 2020) menegaskan bahwa efektivitas perencanaan strategis, kualitas penyusunan anggaran berbasis kinerja, dan efektivitas pengendalian anggaran merupakan tiga pilar utama yang menentukan keberhasilan pengelolaan anggaran organisasi. Temuan terbaru dari (Dzulhijjah & Nisa, 2026) bahkan menunjukkan bahwa tantangan integrasi evaluasi kinerja anggaran ke dalam kerangka PBK di Indonesia masih berlangsung hingga saat ini, terutama pada aspek keselarasan dokumen perencanaan dan pelaporan. Di sisi lain, (Rany Haryani Alianingrum & Ferdiansyah Ritonga, 2025) membuktikan secara empiris bahwa efektivitas dan efisiensi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan, sebuah temuan yang memperkuat urgensi penerapan strategi re-alokasi yang tepat sasaran sebagai bagian dari upaya menjaga kinerja operasional PT. Y.

Karena PT. Y beroperasi pada sektor properti yang sarat dengan aktivitas proyek, literatur mengenai pengendalian biaya proyek turut relevan untuk ditelaah. Studi dari Fauzi et al., n.d. mengidentifikasi bahwa risiko biaya pada proyek pembangunan infrastruktur kerap muncul akibat perubahan lingkup pekerjaan yang tidak terantisipasi pada tahap perencanaan anggaran. Hasina dan Satyadharma (2023) turut menekankan pentingnya strategi pengembangan fasilitas yang mempertimbangkan keterbatasan anggaran operasional sejak tahap perencanaan awal. Namun demikian, kedua penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada pengendalian waktu dan biaya proyek secara teknis, bukan pada mekanisme administratif dan kriteria seleksi sumber pergeseran anggaran di level korporat, sehingga terdapat celah yang belum terjembatani antara literatur manajemen proyek dan literatur manajemen anggaran perusahaan. Berdasarkan penelusuran di atas, kajian empiris tentang re-alokasi anggaran dalam konteks perusahaan proyek swasta maupun BUMD berbasis properti masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian yang ada berfokus pada sektor publik dan pemerintahan, menggunakan data sekunder berupa laporan realisasi anggaran, serta jarang menggali proses pengambilan keputusan di balik setiap keputusan pergeseran anggaran. Sehingga mekanisme, kriteria seleksi, dan tantangan re-alokasi dalam perusahaan proyek swasta seperti PT. Y belum banyak didokumentasikan secara ilmiah. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada

penggalan data primer melalui wawancara mendalam kepada pihak keuangan PT. Y, yang menghasilkan pemetaan kriteria seleksi sumber pergeseran anggaran secara granular serta mengidentifikasi dua pendekatan identifikasi sisa anggaran, yaitu pendekatan demand-driven dan supply-driven, yang belum banyak diungkap dalam literatur re-alokasi anggaran sebelumnya. Kesenjangan ini mendorong perlunya penelitian yang secara khusus menggali praktik re-alokasi anggaran di level perusahaan proyek, sekaligus mengidentifikasi titik-titik kritis yang perlu diperbaiki untuk memperkuat tata kelola keuangan perusahaan ke depan.

