



MENGUNGKAP FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI PENYERAPAN ANGGARAN BELANJA DI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM BALI TAHUN ANGGARAN 2020

Nengah Jnana Putra¹ I Gusti Ayu Nyoman Budiasih² I Wayan Ramantha³ I Nyoman Wijana Asmara Putra⁴

Abstract

Keywords:

Delay;
Absorption;
Budget;
Work Unit;

This study aims to identify delays in budget absorption in the work units within the Bali Ministry of Law and Human Rights Regional Office and the factors causing it with goal setting theory as the foundation theory. This research is a qualitative research with a case study approach. In this research, the research site is the Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights in Bali. Secondary data sources come from the Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights in Bali and publications on the official website of the Ministry of Law and Human Rights of the Republic of Indonesia and the Directorate General of Treasury of the Ministry of Finance of the Republic of Indonesia. The primary data in this study were the results of direct interviews with research sources. The results of the study indicate that there is a tendency for delays in the absorption of budget expenditures in work units within the Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights, Bali. The factors that cause delays in the absorption of the central government's budget are the Covid-19 pandemic, budget planning, procurement of goods/services, and human resources. Goal setting theory is a motivational theory that has an influence in achieving the performance targets that have been set.

Kata Kunci:

Menunda;
Penyerapan;
Anggaran;
Unit kerja;

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi keterlambatan penyerapan anggaran pada unit kerja di lingkungan Kanwil Kemenkum HAM Bali dan faktor penyebabnya dengan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali. Sumber data sekunder berasal dari Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM di Bali dan publikasi pada website resmi Kementerian Hukum dan HAM RI dan Ditjen Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI Republik Indonesia. Data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara langsung dengan narasumber penelitian. Hasil kajian menunjukkan adanya kecenderungan keterlambatan penyerapan belanja anggaran pada unit kerja di lingkungan Kanwil Kementerian Hukum dan HAM Bali. Faktor penyebab keterlambatan penyerapan anggaran pemerintah pusat adalah pandemi Covid-19, perencanaan anggaran, pengadaan barang/jasa, dan sumber daya manusia. *Goal setting theory* merupakan teori motivasi yang memiliki pengaruh dalam pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan.

Koresponding:

Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Udayana, Bali,
Indonesia
Email: nanok41@gmail.com

PENDAHULUAN

Acara penyerahan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) tahun anggaran 2021 kepada Kementerian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah (Pemda) secara virtual dari Istana Negara, Presiden Joko Widodo berpesan agar APBN harus segera dibelanjakan untuk menggerakkan ekonomi. Pengertian keuangan negara menurut Pasal 1 UU No. 17 Tahun 2003 mengenai Keuangan Negara adalah keuangan negara bisa dimaknai sebagai suatu kekayaan pemerintah yang didapat dari penerimaan, utang, pinjaman pemerintah atau dapat pula dari pengeluaran pemerintah, kebijakan fiskal dan kebijakan moneter. Tujuan dalam keuangan negara antara lain berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi, menjaga kestabilan ekonomi, merelokasi sumber-sumber ekonomi dan mendorong retribusi pendapatan. Pelaksanaan anggaran belanja pemerintah pusat hampir dipastikan bahwa setiap bulan-bulan terakhir tahun anggaran terjadi peningkatan tajam pencairan dana. Trennya adalah tiga bulan terakhir selalu melonjak dengan drastis. Pada semester kedua terutama di tiga bulan terakhir, penyerapan anggaran melonjak dengan drastis, bahkan ada yang berpendapat terkesan agak dipaksakan. Pelaksanaan anggaran belanja pemerintah pusat tidak sesuai perencanaan mungkin karena proses perencanaan yang kurang realistis ataupun adanya efisiensi dalam pelaksanaan anggaran belanja pemerintah pusat (Widhianto, 2010). Serapan anggaran yang rendah menunjukkan adanya permasalahan yang serius di kalangan pengguna anggaran. Rendahnya penyerapan anggaran dapat dijadikan sebagai salah satu tolok ukur dalam menilai kinerja (Mahendra dkk., 2017). Serapan anggaran yang tidak memenuhi target mengindikasikan telah terjadi *inefisiensi* dan *inefektivitas* dalam pengalokasian anggaran (Mahendra dkk., 2017). Permasalahan yang terjadi pada satuan kerja (Satker) Kantor Wilayah (Kanwil) Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) Bali pada Tahun Anggaran 2020 dimana terjadi keterlambatan penyerapan anggaran pada triwulan I sampai dengan triwulan III yang pada akhirnya mengakibatkan penumpukan realisasi pada triwulan IV.

Langkah-langkah tersebut antara lain dengan usaha peningkatan kapasitas para pengelola keuangan Satker dalam menyusun Perencanaan Pengadaan (*procurement plan*) dan Rencana Penarikan Belanja (*disbursement plan*), menyempurnakan regulasi/peraturan yang terkait dengan penganggaran, tata cara revisi DIPA, dan tata cara penerbitan ijin kontrak tahun jamak (*multiyears contract*) di setiap Kementerian Negara/Lembaga. Selain itu, untuk menjaga tata kelola keuangan yang lebih baik, pemerintah menerapkan kebijakan DIPA tanpa blokir pada tahun 2014 (Setyawan, 2016). Teori fondasi yang mendasari penelitian ini adalah Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*). *Goal setting theory* merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja) (Locke, 1968). Penetapan tujuan merupakan proses penetapan target ataupun tujuan dalam pekerjaan. Proses penetapan tujuan melibatkan atasan dan bawahan secara bertepatan dalam menentukan ataupun menetapkan tujuan kerja yang hendak dilaksanakan para pekerja sebagai pengemban tugas dalam periode tertentu (Susanto, 2014).

