

HAMBATAN EFISIENSI PENGELOLAAN KEUANGAN SEKTOR PUBLIK DI INDONESIA : A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Tiara Abdurahman¹, Usman²

Universitas Negeri Gorontalo

Email: tiaraabdurahman28@gmail.com¹, usmandamin@ung.ac.id²

ABSTRACT

This study examines the key barriers that hinder efficiency in public financial management in Indonesia. Although public sector budgeting is expected to follow the principles of economy, efficiency, and effectiveness, many regions continue to face weak budget planning, unbalanced expenditure structures, and limited fiscal capacity. This research seeks to identify the most recurrent efficiency obstacles in regional public financial management. Using a Systematic Literature Review (SLR) approach, five relevant studies published between 2020 and 2025 were analyzed through a structured search using Publish or Perish. The findings reveal consistent problems related to the dominance of routine spending, low realization of capital expenditure, fiscal gaps, and weak planning supported by inadequate data and coordination. These barriers indicate that public financial management has not fully supported effective development outcomes. The study highlights the need for improved governance, strengthened planning quality, and more strategic allocation of public resources.

Keywords: *Public Sector, Efficiency, Budget Planning, SLR*

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji hambatan utama yang mengurangi efisiensi pengelolaan keuangan sektor publik di Indonesia. Meskipun pengelolaan anggaran seharusnya berlandaskan prinsip ekonomi, efisiensi, dan efektivitas, banyak daerah masih menghadapi lemahnya perencanaan anggaran, ketidakseimbangan struktur belanja, serta terbatasnya kapasitas fiskal. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi hambatan efisiensi yang paling sering muncul dalam pengelolaan keuangan daerah. Metode *Systematic Literature Review* (SLR) digunakan dengan menganalisis lima studi relevan periode 2020–2025 yang diperoleh melalui pencarian terstruktur menggunakan Publish or Perish. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dominasi belanja rutin, rendahnya realisasi belanja modal, adanya fiscal gap, serta kelemahan perencanaan menjadi hambatan utama. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran belum sepenuhnya mendukung pembangunan yang efektif. Penelitian ini menegaskan perlunya penguatan tata kelola dan peningkatan kualitas perencanaan anggaran.

Kata kunci: *Sektor Publik, Efisiensi, Pengelolaan Keuangan, SLR*

A. PENDAHULUAN

Secara normatif, pengelolaan keuangan sektor publik baik pada tingkat daerah maupun desa seharusnya berjalan berdasarkan prinsip ekonomi, efisiensi dalam efektif dalam seluruh proses perencanaan, pelaksanaan penatausahaan, pelaporan, hingga pengawasan (Kapoh et al., 2020). Pemerintah daerah idealnya mampu mengoptimalkan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (APBD) untuk mendukung pembangunan dan peningkatan layanan publik melalui perencanaan anggaran yang berkualitas serta pengalokasian dana yang tepat sesuai kebutuhan dan skala prioritas pembangunan daerah. Dalam kerangka otonomi daerah, seharusnya setiap daerah mampu meningkatkan kapasitas fiskalnya melalui penggalan sumber pendapatan dan pengelolaan anggaran yang mencerminkan kemandirian, sehingga dapat mempercepat pembangunan ekonomi dan pelayanan publik yang lebih baik (Koromath, 2020).

Realitas pengelolaan sektor publik di Indonesia masih menghadapi banyak hambatan mendasar. Perencanaan anggaran di banyak daerah masih lemah, ditandai dengan pengalokasian anggaran yang tidak sesuai kebutuhan dan tidak mencerminkan prinsip ekonomis maupun efisien. Kondisi ini menyebabkan munculnya *fiscal gap* atau kesenjangan antara kebutuhan belanja pemerintah dengan kemampuan pendapatan yang tersedia untuk membiayai. Adanya ketergantungan tinggi pada pemerintah pusat dan rendahnya kapasitas daerah dalam meningkatkan pendapatan asli daerah (Devinci et al., 2023). Disisi lain, struktur belanja pemerintah juga menjadi sumber hambatan efisiensi karena sebagian besar anggaran terserap untuk belanja rutin sehingga mengurangi ruang fiskal untuk pembangunan yang produktif. Akibatnya kinerja pengelolaan anggaran berbagai daerah cenderung berada pada kategori tidak efisien dan belum sepenuhnya mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat (Antasena et al., 2023).