Penelitian ini dimotivasi oleh kebutuhan untuk mendokumentasikan praktik re-alokasi anggaran yang selama ini berjalan secara informal di PT. Y, sekaligus memberikan rekomendasi konkret bagi formalisasi prosedur yang sesuai dengan ketentuan teknis yang berlaku, sebagaimana telah diamanatkan pula dalam kerangka regulasi nasional mengenai revisi dan pergeseran anggaran (*Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan*, 2023). Selain aspek formalisasi, penelitian ini juga dimotivasi oleh keinginan untuk mengevaluasi efektivitas strategi re-alokasi yang telah diterapkan, sehingga dapat diketahui apakah mekanisme yang berjalan saat ini sudah cukup memadai untuk menjaga akuntabilitas dan ketepatan sasaran penggunaan anggaran. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan tidak hanya bermanfaat secara akademis, tetapi juga dapat menjadi bahan pertimbangan praktis bagi manajemen PT. Y dan perusahaan sejenis dalam menyempurnakan tata kelola anggarannya. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan utama, yaitu: (1) bagaimana kriteria dan mekanisme re-alokasi anggaran yang diterapkan di PT. Y, (2) bagaimana efektivitas strategi re-alokasi yang telah diterapkan, dan (3) apa saja tantangan serta rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan ke depan. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, artikel ini disusun ke dalam lima bagian utama. Bagian kedua menyajikan tinjauan literatur dan landasan teori yang relevan dengan konsep re-alokasi anggaran, penganggaran berbasis kinerja, dan efektivitas pengendalian anggaran. Bagian ketiga menguraikan metode penelitian yang digunakan, termasuk teknik pengumpulan dan analisis data. Bagian keempat memaparkan hasil analisis dan pembahasan berdasarkan data wawancara dan dokumentasi internal PT. Y, sedangkan bagian kelima menutup artikel dengan kesimpulan dan saran bagi penelitian selanjutnya maupun bagi manajemen PT. Y.

B. LITERATUR REVIEW DAN HIPOTESIS

Konsep Re-alokasi dan Pergeseran Anggaran

Anggaran merupakan instrumen perencanaan dan pengendalian yang fundamental dalam manajemen organisasi. Studi dari (Purwanti et al., 2025) mendefinisikan anggaran sebagai alat yang memungkinkan organisasi menetapkan prioritas pembayaran, mengendalikan realisasi pengeluaran, dan mengantisipasi defisit melalui langkah-langkah korektif. Realokasi anggaran merupakan proses pengalihan alokasi dana dari satu pos ke pos lainnya berdasarkan pertimbangan prioritas, efisiensi, dan kebutuhan strategis organisasi. Konsep ini semakin relevan pada organisasi yang tunduk pada siklus anggaran tahunan yang kaku, di mana penyesuaian di tengah tahun berjalan menjadi satu-satunya jalan keluar yang tersedia secara internal.

Studi (Miftakhul Huda & Nur Imroatun Sholihat, 2023) menyatakan bahwa penyebab utama dilakukannya realokasi adalah adanya ketidaktepatan alokasi di anggaran awal yang perlu diperbaiki. Dalam konteks perusahaan dengan siklus RKAP tahunan, re-alokasi menjadi solusi kritis untuk merespons kebutuhan yang tidak terantisipasi pada saat penyusunan anggaran. Identifikasi sisa anggaran yang dapat direalokasi mensyaratkan analisis mendalam terhadap tingkat realisasi pelaksanaan dan nilai kebutuhan pekerjaan baru yang memerlukan pendanaan. Studi Attamimi dan Lestari (2023) pada organisasi perangkat daerah turut menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja yang konsisten mendorong akuntabilitas pengelolaan anggaran, termasuk ketika terjadi penyesuaian pos anggaran di tengah tahun berjalan.