Berdasarkan pada Tabel 1. pada tahun anggaran 2020 triwulan I penyerapan anggaran pada satker di lingkungan Kanwil Kemenkumham Bali baru terealisasi sebesar 17,67persen dari target *disbursement plan* sebesar 19.29 persen. Pada triwulan II terealisasi sebesar 40.47 persen dari target *disbursement plan* sebesar 49.46 persen. Pada triwulan III terealisasi sebesar 68.25 persen dari target *disbursement plan* sebesar 77.62 persen dan yang terakhir pada triwulan IV terealisasi sebesar 94.99 persen dari target *disbursement plan* sebesar 100 persen Pada Tabel 1. juga terlihat penyerapan yang cenderung akselerasi pada triwulan IV menunjukkan bahwa pola ini berdampak pada terganggunya kinerja rencana kegiatan dan kebijakan kantor secara umum. Untuk mendorong percepatan penyerapan anggaran, pemerintah telah menyiapkan beberapa langkah strategis.

Tabel 1.
Penyerapan Anggaran Semester 1 Tahun 2020 Unit Kerja Kementerian Hukum dan HAM
Wilayah Bali

No	Satuan Kerja	Kode	Akumulasi Penyerapan Anggaran 2020							
			Triwulan I	Target 1	Triwulan II	Target 2	Triwulan III	Target 3	Triwulan IV	Target 4
1	Kanwil Bali (Ditjen Imigrasi)	408875	3.59%	19.29%	35.61%	49.46%	54.33%	77.62%	60.00%	100.00%
2	Bapas Karangasem	653175	7.09%	19.29%	16.49%	49.46%	48.03%	77.62%	99.86%	100.00%
3	Kanwil Bali (PAS)	408874	12.09%	19.29%	14.82%	49.46%	46.67%	77.62%	99.13%	100.00%
4	Lapas Karangasem	407593	14.24%	19.29%	31.73%	49.46%	58.09%	77.62%	99.15%	100.00%
5	Kanim Singaraja	652408	14.52%	19.29%	34.49%	49.46%	63.09%	77.62%	80.73%	100.00%
6	Kanim Denpasar	408222	14.54%	19.29%	35.63%	49.46%	65.53%	77.62%	84.67%	100.00%
7	Rutan Bangli	407587	15.07%	19.29%	32.97%	49.46%	51.67%	77.62%	97.99%	100.00%
8	LPKA Gianyar	109147	16.08%	19.29%	38.23%	49.46%	61.40%	77.62%	98.77%	100.00%
9	Kanim Ngurah Rai	409108	16.37%	19.29%	41.95%	49.46%	66.87%	77.62%	91.77%	100.00%
10	Kanwil Bali (BPHN)	408879	16.56%	19.29%	38.46%	49.46%	62.63%	77.62%	98.77%	100.00%
11	Lapas Perempuan Denpasar	418334	17.58%	19.29%	42.67%	49.46%	71.39%	77.62%	98.29%	100.00%
12	Rudenim Denpasar	664682	17.63%	19.29%	42.70%	49.46%	70.71%	77.62%	92.00%	100.00%
13	Bapas Denpasar	407519	17.98%	19.29%	46.22%	49.46%	76.11%	77.62%	99.60%	100.00%
14	Kanwil Bali (Ditjen HAM)	408878	18.26%	19.29%	39.71%	49.46%	73.77%	77.62%	98.85%	100.00%
15	Kanwil Bali (Balitbang HAM)	408880	18.43%	19.29%	43.10%	49.46%	99.89%	77.62%	99.89%	100.00%
16	Lapas Kerobokan	407525	18.58%	19.29%	45.85%	49.46%	72.46%	77.62%	99.28%	100.00%
17	Rutan Negara	407550	19.36%	19.29%	45.05%	49.46%	72.41%	77.62%	98.07%	100.00%
18	Lapas Tabanan	407562	19.37%	19.29%	45.78%	49.46%	72.31%	77.62%	97.01%	100.00%
19	Lapas Narkotika Bangli	653040	20.21%	19.29%	43.86%	49.46%	67.72%	77.62%	99.40%	100.00%
20	Rupbasan Denpasar	632726	20.45%	19.29%	47.42%	49.46%	76.48%	77.62%	98.74%	100.00%
21	Kanwil Bali (SEKJEN)	408870	20.75%	19.29%	42.95%	49.46%	69.49%	77.62%	99.09%	100.00%
22	Lapas Singaraja	407531	20.79%	19.29%	45.69%	49.46%	74.10%	77.62%	99.65%	100.00%
23	Rutan Klungkung	407556	21.08%	19.29%	48.84%	49.46%	75.98%	77.62%	99.45%	100.00%
24	Rutan Gianyar	407571	21.50%	19.29%	47.52%	49.46%	76.01%	77.62%	99.86%	100.00%
25	Kanwil Bali (Ditjen PP)	408877	24.09%	19.29%	36.19%	49.46%	78.31%	77.62%	99.97%	100.00%
26	Kanwil Bali (KI)	408876	25.11%	19.29%	62.63%	49.46%	79.91%	77.62%	99.57%	100.00%
27	Kanwil Bali (AHU)	408873	25.85%	19.29%	46.18%	49.46%	57.38%	77.62%	75.24%	100.00%
Total Rata-Rata			17.67%	19.29%	40.47%	49.46%	68.25%	77.62%	94.99%	100.00%

Sumber: Kanwil Kemenkumhan Bali, (2022)

Teori Penetapan Tujuan menyatakan bahwa karyawan memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial untuk sasaran pencapaian penyerapan anggaran. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut (Giusti dkk., 2018). Tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (Locke & Latham, 2002). Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerja yang sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen harus membuat langkah-langkah proaktif dalam melakukan perencanaan dan pelaksanaan yang komprehensif agar sasaran dan tujuan dapat dicapai, Perencanaan dan pelaksanaan dapat dikatakan berjalan dengan baik bila tahapan-tahapan dapat diimplementasikan sesuai dengan sasaran dan tujuan dengan tingkat penyimpangan minimal serta hasil akhir maksimal (Giusti dkk., 2018). Beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang penyerapan anggaran adalah Suku dkk. (2020) hasil penelitiannya menunjukkan dokumen perencanaan dan pencatatan administrasi mempengaruhi penyerapan anggaran, kompetensi sumber daya manusia tidak mempengaruhi penyerapan anggaran dan dokumen pengadaan tidak berpengaruh terhadap penyerapan anggaran serta perencanaan, pencatatan administrasi, kompetensi sumber daya manusia dan dokumen pengadaan secara bersamaan berpengaruh terhadap penyerapan anggaran.