Permasalahan tersebut menjadi penting karena efisiensi anggaran merupakan indikator kunci keberhasilan pembangunan dan kualitas tata kelola keuangan daerah. Ketika pengelolaan anggaran tidak efisien, maka pembangunan daerah tidak berjalan optimal dan pelayanan publik menjadi tidak maksimal (Listari et al., 2022). Rahman (2022) menjelaskan efisiensi juga menjadi instrument untuk menilai sejauh mana pemerintah daerah mampu menggunakan sumber daya secara produktif serta memastikan bahwa setiap rupiah anggaran memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat.

Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menganalisis berbagai hambatan efisiensi pengelolaan keuangan sektor publik di Indonesia melalui pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)*. Penelitian ini secara khusus berupaya memetakan bentuk-bentuk hambatan yang muncul dalam struktur belanja, perencanaan anggaran, kapasitas fiskal, sumber daya manusia, serta tata kelola, sehingga dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya efisiensi pengelolaan keuangan daerah.

Berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian ini tidak hanya menilai tingkat efisiensi atau membahas satu aspek tertentu seperti belanja atau pendapatan, tetapi melakukan sintesis menyeluruh lintas penelitian untuk menemukan pola hambatan yang berulang di berbagai daerah dan level pemerintahan. Tidak seperti penelitian terdahulu yang umumnya bersifat studi kasus atau kuantitatif parsial, penelitian ini mengintegrasikan temuan berbagai literatur sehingga memberikan perspektif yang lebih luas mengenai akar masalah efisiensi pengelolaan keuangan sektor publik di Indonesia.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review (SLR)*. Menurut Kitchenham & Charters (2007) SLR atau tinjauan pustaka sistematis merupakan metode dengan mengidentifikasi, menilai, dan menginterpretasi seluruh temuan pada suatu topic penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian (*research question*). *Research question* pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

RQ1: Apa saja faktor hambatan efisiensi pengelolaan keuangan sektor publik di Indonesia?

RQ2: Bagaimana solusi hambatan efisiensi pengelolaan keuangan sektor publik di Indonesia?

Pengumpulan data penelitian menggunakan *softcopy edition* yang proses pencarian (*search process*) memanfaatkan *software Perish or Publish (POP)* pada situs Google Scholar dengan kata kunci “Efisiensi Pengelolaan Keuangan”. Literature yang dipilih yang berkaitan dengan Efisiensi, Pengelolaan Keuangan, dan Sektor Publik pada periode 2020-2025. Terfilter sebanyak 50 paper menjadi 5 paper jurnal yang relevan dengan penelitian.