Literatur dari Puspitasari (2022) menambahkan bahwa optimalisasi anggaran bukan sekadar penghematan biaya, melainkan realokasi cerdas yang memastikan setiap rupiah diarahkan ke aktivitas yang memberikan dampak terbesar bagi perusahaan. Sementara itu, Syahputra dan Widodo (2023) menemukan bahwa efisiensi penganggaran biaya pada proyek konstruksi sangat ditentukan oleh ketepatan identifikasi pos anggaran yang memiliki sisa dana pada saat kebutuhan mendesak muncul di lapangan. Kedua temuan ini relevan dengan konteks PT. Y, di mana keputusan re-alokasi senantiasa mempertimbangkan efisiensi penggunaan dana dan urgensi kebutuhan pekerjaan di lokasi proyek. Dari perspektif teori keagenan (*agency theory*), keputusan re-alokasi anggaran juga dapat dipahami sebagai bentuk delegasi wewenang dari pemilik modal kepada manajemen untuk menyesuaikan alokasi dana demi kepentingan operasional perusahaan. Sari (2023) menegaskan bahwa dalam konteks badan usaha milik negara maupun daerah, pendelegasian semacam ini perlu diimbangi dengan mekanisme pengawasan yang memadai agar tidak menimbulkan potensi penyalahgunaan wewenang oleh pihak manajemen. Prinsip ini relevan diterapkan pada praktik re-alokasi anggaran di PT. Y, di mana keterlibatan pimpinan melalui inspeksi lapangan sebelum persetujuan dapat dipandang sebagai bentuk mekanisme pengawasan informal yang meminimalkan risiko keagenan tersebut. Dengan demikian, konsep re-alokasi anggaran dalam penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai instrumen teknis keuangan, tetapi juga sebagai praktik tata kelola yang mencerminkan hubungan kepercayaan antara pemilik modal dan manajemen perusahaan.

Penganggaran Berbasis Kinerja, Pengendalian Anggaran, dan Efektivitas Kinerja Perusahaan

Penganggaran berbasis kinerja (PBK) merupakan pendekatan yang mengintegrasikan alokasi dana dengan target kinerja yang terukur. Literatur dari Elitius Miharto mhs, (2020) menegaskan bahwa kualitas PBK menjadi salah satu faktor determinan terpenting dalam pencapaian optimalisasi kinerja anggaran karena mendorong organisasi memiliki kebijakan yang jelas dan program yang realistis. Dalam konteks perusahaan proyek, kinerja yang diukur mencakup ketepatan penyelesaian pekerjaan di lapangan sebagai output nyata dari setiap rupiah yang dibelanjakan. Efektivitas pengendalian anggaran menjadi pilar yang tidak kalah penting. Studi dari Alianingrum dan Ritonga (2025) menemukan bahwa perilaku manajerial dalam perencanaan anggaran sangat menentukan kualitas output penganggaran. Pengendalian yang efektif diwujudkan melalui verifikasi aktif di lapangan, bukan sekadar laporan administrasi periodik, sehingga setiap keputusan re-alokasi dapat didasarkan pada kondisi faktual yang terverifikasi. Literatur dari Prayogita et al. (2026) menambahkan bahwa sistem verifikasi dokumen anggaran yang ketat berkontribusi signifikan terhadap efisiensi biaya operasional perusahaan, sementara Dzulhijjah dan Nisa (2026) mengingatkan bahwa integrasi evaluasi kinerja anggaran ke dalam siklus PBK masih menjadi pekerjaan rumah bagi banyak organisasi di Indonesia.

Pada tataran dampak terhadap kinerja organisasi, studi dari Alianingrum dan Ritonga (2025) membuktikan bahwa efektivitas dan efisiensi anggaran berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Studi Miharto (2020) menyimpulkan bahwa strategi pengelolaan keuangan perusahaan yang tepat, termasuk di dalamnya mekanisme re-alokasi yang terstruktur, memberikan dampak signifikan terhadap kinerja keuangan jangka panjang. Konsisten dengan itu, Sudarmanto et al. (2021) menekankan bahwa penganggaran perusahaan yang baik memerlukan keselarasan antara perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian, agar setiap penyesuaian anggaran tetap berada dalam koridor akuntabilitas korporat. Secara keseluruhan, ketiga dimensi tersebut membentuk satu kesatuan sistem yang saling menopang. Kualitas PBK menentukan ketepatan alokasi awal, pengendalian berbasis lapangan memastikan setiap keputusan re-alokasi benar-benar berangkat dari kondisi faktual, sementara efektivitas anggaran secara keseluruhan menjadi penentu akhir bagi kinerja keuangan dan operasional perusahaan. Implikasinya bagi PT. Y adalah bahwa optimalisasi re-alokasi tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus diintegrasikan ke dalam sistem penganggaran yang menyeluruh dan berbasis bukti, sejalan dengan semangat regulasi nasional yang mendorong penyesuaian anggaran dilakukan secara terukur dan akuntabel (Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan, 2023).