Kuswoyo (2011) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terkonsentrasinya penyerapan anggaran belanja di akhir tahun anggaran disebabkan oleh empat faktor utama, yaitu : 1) faktor perencanaan anggaran, 2) faktor pelaksanaan anggaran, 3) faktor pengadaan barang/jasa, 4) faktor internal satuan kerja. Herriyanto (2011) melakukan penelitian terhadap faktor-faktor penyebab terjadinya keterlambatan penyerapan anggaran belanja satuan kerja di wilayah KPPN Jakarta dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satuan kerja kementerian/lembaga disebabkan oleh: 1) faktor perencanaan, 2) faktor administrasi, 3) faktor sumber daya manusia, 4) faktor dokumen pengadaan, dan 5) faktor ganti uang persediaan. Sukadi (2012) melakukan penelitian dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penumpukan penyerapan anggaran belanja pada akhir tahun anggaran dengan mengambil studi pada satuan kerja di KPPN Yogyakarta. Hasil penelitiannya menunjukkan terdapat empat faktor yang mempengaruhi penumpukan penyerapan anggaran belanja pada akhir tahun anggaran, yaitu: 1) faktor perencanaan anggaran, 2) faktor pelaksanaan anggaran, 3) faktor pengadaan barang dan jasa, dan 4) faktor internal satuan kerja.

Penelitian-penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian dengan pendekatan studi kasus yaitu suatu bentuk penelitian yang dilakukan berdasarkan data yang nantinya dikumpulkan selama penelitian berlangsung, disertai analisis dan nantinya akan diinterpretasikan berdasarkan teori dan literatur (Qibtiyah, 2016). Penulis meyakini penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus tepat digunakan untuk menjelaskan pelaksanaan realisasi anggaran belanja pada satker di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Ham Bali pada tahun 2020 serta mampu mengungkapkan permasalahan yang menyebabkan keterlambatan dalam realisasi anggaran belanja satker di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Ham Bali pada tahun 2020.

Peneliti memilih ruang lingkup dan objek penelitian yaitu Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Bali. Ada beberapa alasan pemilihan lokasi penelitian di Kanwil Kemenkumham Bali. Pertama, adanya potensi keterlambatan penyerapan anggaran satker atau

menumpuknya penyerapan anggaran di akhir tahun anggaran. Berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) Semester I TA 2020 Kanwil Kemenkumham Bali, realisasi anggaran belanja masih sebesar 40.47% dari pagu anggaran. Nilai ini menunjukkan bahwa masih ada 59.53% anggaran yang belum terealisasi dan akan direalisasikan di semester II TA 2020.

Alasan kedua, Kanwil Kemenkumham Bali merupakan instansi vertikal dari Kemenkumham RI yang berkedudukan di Provinsi. Kantor Wilayah merupakan instansi Pembina satuan kerja di bawahnya yang memiliki fungsi pembinaan, pengkoordinasian, perencanaan, pengendalian program dan pelaporan. Ketiga, pemilihan objek penelitian ini adalah terkait dengan aksesibilitas data. Penulis merasa yakin akan dengan mudah memperoleh data sekunder maupun data primer. Lebih dari itu Penyerapan anggaran Satker cenderung rendah di awal tahun anggaran dan mulai meningkat secara signifikan menjelang akhir tahun anggaran. Hal ini juga menjadi pertanyaan peneliti, hal-hal apa saja yang menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran pada Satker yang menyebabkan masih rendahnya penyerapan anggaran khususnya pada triwulan pertama tahun anggaran.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Bali. Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Bali terdiri atas beberapa divisi yaitu Divisi Administrasi, Divisi Imigrasi, Divisi Pemasarakatan dan Divisi Pelayanan Hukum dan HAM serta sejumlah Unit Pelaksana Teknis (UPT) termasuk Kantor Imigrasi, Lembaga Pemasarakatan (Lapas), Lapas Narkotika, Rumah Tahanan Negara (Rutan), Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan), Balai Pemasarakatan (Bapas), serta Rumah Detensi Imigrasi (Rudenim). Dalam penelitian ini yang menjadi situs penelitian adalah Kanwil Kemenkumham Bali sebagai instansi pembina dari satker di bawahnya dengan fokus penelitian penyerapan anggaran satker di lingkungan Kanwil Kemenkumham Bali.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder dalam penelitian ini terdiri dari dokumen laporan realisasi belanja satker di lingkungan Kanwil Kemenkumham Bali tahun 2020, DIPA satker, dokumen peraturan yang menjadi landasan hukum pelaksanaan anggaran pemerintah pusat serta laporan yang berkaitan dengan pelaksanaan anggaran belanja pemerintah pusat. Sumber data sekunder berasal dari Kanwil Kemenkumham Bali dan publikasi di *website* resmi Kemenkumham RI dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI. Data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara langsung dari informan penelitian. Sumber data primer adalah informan dari Kanwil Kemenkumham Bali yang terkait dalam pelaksanaan pekerjaan terkait realisasi anggaran belanja satker pemerintah pusat. Informan dalam penelitian ini terdiri dari Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Kasubag Program dan Pelaporan, Kasubag Pengelolaan Keuangan dan BMN dan Bendahara pengeluaran pada Kanwil Kemenkumham Bali.