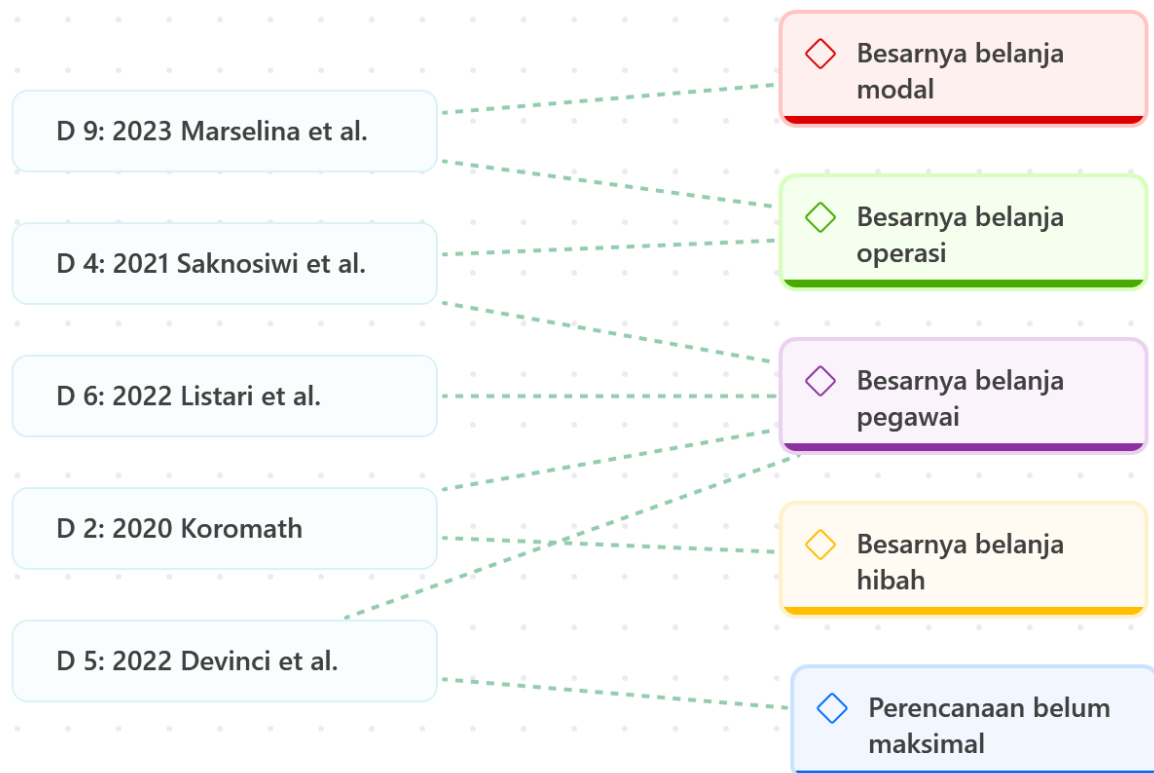
C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Pengelolaan Keuangan Sektor Publik di Indonesia

Pengelolaan keuangan sektor publik di Indonesia menunjukkan bahwa manajemen keuangan daerah masih menghadapi berbagai tantangan

mendasar, terutama terkait kualitas perencanaan anggaran yang dinilai lemah dan sering tidak selaras dengan kebutuhan serta skala prioritas pembangunan daerah Koromath, (2020); Saknosiwi et al., (2021). Kondisi ini berdampak pada pengalokasian anggaran yang kurang mencerminkan prinsip ekonomis dan efisiensi serta menimbulkan *fiscal gap* akibat meningkatnya pengeluaran daerah yang tidak diimbangi dengan kemampuan meningkatkan pendapatan asli daerah secara berkelanjutan Devinci et al., (2023); Koromath (2020). Meskipun beberapa daerah menunjukkan posisi baik dalam pengelolaan APBD, tingkat ketergantungan pada pemerintah pusat masih tinggi dan efisiensi pengelolaan anggaran kerap berada pada kategori tidak efisien, yang menegaskan pentingnya perbaikan manajemen, peningkatan kompetensi aparatur, dan penerapan prinsip *value for money* dalam setiap proses pengelolaan keuangan publik di Indonesia (Marselina et al., 2023; Rahman, 2022).

Hambatan Efisiensi Pengelolaan Keuangan Sektor Publik



Gambar 1. Hasil Pemetaan Literatur Efisiensi Pengelolaan Keuangan Sektor Publik

Hasil pemetaan literature menunjukkan bahwa hambatan efisiensi pengelolaan keuangan sektor publik di Indonesia banyak terkait dengan struktur dan komposisi belanja pemerintah yang belum optimal. Pada studi yang diteliti oleh Marselina et al., (2023); Saknosiwi et al., (2021) menyoroti bahwa efisiensi anggaran di pengaruhi proporsi belanja modal dan belanja

operasi yang cenderung tidak seimbang. Ketidakseimbangan ini tercermin ketika porsi belanja modal ditetapkan tinggi namun realisasi fisik maupun keuangannya rendah, sehingga potensi pembangunan tidak tercapai secara maksimal. Sebaliknya, dominannya belanja operasi misalnya untuk kebutuhan rutin perangkat daerah sering kali tidak didukung dengan evaluasi prioritas yang memadai, sehingga alokasi anggaran menjadi kurang produktif. Situasi ini menyebabkan anggaran pemerintah tidak memberikan efek yang optimal bagi pelayanan publik maupun pembangunan daerah.