Berdasarkan sintesis literatur di atas, penelitian ini menyusun kerangka pemikiran yang menempatkan tiga kriteria seleksi sumber pergeseran anggaran, yaitu mata anggaran pekerjaan baru, nilai mata anggaran yang besar, dan tingkat realisasi pelaksanaan pekerjaan, sebagai variabel kunci yang membentuk mekanisme identifikasi sisa anggaran melalui pendekatan demand-driven dan supply-driven. Kerangka ini juga mengakomodasi peran evaluasi pasca pergeseran melalui verifikasi lapangan sebagai mekanisme pengendalian yang memastikan efektivitas dan akuntabilitas setiap keputusan re-alokasi, sejalan dengan prinsip optimalisasi anggaran yang dikemukakan (Yudistira et al., 2023) serta ketentuan teknis yang diatur dalam regulasi nasional (*Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan*, 2023). Kerangka pemikiran ini selanjutnya menjadi acuan dalam menyusun panduan wawancara dan menginterpretasikan temuan pada bagian hasil dan pembahasan, sehingga analisis yang dilakukan tetap berpijak pada landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal pada PT. Y. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada pertimbangan bahwa fenomena re-alokasi anggaran merupakan proses yang kompleks, kontekstual, dan melekat pada praktik manajerial yang tidak dapat sepenuhnya dipahami hanya melalui data numerik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali secara mendalam proses, mekanisme, dan pertimbangan yang melandasi setiap keputusan re-alokasi anggaran di PT. Y (Yahya, n.d.)

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui dua teknik. Pertama, wawancara mendalam kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses penganggaran dan re-alokasi di PT. Y, mencakup bagian keuangan dan manajer operasional/terkait. Panduan wawancara disusun secara terstruktur mencakup tujuh topik pokok: (1) kriteria pemilihan sumber pergeseran anggaran, (2) mekanisme identifikasi sisa anggaran, (3) evaluasi pasca pergeseran, (4) efektivitas strategi yang diterapkan, (5) potensi kesalahan dalam re-alokasi, (6) tantangan yang dihadapi, dan (7) harapan pengembangan sistem ke depan. Kedua, dokumentasi yaitu penelaahan terhadap data internal perusahaan berupa dokumen RKAP, laporan realisasi anggaran, dan catatan pergeseran anggaran PT. Y. Data dokumentasi ini digunakan untuk memperkuat dan memverifikasi informasi yang diperoleh dari wawancara.

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Yahya, n.d.) Keabsahan data dijamin melalui triangulasi teknik, yaitu dengan membandingkan dan mengkonfirmasi data hasil wawancara dengan data dokumentasi internal perusahaan yang diperoleh. Dengan cara ini, setiap temuan yang bersumber dari wawancara dapat diverifikasi kesesuaiannya dengan kondisi aktual yang tercatat dalam dokumen resmi PT. Y.

C. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Gambaran Sistem Portal PT. Y dalam Pengelolaan Revisi dan Penambahan Komponen Anggaran