Informan dalam penelitian ini berasal dari Kanwil Kemenkumham Bali yang terdiri dari Kasubag Program dan Pelaporan, Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Kasubag Pengelolaan Keuangan dan BMN dan bendahara pengeluaran pada Kanwil Kemenkumham Bali. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi.

Analisis data dalam penelitian kualitatif ini dimulai dengan menyiapkan dan mengorganisasikan data (yaitu data teks seperti transkrip, atau data gambar seperti foto) untuk analisis, kemudian mereduksi data tersebut menjadi tema melalui proses pengodean dan peringkasan kode dan terakhir menyajikan data dalam bentuk Bagan, Tabel, atau pembahasan (Creswell, 2014). Dalam rangka mengecek keabsahan data, penelitian ini menggunakan uji kredibilitas data atau

kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif yang dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, analisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi dan mengadakan *member check*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Realisasi anggaran belanja di wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali Tahun Anggaran 2020 adalah sebesar Rp185.301.321.967. Penyerapan anggaran belanja ini sebesar 94,79 % dari jumlah total anggaran sebesar Rp195.480.059.00 dengan sisa anggaran TA 2020 sebesar Rp10.178.737.033.

Tabel 2.
Realisasi Anggaran Kanwil Kemenkumham Bali TA 2020

No	Kode Satker	Satker	Anggaran	Realisasi	Sisa Dana	% Realisasi
1	408870	Kanwil Bali (SEKJEN)	17.555.093.000	17.395.691.160	159.401.840	99,09
2	408873	Kanwil Bali (AHU)	3.021.000.000	2.272.937.084	748.062.916	75,24
3	408876	Kanwil Bali (KI)	780.915.000	777.526.000	3.389.000	99,57
4	408877	Kanwil Bali (Ditjen PP)	165.865.000	165.816.752	48.248	99,97
5	408878	Kanwil Bali (Ditjen HAM)	227.085.000	224.465.200	2.619.800	98,85
6	408879	Kanwil Bali (BPHN)	796.158.000	786.333.688	9.824.312	98,77
7	408880	Kanwil Bali (Balitbang HAM)	57.162.000	57.100.000	62.000	99,89
8	408874	Kanwil Bali (PAS)	755.123.000	748.566.413	6.556.587	99,13
9	407525	Lapas Kerobokan	21.444.746.000	21.290.677.349	154.068.651	99,28
10	407562	Lapas Tabanan	7.569.455.000	7.343.405.079	226.049.921	97,01
11	407531	Lapas Singaraja	7.986.192.000	7.958.142.822	28.049.178	99,65
12	407593	Lapas Karangasem	8.624.638.000	8.551.151.355	73.486.645	99,15
13	653040	Lapas Narkotika Bangli	10.532.340.000	10.468.777.983	63.562.017	99,40
14	418334	Lapas Perempuan Denpasar	5.628.983.000	5.533.005.620	95.977.380	98,29
15	109147	LPKA Gianyar	3.396.679.000	3.354.948.775	41.730.225	98,77
16	407587	Rutan Bangli	6.594.087.000	6.461.570.721	132.516.279	97,99
17	407556	Rutan Klungkung	3.909.431.000	3.887.736.947	21.694.053	99,45
18	407571	Rutan Gianyar	5.049.241.000	5.042.268.905	6.972.095	99,86
19	407550	Rutan Negara	4.984.789.000	4.888.531.264	96.257.736	98,07
20	407519	Bapas Denpasar	5.385.031.000	5.363.397.066	21.633.934	99,60
21	653175	Bapas Karangasem	5.700.632.000	5.692.463.310	8.168.690	99,86
22	632726	Rupbasan Denpasar	2.349.382.000	2.319.831.940	29.550.060	98,74
23	408875	Kanwil Bali (Ditjen Imigrasi)	1.221.395.000	732.788.184	488.606.816	60,00
24	408222	Kanim Denpasar	14.782.549.000	12.516.769.122	2.265.779.878	84,67
25	409108	Kanim Ngurah Rai	44.183.892.000	40.546.475.617	3.637.416.383	91,77
26	652408	Kanim Singaraja	7.410.015.000	5.982.059.338	1.427.955.662	80,73
27	664682	Rudenim Denpasar	5.368.181.000	4.938.884.273	429.296.727	92,00
Jumlah			195.480.059.000	185.301.321.967	10.178.737.033	94,79

Sumber: Kanwil Kemenkumham Bali, (2022)

Mengungkap Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Ham Bali Tahun Anggaran 2020, Nengah Inana Putra, I Gusti Ayu Nyoman Budiasih, I Wayan Ramantha, dan I Nyoman Wijana Asmara Putra

Pada Tabel 2 diketahui bahwa tingkat realisasi anggaran terbesar adalah Kanwil Bali (Ditjen PP) sebesar 99.97% dari DIPA yang hanya mengelola satu belanja yaitu belanja barang. Sedangkan realisasi anggaran terendah adalah Kanwil Bali (Ditjen Imigrasi). Pada Tabel 2 juga terlihat serapan anggaran akhir tahun satker-satker yang berada di lingkungan Kanwil Kemenkumham Bali sudah banyak yang hampir mencapai 100%, namun ada juga beberapa satker yang realisasi anggaran masih jauh dari perencanaan bahkan ada juga satker yang realisasi anggarannya sampai akhir tahun kurang dari 90%. Pada Tabel 2 secara garis besar banyak satker pada Kanwil Kemenkumham Bali yang realisasi anggarannya hampir mencapai 100% dengan akumulasi penyerapan anggaran pada Kanwil Kemenkumham Bali Tahun 2020 mencapai 94,79%, namun pada Tabel 3 pola pencairan anggaran belanja pada satker di wilayah Kanwil Kemenkumham Bali di tahun anggaran 2020 menunjukkan bahwa terdapat kecenderungan satker melakukan penumpukan pencairan anggaran di akhir tahun.