Selanjutnya pada penelitian Devinci et al., (2023); Koromath (2020); Listari et al., (2022); Saknosiwi et al., (2021) mengidentifikasi bahwa besarnya belanja pegawai menjadi salah satu penghambat utama. Beban gaji dan tunjangan sering kali menyerap sebagian besar anggaran daerah. Dominasi belanja pegawai membuat ruang fiskal untuk inovasi, pembangunan, dan peningkatan layanan publik menjadi terbatas. Kondisi ini memperlihatkan bahwa struktur belanja pemerintah masih didominasi oleh kebutuhan internal birokrasi disbanding kebutuhan publik yang lebih luas.

Koromath (2020) menemukan bahwa belanja hibah turut menjadi sumber ketidakefisienan, terutama ketika proses perencanaan dan penyalurannya tidak transparan, tidak berbasis indikator kebutuhan, dan tidak didukung oleh mekanisme pengawasan yang kuat. Ketidaktepatan penyaluran belanja hibah dapat memicu distorsi anggaran serta menurunkan akuntabilitas pemerintah. Kombinasi permasalahan tersebut mengidentifikasi adanya persoalan structural dalam prioritas penganggaran yang berdampak langsung pada rendahnya efisiensi pengelolaan keuangan. Dengan demikian, diperlukan perbaikan tata kelola, evaluasi komposisi belanja, serta penguatan proses perencanaan agar anggaran publik dapat digunakan secara lebih efektif dan memberi manfaat maksimal bagi masyarakat.

Selain struktur belanja, terdapat literature yang diteliti oleh Devinci et al., (2023) menegaskan bahwa efisiensi pengelolaan keuangan sektor publik sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan anggaran yang belum maksimal. Perencanaan yang kurang matang ditandai oleh estimasi kebutuhan yang tidak akurat akibat minimnya data pendukung dan lemahnya analisis berbasis kinerja, serta kurangnya sinkronisasi antar-unit kerja yang menyebabkan tumpang tindih program dan rendahnya integrasi antara dokumen perencanaan. Kelemahan ini diperburuk oleh ketidakmampuan pemerintah dalam mengidentifikasi program prioritas secara tepat, sehingga anggaran cenderung dialokasikan pada kegiatan

.

rutin yang kurang berdampak. Akibatnya, terjadi ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi anggaran, mendorong pemerintah melakukan revisi atau penyesuaian berulang yang pada akhirnya menurunkan efisiensi karena serapan anggaran menjadi tidak optimal dan pelaksanaan program berjalan tidak efektif.

Secara keseluruhan, temuan dari literature ini mengindikasikan bahwa hambatan efisiensi pengelolaan keuangan sektor publik di Indonesia tidak hanya disebabkan oleh aspek teknis anggaran, tetapi juga berkaitan dengan struktur belanja dan kelemahan proses perencanaan, ketidakseimbangan belanja modal, operasi, pegawai, dan hibah mencerminkan persoalan dalam penetapan prioritas fiskal, sementara kelemahan perencanaan menggambarkan masalah koordinasi dan kapasitas birokrasi. Kombinasi kedua aspek ini menciptakan siklus ketidakefisienan yang berulang setiap tahun anggaran.

Solusi Hambatan Efisiensi Pengelolaan Keuangan Sektor Publik

Upaya mengatasi hambatan efisiensi pengelolaan keuangan sektor publik perlu dilakukan melalui perbaikan menyeluruh pada aspek perencanaan, struktur belanja pendapatan daerah, dan sistem pengendalian internal.

Pertama, pemerintah daerah perlu melakukan peningkatan kualitas pengelolaan keuangan melalui penguatan proses perencanaan, penyusunan anggaran berbasis kinerja, serta penggunaan data yang lebih akurat untuk meminimalkan kesalahan estimasi dan tumpang tindih program (Kaphor et al., 2020). Kedua, Koromath (2020) menyarankan agar daerah perlu mengaji ulang alokasi anggaran pada jenis belanja yang tidak produktif. Belanja rutin yang terlalu besar terbukti menurunkan efisiensi dan mengurangi ruang fiskal bagi kegiatan pembangunan yang bernilai tambah. Belanja yang tidak produktif tersebut dapat dikurangi atau dialihkan pada sektor yang lebih strategis dan berdampak luas seperti pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi masyarakat, dan pembangunan infrastruktur.