PT. Y menggunakan sistem berbasis portal digital sebagai instrumen utama dalam memantau dan mengelola seluruh aktivitas keuangan perusahaan, termasuk pengajuan pembayaran serta arus keluar masuk anggaran dari seluruh divisi. Sistem portal ini dirancang untuk memastikan setiap transaksi keuangan dapat dipantau secara real-time oleh manajemen, sehingga proses pengambilan keputusan terkait revisi maupun penambahan komponen anggaran dapat dilakukan secara lebih transparan dan terstruktur. Apabila terdapat kebutuhan revisi anggaran, seperti penambahan komponen baru yang sebelumnya tidak direncanakan dalam RKAP awal, divisi terkait wajib mengajukan permohonan melalui sistem portal dengan menyertakan justifikasi kebutuhan dan besaran anggaran yang diusulkan. Pengajuan tersebut kemudian akan melalui proses verifikasi dan persetujuan secara berjenjang sebelum resmi dicatatkan sebagai perubahan anggaran. Mekanisme ini sejalan dengan prinsip pengendalian anggaran yang baik, di mana setiap perubahan harus melalui prosedur yang terstandarisasi agar tidak mengganggu keseimbangan keuangan perusahaan secara keseluruhan (Sudarmanto et al., 2021).

Kriteria dan Mekanisme Identifikasi Sumber Pergeseran Anggaran

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat tiga kriteria utama yang menjadi pertimbangan dalam memutuskan pos anggaran mana yang dapat dijadikan sumber dana pergeseran di PT. Y:

"Kriteria utama pertimbangan dalam memutuskan pos anggaran yang dijadikan sumber dana pergeseran: mata anggaran pekerjaan baru, nilai mata anggaran yang besar, dan realisasi pelaksanaan pekerjaan."

Kriteria pertama, mata anggaran pekerjaan baru, merujuk pada pos-pos anggaran yang telah dialokasikan untuk pekerjaan tertentu namun ternyata belum atau tidak jadi dilaksanakan pada periode berjalan, sehingga alokasinya masih utuh dan dapat digeser. Kriteria kedua, nilai mata anggaran yang besar, diprioritaskan karena re-alokasi dari satu pos bernilai signifikan lebih efisien dibandingkan mengkonsolidasi banyak sumber kecil untuk memenuhi kebutuhan dana program baru. Kriteria ketiga, realisasi pelaksanaan pekerjaan, menjadi indikator empiris yang paling objektif: pos dengan realisasi rendah secara langsung mengindikasikan ketersediaan saldo yang dapat digeser.

Untuk mengidentifikasi sisa anggaran yang dapat direalokasi, PT. Y menerapkan dua pendekatan yang saling melengkapi, sebagaimana dikemukakan oleh informan:

"Cara identifikasi pos anggaran yang memiliki sisa anggaran: melihat nilai pos anggaran yang akan di re-alokasikan berdasarkan nilai pekerjaan yang memerlukan re-alokasi/pergeseran anggaran; dan melihat nilai pos anggaran berdasarkan realisasi pelaksanaan pekerjaan."

Pendekatan pertama bersifat demand-driven: identifikasi dimulai dari nilai kebutuhan pekerjaan baru, kemudian dilakukan pencarian pos anggaran yang memiliki saldo mencukupi. Pendekatan kedua bersifat supply-driven: bagian keuangan secara aktif memantau tingkat realisasi seluruh pos anggaran dan mengidentifikasi pos dengan realisasi rendah sebagai kandidat sumber pergeseran. Kombinasi keduanya membentuk mekanisme identifikasi yang komprehensif, konsisten dengan rekomendasi (Miftakhul Huda & Nur Imroatun Sholihat, 2023) bahwa re-prioritasi anggaran yang efektif harus berbasis pada analisis objektif terhadap tingkat urgensi dan realisasi setiap pos belanja.

Efektivitas Strategi Re-Alokasi dan Mekanisme Evaluasi

Penilaian atas efektivitas strategi re-alokasi yang telah diterapkan mendapatkan konfirmasi positif dari informan, sekaligus mengungkap mekanisme evaluasi yang melekat dalam proses persetujuannya:

"Efektif, karena salah satu jalan/solusi dalam menyelesaikan permasalahan keterbatasan anggaran satu tahun berjalan, dimana nilai RKAP tersebut sudah ditetapkan di tahun sebelumnya oleh manajemen."