Tabel 3.
Tingkat Penyerapan Anggaran Belanja di Kanwil Kemenkumham Bali Tahun Anggaran 2020

No	Bulan	Persentase Penyerapan Perbulan	Persentase Penyerapan Secara Kumulatif
1	Januari	5,09	5,09
2	Februari	5,53	10,62
3	Maret	6,83	17,45
4	April	6,47	23,92
5	Mei	9,89	33,81
6	Juni	3,58	37,39
7	Juli	11,04	48,43
8	Agustus	10,97	59,41
9	September	8,00	67,41
10	Oktober	8,23	75,64
11	November	8,00	83,64
12	Desember	11,15	94,79

Sumber: Omspan Kemenkeu dan Disbursement Plan 2020, data diolah (2022)

Tabel 3 menggambarkan bahwa penyerapan anggaran pada awal tahun anggaran 2020 cenderung rendah dan tidak merata sampai dengan akhir triwulan kedua. Secara kumulatif, tingkat penyerapan sampai dengan akhir triwulan satu masih sebesar 17,45% dan sampai dengan akhir triwulan kedua 37,39%, serta akhir triwulan tiga sebesar 67,41%. Rendahnya penyerapan anggaran belanja di awal tahun anggaran akan memicu tingginya penyerapan di akhir tahun anggaran. Penyerapan anggaran terbesar terjadi di bulan Desember sebesar 11,15%. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penumpukan realisasi anggaran di triwulan keempat, terutama di bulan terakhir tahun 2020. Realisasi anggaran yang tidak sesuai dengan perencanaan dan menumpuk pada akhir tahun mengakibatkan terganggunya kinerja pada satker tersebut. Penyerapan anggaran yang tinggi pada Triwulan III dan Triwulan IV menyebabkan masalah pada satker tersebut. Masalah yang terjadi biasanya terkait hal keuangan dan laporan pertanggungjawaban satker. Satker yang memiliki penyerapan anggaran yang rendah di awal tahun berarti memiliki kendala dalam merealisasikan kegiatannya sehingga anggaran tidak dapat terserap sesuai dengan perencanaan.

Secara kumulatif terjadi kecenderungan rendahnya tingkat penyerapan anggaran belanja pada triwulan pertama dan kedua. Hal ini memicu tingginya tingkat realisasi di akhir tahun anggaran, ditunjukkan dengan tidak meratanya tingkat penyerapan anggaran di setiap bulannya. Penyerapan

anggaran belanja yang tidak merata disebabkan karena semua jenis belanja mempunyai kecenderungan tidak merata dalam setiap bulannya. Dari Tabel 4 diketahui bahwa realisasi anggaran belanja secara kumulatif antar triwulan untuk setiap jenis belanja terutama belanja modal mengalami kecenderungan rendah di awal tahun dan meningkat tajam di triwulan ketiga dan keempat.

Tabel 4.
Realisasi Anggaran Belanja Per Jenis Belanja Kanwil Kemenkumham Bali Tahun Anggaran 2020

Triwulan	% Realisasi Belanja Per Triwulan			% Realisasi Belanja Secara Akumulatif		
	Belanja Pegawai	Belanja Barang	Belanja Modal	Belanja Pegawai	Belanja Barang	Belanja Modal
Triwulan I	20,59	16,06	0,04	20,59	16,06	0,04
Triwulan II	23,23	18,58	1,08	43,82	34,64	1,12
Triwulan III	32,92	27,22	24,89	76,74	61,85	26,01
Triwulan IV	22,64	26,82	72,99	99,38	88,67	99,00

Sumber: Omspan Kemenkeu dan Disbursement Plan 2020 Kanwil Kemenkumham Bali, data diolah (2022)

Sedangkan tingkat realisasi belanja per triwulan untuk setiap jenis belanja kecuali belanja pegawai mengalami kecenderungan terbesar di triwulan ketiga dan keempat. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penumpukan realisasi anggaran belanja di akhir tahun anggaran. Data realisasi anggaran belanja satker di atas juga didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan dengan informan penelitian dari informan satker, yaitu para pejabat pengelola keuangan di wilayah Kanwil Kemenkumham Bali. Wawancara dilaksanakan di kantor Kanwil Kemenkumham Bali dengan menggunakan wawancara semi terstruktur pada jam kerja selama kurang lebih 30 menit. Selama proses wawancara, penulis merangkum hasil wawancara dengan membuat catatan kecil. Pertanyaan yang diajukan dalam wawancara adalah seputar kendala-kendala yang dihadapi satker dalam pelaksanaan proses realisasi anggaran untuk menggali informasi mengenai faktor-faktor penyebab keterlambatan penyerapan anggaran yang menjadi tujuan penelitian. Berdasarkan wawancara peneliti dengan informan penelitian, peneliti membuat kelompok kategori dalam tingkat penyerapan anggaran.

Tabel 5.
Kategori Penyerapan Anggaran Kanwil Kemenkumham Bali

NO	% Tingkat Penyerapan Anggaran	Kategori
1	Penyerapan Anggaran $\geq 95\%$	Baik
2	$90\% \leq$ Penyerapan Anggaran $< 95\%$	Cukup
3	Penyerapan Anggaran $< 90\%$	Kurang

Sumber: Data Diolah, 2022

Penyerapan Anggaran Belanja Kanwil Kemenkumham Bali pada Triwulan I berada di angka 17,45 persen atau sebesar Rp34.109.073.507 dari total anggaran sebesar Rp195.480.059.000. Target penyerapan anggaran sesuai *disbursement plant* pada triwulan I sebesar 19,29 persen jika dibandingkan target dengan capaian maka pada triwulan I Kanwil Kemenkumham Bali hanya kurang pencapaian sebesar 1,84%. Persentase capaian penyerapan anggaran Kanwil Kemenkumham Bali sebesar 90,46% yang berada pada kategori Cukup. Pada Tabel 6 terlihat 13 satker masuk dalam kategori baik, 4 satker dalam kategori cukup dan 10 satker pada kategori kurang. Satker yang masuk pada kategori kurang didominasi oleh satker yang memiliki belanja modal yang besar yang belum terealisasi pada triwulan I sehingga penyerapan anggaran pada awal tahun terlihat kurang. Satker yang masuk dalam kategori

cukup dikarenakan banyaknya kegiatan yang ditunda terlebih dahulu karena dampak dari pandemi Covid-19 yang mulai masuk ke Indonesia pada triwulan I.