Ketiga, pemerintah perlu memperkuat sistem pengendalian internal dan kepatuhan terhadap regulasi guna memastikan bahwa realisasi pendapatan dan belanja berjalan sesuai ketentuan dan mengurangi risiko inefisiensi (Devinci et al., (2023)). Pengendalian internal yang kuat juga akan meningkatkan akurasi dalam pelaporan serta mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam setiap tahapan pelaksanaan anggaran. Terakhir, Pada tingkat desa, Listari et al., (2022) menyarankan upaya efisiensi dapat didukung dengan optimalisasi Pendapatan Alokasi Dana Desa (ADD) dan peningkatan realisasi belanja yang selaras dengan prioritas pembangunan

.

desa, sehingga anggaran yang telah dialokasikan benar-benar menghasilkan manfaat nyata bagi masyarakat.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa rendahnya efisiensi pengelolaan keuangan sektor publik di Indonesia terutama disebabkan oleh ketidakseimbangan struktur belanja yang masih didominasi belanja rutin, belanja pegawai, dan penyaluran hibah yang kurang tepat sasaran serta lemahnya kualitas perencanaan anggaran yang ditandai minimnya data pendukung, ketidaktepatan estimasi kebutuhan, dan kurangnya sinkronisasi antar-perangkat daerah, sehingga menyebabkan ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi anggaran serta menurunkan efektivitas pembangunan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar kajian diperluas dengan menambah jumlah dan variasi literatur, mengintegrasikan metode kuantitatif seperti analisis efisiensi berbasis data empiris, serta menelusuri faktor non-teknis seperti budaya organisasi, political will, dan peran digitalisasi dalam pengelolaan anggaran. Penelitian juga perlu membedakan analisis berdasarkan level pemerintahan serta mengevaluasi efektivitas rekomendasi perbaikan tata kelola yang telah diusulkan dalam studi-studi sebelumnya agar mampu menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai akar dan solusi ketidakefisienan anggaran publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Antasena, D., Crisstin, Y., & Silawati, D. (2023). *Efisiensi Dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah*. 3(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.59603/niantanasikka.v1i3.49>
- Devinci, M. Y., Dekrita, Y. A., & Samosir, M. S. (2023). *Analisis Efisiensi Dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah Di Kabupaten Sikka*. 9(2).
- Kapoh, L. E. C., Rotinsulu, D. C., & Maramis, M. T. B. (2020). *Analisis Kemandirian, Efektivitas, Dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan Di Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kota Manado*. 20(03), 88–98.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*.
https://www.researchgate.net/publication/302924724_Guidelines_for_performing_Systematic_Literature_Reviews_in_Software_Engineering
- Koromath, J. P. (2020). *Analisis Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Manokwari*. 11(November), 13–23.
<https://doi.org/https://doi.org/10.30862/lensa.v11i01.75>
- Listari, I. I., Harianto, K., & Widuri, T. (2022). *Analisis rasio efektivitas, rasio efisiensi, dan rasio kemandirian dalam pengelolaan keuangan alokasi dana desa (2018-2021)*. 4(3).
<https://doi.org/https://doi.org/10.51903/jurnalmahasiswa.v4i3.396>
- Marselina, D., Lero, A. F., Wahidin, J., & No, S. (2023). *Analisis Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Maluku*.
<http://repository.ukdw.ac.id/id/eprint/9049>
- Rahman, A. Z. (2022). *Efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan daerah Kabupaten Cilacap*. 22(2), 117–126.
<https://doi.org/10.21831/hum.v22i2>
- Saknosiwi, Y. S., Kalangi, J. B., & Tolosang, D. K. (2021). *Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan Daerah Dan Dampaknya Terhadap Pembangunan Ekonomi Di Kabupaten Bolaang Mongondow*. 21(03), 37–45.