"Ada mekanisme evaluasi, sebab pekerjaan yang memerlukan re-alokasi anggaran adalah pekerjaan yang benar-benar memerlukan urgensi, sesuai arahan dari pimpinan perusahaan berdasarkan inspeksi di lokasi proyek." Efektivitas re-alokasi di PT. Y diukur dari kemampuannya menjaga kontinuitas operasional proyek di tengah rigiditas RKAP. Mekanisme evaluasi pasca pergeseran tidak berdiri sebagai fungsi tersendiri, melainkan terintegrasi sejak proses awal pengajuan: keterlibatan langsung pimpinan melalui inspeksi lapangan sebelum keputusan ditetapkan memastikan setiap re-alokasi hanya ditujukan untuk pekerjaan yang benar-benar urgen dan terverifikasi secara faktual. Hal ini mengkonfirmasi bahwa tidak pernah terjadi kasus re-alokasi yang tidak tepat sasaran, sebagaimana dinyatakan informan:

"Tidak pernah terjadi. Karena pekerjaan yang membutuhkan re-alokasi anggaran memang benar-benar pekerjaan yang harus dilaksanakan di lokasi proyek."

Temuan ini sejalan dengan argumen (Elitius Miharto mhs, 2020) bahwa efektivitas pengendalian anggaran yang diwujudkan melalui verifikasi aktif bukan sekadar laporan administratif ini merupakan pilar kunci dalam optimalisasi kinerja anggaran. Ketepatan sasaran yang konsisten juga memperkuat temuan (Rany Haryani Alianingrum & Ferdiansyah Ritonga, 2025) bahwa efektivitas pengelolaan anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan: di PT. Y, hal ini terwujud secara konkret dalam kemampuan merespons kebutuhan lapangan secara tepat waktu tanpa mengorbankan pos-pos anggaran prioritas lainnya.

Tantangan dalam Pelaksanaan Re-Alokasi Anggaran

Meskipun strategi re-alokasi dinilai efektif, terdapat tantangan struktural yang signifikan yang diakui oleh

informan:

"Tantangan terbesar dalam re-alokasi anggaran adalah tidak adanya ketersediaan anggaran dalam pos-pos anggaran yang mana pelaksanaan pekerjaan memerlukan urgenitas/segera dilaksanakan."

Tantangan ini bersifat fundamental karena menyentuh inti keterbatasan mekanisme re-alokasi: re-alokasi hanya dapat dilakukan jika terdapat pos lain yang memiliki saldo yang dapat digeser. Ketika seluruh pos anggaran dalam RKAP sudah terserap atau realisasinya tinggi, tidak ada ruang fiskal yang tersedia, sementara kebutuhan pekerjaan urgen di lapangan tetap ada. Kondisi ini menggambarkan sebuah paradoks: semakin baik penyerapan anggaran (efisiensi tinggi), semakin kecil ruang untuk re-alokasi di saat dibutuhkan.

Paradoks ini tidak dapat diselesaikan semata-mata melalui perbaikan mekanisme re-alokasi, tetapi memerlukan reformasi pada proses penyusunan RKAP itu sendiri. Studi dari (Afif Akbar Syahputra & Ulfa Puspa Wanti Widodo, n.d.) menemukan bahwa ketidakcocokan antara anggaran dan realisasi sering bersumber dari lemahnya integrasi antara perencanaan strategis dan perencanaan anggaran operasional. Dalam konteks PT. Y, hal ini terwujud dalam ketidakmampuan RKAP untuk secara fleksibel mengakomodasi dinamika kebutuhan lapangan yang tidak dapat sepenuhnya diprediksi di awal tahun.

Rekomendasi Pengembangan Sistem Re-Alokasi ke Depan

Merespons pertanyaan mengenai harapan pengembangan sistem dan prosedur re-alokasi ke depan, informan menyampaikan:

"Ada. Diharapkan pengembangan sistem/prosedur re-alokasi anggaran sesuai aturan/ketentuan tata cara teknis pelaksanaan pergeseran mata anggaran berlaku."