Penyerapan Anggaran Belanja Kanwil Kemenkumham Bali pada Triwulan II berada di angka 41,12% atau sebesar Rp80.375.702.703 dari total anggaran sebesar Rp195.480.059.000. Target penyerapan anggaran sesuai *disbursement plant* pada triwulan I sebesar 49,46% jika dibandingkan target dengan capaian maka pada triwulan II Kanwil Kemenkumham Bali kurang pencapaian sebesar 8,34%. Persentase capaian penyerapan anggaran Kanwil Kemenkumham Bali sebesar 83,13% yang berada pada katagori Kurang.

Tabel 6.
Realisasi Anggaran Belanja Per-Katagori pada Triwulan I

Satuan Kerja	Pagu	Realisasi	% Realisasi	% Target Realisasi	% Pencapaian	Katagori
Kanwil Bali (AHU)	3,021,000,000	780,865,560	25.85%	19.29%	134.00%	Baik
Kanwil Bali (KI)	780,915,000	196,066,000	25.11%	19.29%	130.16%	Baik
Kanwil Bali (Ditjen PP)	165,865,000	39,964,752	24.09%	19.29%	124.91%	Baik
Rutan Gianyar	5,049,241,000	1,085,815,584	21.50%	19.29%	111.48%	Baik
Rutan Klungkung	3,909,431,000	824,102,453	21.08%	19.29%	109.28%	Baik
Lapas Singaraja	7,986,192,000	1,660,626,352	20.79%	19.29%	107.80%	Baik
Kanwil Bali (SEKJEN)	17,555,093,000	3,642,450,502	20.75%	19.29%	107.56%	Baik
Rupbasan Denpasar	2,349,382,000	480,344,101	20.45%	19.29%	105.99%	Baik
Lapas Narkotika Bangli	10,532,340,000	2,128,661,707	20.21%	19.29%	104.77%	Baik
Lapas Tabanan	7,569,455,000	1,465,892,700	19.37%	19.29%	100.39%	Baik
Rutan Negara	4,984,789,000	964,927,021	19.36%	19.29%	100.35%	Baik
Lapas Kerobokan	21,444,746,000	3,984,449,968	18.58%	19.29%	96.32%	Baik
Kanwil Bali (Balitbang HAM)	57,162,000	10,534,000	18.43%	19.29%	95.53%	Baik
Kanwil Bali (Ditjen HAM)	227,085,000	41,470,000	18.26%	19.29%	94.67%	Cukup
Bapas Denpasar	5,385,031,000	968,254,231	17.98%	19.29%	93.21%	Cukup
Rudenim Denpasar	5,368,181,000	946,244,430	17.63%	19.29%	91.38%	Cukup
Lapas Perempuan Denpasar	5,628,983,000	989,453,404	17.58%	19.29%	91.12%	Cukup
Kanwil Bali (BPHN)	796,158,000	131,869,400	16.56%	19.29%	85.86%	Kurang
Kanim Ngurah Rai	44,183,892,000	7,234,538,259	16.37%	19.29%	84.88%	Kurang
LPKA Gianyar	3,396,679,000	546,118,567	16.08%	19.29%	83.35%	Kurang
Rutan Bangli	6,594,087,000	994,012,398	15.07%	19.29%	78.15%	Kurang
Kanim Denpasar	14,782,549,000	2,148,710,188	14.54%	19.29%	75.35%	Kurang
Kanim Singaraja	7,410,015,000	1,075,696,145	14.52%	19.29%	75.26%	Kurang
Lapas Karangasem	8,624,638,000	1,228,556,042	14.24%	19.29%	73.85%	Kurang
Kanwil Bali (PAS)	755,123,000	91,265,000	12.09%	19.29%	62.65%	Kurang
Bapas Karangasem	5,700,632,000	404,291,343	7.09%	19.29%	36.77%	Kurang
Kanwil Bali (Ditjen Imigrasi)	1,221,395,000	43,893,400	3.59%	19.29%	18.63%	Kurang
Jumlah	195,480,059,000	34,109,073,507	17.45%	19.29%	90.46%	Cukup

Sumber: Omspan Kemenkeu dan Disbursement Plan 2020 Kanwil Kemenkumhan Bali, data diolah (2022)

Pada Tabel 7 terlihat 4 satker masuk dalam katagori baik, 6 satker dalam katagori cukup dan 17 satker pada katagori kurang. Seluruh satker di lingkungan keimigrasian masuk dalam katagori

Mengungkap Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Ham Bali Tahun Anggaran 2020, Nengah Inana Putra, I Gusti Ayu Nyoman Budiasih, I Wayan Ramantha, dan I Nyoman Wijana Asmara Putra

kurang. Hal ini dikarenakan adanya maksimum penarikan dana sebagai dampak dari pandemi *Covid-19*. Selain itu pada triwulan II juga terjadi *recofusing* anggaran yang mengakibatkan terjadinya revisi pada anggaran sehingga kegiatan banyak tertunda. Hal ini yang menyebabkan pada triwulan II hanya 4 satker yang berkategori baik dalam hal penyerapan anggaran. Satker yang masuk pada kategori kurang juga disebabkan karena pada triwulan II belum terserapnya secara maksimal belanja modal sehingga berpengaruh juga pada tingkat penyerapan anggaran.

Tabel 7.
Realisasi Anggaran Belanja Satker Per-Kategori pada Triwulan II

Satuan Kerja	Pagu	Realisasi	% Realisasi	% Target Realisasi	% Pencapaian	Kategori
Kanwil Bali (KI)	780,915,000	489,054,000	62.63%	49.46%	126.62%	Baik
Rutan Klungkung	3,909,431,000	1,909,243,080	48.84%	49.46%	98.74%	Baik
Rutan Gianyar	5,049,241,000	2,399,200,377	47.52%	49.46%	96.07%	Baik
Rupbasan Denpasar	2,349,382,000	1,114,007,195	47.42%	49.46%	95.87%	Baik
Bapas Denpasar	5,385,031,000	2,489,215,384	46.22%	49.46%	93.46%	Cukup
Kanwil Bali (AHU)	3,021,000,000	1,395,163,751	46.18%	49.46%	93.37%	Cukup
Lapas Kerobokan	21,444,746,000	9,833,454,525	45.85%	49.46%	92.71%	Cukup
Lapas Tabanan	7,569,455,000	3,465,584,018	45.78%	49.46%	92.57%	Cukup
Lapas Singaraja	7,986,192,000	3,648,880,263	45.69%	49.46%	92.38%	Cukup
Rutan Negara	4,984,789,000	2,245,879,543	45.05%	49.46%	91.09%	Cukup
Lapas Narkotika Bangli	10,532,340,000	4,619,926,349	43.86%	49.46%	88.69%	Kurang
Kanwil Bali (Balitbang HAM)	57,162,000	24,634,000	43.10%	49.46%	87.13%	Kurang
Kanwil Bali (SEKJEN)	17,555,093,000	7,540,399,284	42.95%	49.46%	86.84%	Kurang
Rudenim Denpasar	5,368,181,000	2,292,122,714	42.70%	49.46%	86.33%	Kurang
Lapas Perempuan Denpasar	5,628,983,000	2,401,654,872	42.67%	49.46%	86.26%	Kurang
Kanim Ngurah Rai	44,183,892,000	18,533,371,237	41.95%	49.46%	84.81%	Kurang
Kanwil Bali (Ditjen HAM)	227,085,000	90,185,000	39.71%	49.46%	80.30%	Kurang
Kanwil Bali (BPHN)	796,158,000	306,197,400	38.46%	49.46%	77.76%	Kurang
LPKA Gianyar	3,396,679,000	1,298,414,802	38.23%	49.46%	77.29%	Kurang
Kanwil Bali (Ditjen PP)	165,865,000	60,024,752	36.19%	49.46%	73.17%	Kurang
Kanim Denpasar	14,782,549,000	5,266,332,845	35.63%	49.46%	72.03%	Kurang
Kanwil Bali (Ditjen Imigrasi)	1,221,395,000	434,913,078	35.61%	49.46%	71.99%	Kurang
Kanim Singaraja	7,410,015,000	2,555,538,369	34.49%	49.46%	69.73%	Kurang
Rutan Bangli	6,594,087,000	2,173,858,693	32.97%	49.46%	66.65%	Kurang
Lapas Karangasem	8,624,638,000	2,736,260,730	31.73%	49.46%	64.14%	Kurang
Bapas Karangasem	5,700,632,000	940,281,442	16.49%	49.46%	33.35%	Kurang
Kanwil Bali (PAS)	755,123,000	111,905,000	14.82%	49.46%	29.96%	Kurang
Jumlah	195,480,059,000	80,375,702,703	41.12%	49.46%	83.13%	Kurang

Sumber: Omspan Kemenkeu dan Disbursement Plan 2020 Kanwil Kemenkumham Bali, data diolah (2022)

Tabel 8 dijelaskan bahwa pada triwulan III penyerapan anggaran pada Kanwil Kemenkumham Bali berada di angka 67,41% atau sebesar Rp131.767.171.853 dari total anggaran sebesar Rp195.480.059.000. Target penyerapan anggaran sesuai *disbursement plant* pada triwulan III sebesar 77,62% jika dibandingkan target dengan capaian maka pada triwulan III Kanwil Kemenkumham Bali kurang pencapaian sebesar 10,21%, yaitu lebih tinggi dari triwulan I dan triwulan II. Persentase

Mengungkap Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Bali Tahun Anggaran 2020,
Nengah Inana Putra, I Gusti Ayu Nyoman Budiasih, I Wayan Ramantha, dan I Nyoman Wijana Asmara Putra

capaian penyerapan anggaran Kanwil Kemenkumham Bali berbanding dengan target sebesar 86,84% yang berada pada katagori Kurang. Angka ini lebih tinggi dari pada triwulan II dan lebih kecil dari pada triwulan I. Pada Tabel 4.7 terlihat bahwa 9 satker masuk dalam katagori baik, 5 satker dalam katagori cukup dan 13 satker pada katagori kurang. Pada Tabel 4.7 terlihat seluruh satker di lingkungan keimigrasian masih masuk dalam katagori kurang. Ini dikarenakan masih adanya maksimum penarikan dana sebagai dampak dari pandemi *Covid-19*. Pada triwulan III juga terlihat masih adanya satker dalam katagori kurang. Tentunya pasti ada faktor yang menyebabkan hal tersebut.