Harapan ini mengindikasikan kesadaran internal PT. Y bahwa meskipun praktik re-alokasi yang ada terbukti efektif secara operasional, formalisasi dan standarisasi prosedur masih diperlukan agar memiliki landasan regulasi yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara korporat. Pengembangan sistem yang dimaksud setidaknya mencakup tiga aspek: (1) standarisasi dokumen pengajuan re-alokasi beserta persyaratannya, (2) formalisasi alur persetujuan dengan batas waktu proses yang jelas, dan (3) penetapan kriteria seleksi secara tertulis sebagai panduan operasional bagi seluruh bagian terkait.

Selain formalisasi prosedur, penelitian ini merekomendasikan agar PT. Y mempertimbangkan penyediaan pos anggaran cadangan (*contingency reserve*) sebesar 5-10% dari total anggaran operasional dalam penyusunan RKAP ke depan, guna mengantisipasi kebutuhan pekerjaan urgen yang tidak terantisipasi. Rekomendasi ini sejalan dengan prinsip yang dikemukakan oleh (Gt. Indriani Puspitasari, n.d.) bahwa optimalisasi anggaran yang berkelanjutan memerlukan fondasi sistem dan prosedur yang terstandarisasi, tidak semata bergantung pada *judgment individual* meskipun *judgment* tersebut terbukti efektif selama ini. Dengan adanya *contingency reserve*, tantangan struktural ketiadaan saldo saat dibutuhkan dapat dikurangi secara signifikan tanpa mengganggu pos-pos anggaran operasional yang sedang berjalan.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kriteria dan mekanisme re-alokasi anggaran di PT. Y, menganalisis efektivitas strategi re-alokasi yang telah diterapkan, serta mengidentifikasi tantangan dan rekomendasi perbaikan ke depan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, terdapat empat kesimpulan utama. Pertama, strategi re-alokasi anggaran di PT. Y didasarkan pada tiga kriteria terstruktur: mata anggaran pekerjaan baru yang belum terealisasi, nilai mata anggaran yang besar, dan tingkat realisasi pelaksanaan pekerjaan yang rendah. Mekanisme identifikasi sisa anggaran dilakukan melalui kombinasi pendekatan *demand-driven* (berangkat dari nilai kebutuhan pekerjaan baru) dan *supply-driven* (berangkat dari pemantauan realisasi pos yang ada). Kombinasi ini menghasilkan identifikasi yang komprehensif dan meminimalkan risiko kesalahan dalam pemilihan sumber pergeseran.

Kedua, strategi re-alokasi yang diterapkan PT. Y terbukti efektif sebagai solusi atas keterbatasan RKAP tahun berjalan. Ketepatan sasaran yang konsisten dimungkinkan oleh mekanisme evaluasi yang terintegrasi dalam proses persetujuan melalui inspeksi lapangan langsung oleh pimpinan perusahaan, sehingga tidak pernah terjadi re-alokasi yang tidak tepat sasaran. Ketiga, tantangan terbesar yang dihadapi adalah tidak tersedianya saldo anggaran pada pos yang dibutuhkan saat kebutuhan pekerjaan bersifat urgen. Untuk mengatasi hal ini, penelitian ini merekomendasikan: (a) formalisasi prosedur re-alokasi sesuai ketentuan tata cara teknis yang berlaku, dan (b) penyediaan *contingency reserve* dalam RKAP ke depan sebesar 5-10% dari total anggaran operasional. Keempat, penelitian ini memiliki keterbatasan berupa penggunaan satu informan utama dan lokasi penelitian tunggal pada PT. Y, sehingga temuan belum dapat digeneralisasi secara luas ke perusahaan proyek lainnya. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah informan dan melibatkan beberapa perusahaan proyek sejenis guna menghasilkan model re-alokasi yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian lanjutan dapat mengembangkan model kuantitatif untuk mengukur dampak implementasi *contingency reserve* terhadap efektivitas operasional dan kinerja keuangan PT. Y dalam jangka panjang.

REFERENCES

- Afif Akbar Syahputra, & Ulfa Puspa Wanti Widodo. (2023). *Analisis Efisiensi Penganggaran Biaya Pada Proyek ABC Tahun 2023*. 34.
- Gt. Indriani Puspitasari. (n.d.). *Efisiensi Dan Efektivitas Realisasi Anggaran, Optimalisasi Dan Kinerja Keuangan*. 18.
- Miftakhul Huda, A., & Nur Imroatun Sholihat. (2023). *Strategi Realokasi Anggaran Sebagai Referensi Struktur Anggaran Daerah Yang Efisien*.
- Prayogita, B., Helmy, W., & Sukiswo, D. (2026). Analisa Verifikasi Dokumen terhadap Efisiensi Biaya Penganggaran pada Unit Keuangan Perusahaan PT Swabina Gatra. *Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(2). <https://doi.org/10.55606/jumbiku.v6i3.6029>
- Rany Haryani Alianingrum, & Ferdiansyah Ritonga. (2025). Pengaruh Efektivitas Dan Efisiensi Anggaran Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Perbankan*, 6.
- Sudarmanto, E., Fitriana, A., Malau, M., Nainggolan, C. D., Zunaidi, A., Manurung, S., Halisa, N. N., Syairozi, I., Paranita, E. S., Wicaksono, G., Pangestuti, D. C., Hasbi, I., & Bambang, G. H. (2021). *Penganggaran Perusahaan*. Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com
- Yahya, A. N. (n.d.). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Return Saham Pada Perusahaan Farmasi yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Sugiyono Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*. (Placeholder3) (Placeholder4)
- Ali Tafriji Biswan, & Iklima Devi Grafitanti. (2021). Memaknai Kembali Penganggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan Studi Implementasi Penganggaran Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*.
- Dzulhijjah, D., & Nisa, F. (2026). Tantangan strategis dalam integrasi evaluasi kinerja anggaran ke dalam penganggaran berbasis kinerja di Indonesia. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 6(3), 1235–1248. <https://doi.org/10.60036/jbm.812>
- Elitius Miharto mhs. (2020). Analisis Perencanaan Strategi, Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Dan Efektivitas Pengendalian Anggaran Terhadap Capaian Indikator Kinerja Pengelolaan Anggaran Dan Optimalisasi Kinerja Satuan Kerja (Sebuah Literatur Review Manajemen Keuangan). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*.
- Fauzi, R. R., Johari, G. J., Hantari, A. N., & Triguna, I. (n.d.). Identifikasi dan Penilaian Risiko pada Proyek Pembangunan Stasiun Garut Cibat. *Jurnal Konstruksi*. Retrieved <https://jurnal.itg.ac.id/>
- Husain Alimuddin Fadhil, Haliah, & Andi Kusumawati. (2022). Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Pada Perguruan Tinggi Di Indonesia. *Islamic Accounting and Finance Review*, 3. <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/isafir/index>
- Jalal Luddin, Riska Rahmawati, & Suparwi. (2023). Efektivitas Dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Jepara. *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Samudra (JMAS)*, 4.
- Kurniawansyah, Abdul Rahim, & Jihan Faradila. (2022). Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Anggaran Kegiatan Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa. *Jurnal Riset dan Kajian Manajemen*, 2.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 Tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Serta Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan (2023).
- Purwanti, Talul Alkhandari, Indah Ayu Angraeni, & Shafa Naswa Intinsa. (2025). Penggunaan Analisis Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Keuangan dalam Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(2), 657–665. <https://doi.org/10.55606/jimak.v4i2.4692>
- Rany Haryani Alianingrum, & Ferdiansyah Ritonga. (2025). Pengaruh Efektivitas Dan Efisiensi Anggaran Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Perbankan*, 6.