Tabel 8.
Realisasi Anggaran Belanja Satker Per-Katagori pada Triwulan III

Satuan Kerja	Pagu	Realisasi	% Realisasi	% Target Realisasi	% Pencapaian	Katagori
Kanwil Bali (Balitbang HAM)	57,162,000	57,100,000	99.89%	77.62%	128.69%	Baik
Kanwil Bali (KI)	780,915,000	624,026,000	79.91%	77.62%	102.95%	Baik
Kanwil Bali (Ditjen PP)	165,865,000	129,889,752	78.31%	77.62%	100.89%	Baik
Rupbasan Denpasar	2,349,382,000	1,796,815,576	76.48%	77.62%	98.53%	Baik
Bapas Denpasar	5,385,031,000	4,098,438,628	76.11%	77.62%	98.05%	Baik
Rutan Gianyar	5,049,241,000	3,837,745,929	76.01%	77.62%	97.92%	Baik
Rutan Klungkung	3,909,431,000	2,970,203,649	75.98%	77.62%	97.88%	Baik
Lapas Singaraja	7,986,192,000	5,918,092,688	74.10%	77.62%	95.47%	Baik
Kanwil Bali (Ditjen HAM)	227,085,000	167,515,000	73.77%	77.62%	95.04%	Baik
Lapas Kerobokan	21,444,746,000	15,538,824,350	72.46%	77.62%	93.35%	Cukup
Rutan Negara	4,984,789,000	3,609,491,550	72.41%	77.62%	93.29%	Cukup
Lapas Tabanan	7,569,455,000	5,473,767,699	72.31%	77.62%	93.16%	Cukup
Lapas Perempuan Denpasar	5,628,983,000	4,018,298,853	71.39%	77.62%	91.97%	Cukup
Rudenim Denpasar	5,368,181,000	3,795,932,489	70.71%	77.62%	91.10%	Cukup
Kanwil Bali (SEKJEN)	17,555,093,000	12,199,809,611	69.49%	77.62%	89.53%	Kurang
Lapas Narkotika Bangli	10,532,340,000	7,132,212,313	67.72%	77.62%	87.24%	Kurang
Kanim Ngurah Rai	44,183,892,000	29,547,495,681	66.87%	77.62%	86.16%	Kurang
Kanim Denpasar	14,782,549,000	9,687,312,498	65.53%	77.62%	84.43%	Kurang
Kanim Singaraja	7,410,015,000	4,674,912,893	63.09%	77.62%	81.28%	Kurang
Kanwil Bali (BPHN)	796,158,000	498,619,400	62.63%	77.62%	80.69%	Kurang
LPKA Gianyar	3,396,679,000	2,085,683,282	61.40%	77.62%	79.11%	Kurang
Lapas Karangasem	8,624,638,000	5,010,260,400	58.09%	77.62%	74.84%	Kurang
Kanwil Bali (AHU)	3,021,000,000	1,733,499,384	57.38%	77.62%	73.93%	Kurang
Kanwil Bali (Ditjen Imigrasi)	1,221,395,000	663,633,153	54.33%	77.62%	70.00%	Kurang
Rutan Bangli	6,594,087,000	3,407,003,064	51.67%	77.62%	66.56%	Kurang
Bapas Karangasem	5,700,632,000	2,738,171,244	48.03%	77.62%	61.88%	Kurang
Kanwil Bali (PAS)	755,123,000	352,416,767	46.67%	77.62%	60.13%	Kurang
Jumlah	195,480,059,000	131,767,171,853	67.41%	77.62%	86.84%	Kurang

Sumber: Omspan Kemenkeu dan Disbursement Plan 2020 Kanwil Kemenkumhan Bali, data diolah (2022)

Berdasarkan wawancara peneliti, hal ini disebabkan karena pada triwulan 3 adanya kegiatan yang dalam pengumpulan Laporan Pertanggungjawabannya (LPJ) mengalami keterlambatan karena kurangnya jumlah Sumber Daya Manusia, tidak dilakukan lelang pra DIPA dan adanya rangkap jabatan seperti yang di sampaikan informan berikut:

Mengungkap Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Ham Bali Tahun Anggaran 2020, Nengah Inana Putra, I Gusti Ayu Nyoman Budiasih, I Wayan Ramantha, dan I Nyoman Wijana Asmara Putra

“...adanya kegiatan yang dalam pengumpulan Laporan Pertanggungjawabannya (LPJ) mengalami keterlambatan karena kurangnya jumlah Sumber Daya Manusia dan sibuknya pelaksana kegiatan. Selain itu dari sisi SDM penyerapan belanja modal sampai dengan triwulan 3 belum terserap secara optimal. Hal ini disebabkan karena tidak adanya lelang pra DIPA sehingga dalam proses pengadaannya membutuhkan waktu, selain itu juga adanya rangkap jabatan KPA menjadi PPK yang menyebabkan tidak maksimalnya proses pada pengadaan barang/jasa sehingga membutuhkan waktu lebih lama dalam prosesnya.” (M2-5)

Pada Tabel 8 dijelaskan bahwa pada triwulan IV penyerapan anggaran Kanwil Kemenkumham Bali berada di angka 94,79% atau sebesar Rp185.301.322.315. dari total anggaran sebesar Rp195.480.059.000. Target penyerapan anggaran sesuai dengan *disbursement plant* pada triwulan IV sebesar 100%. Jika dibandingkan target dengan capaian maka pada triwulan IV Kanwil Kemenkumham Bali kurang pencapaian sebesar 5,21% Hal ini merupakan lebih tinggi dari triwulan I dan lebih rendah dari triwulan III dan triwulan IV. Persentase capaian penyerapan anggaran Kanwil Kemenkumham Bali berbanding dengan target sebesar 94,79% yang berada pada katagori Cukup, angka ini lebih tinggi dari pada triwulan I, triwulan II maupun triwulan III. Pada Tabel 9 terlihat 21 satker masuk dalam katagori baik, 2 satker dalam katagori cukup dan 4 satker pada katagori kurang.

Tabel 9.
Realisasi Anggaran Belanja Satker Per-Katagori pada Triwulan IV

Satuan Kerja	Pagu	Realisasi	% Realisasi	% Target Realisasi	% Pencapaian	Katagori
Kanwil Bali (Ditjen PP)	165,865,000	165,816,752	99.97%	100%	99.97%	Baik
Kanwil Bali (Balitbang HAM)	57,162,000	57,100,000	99.89%	100%	99.89%	Baik
Rutan Gianyar	5,049,241,000	5,042,268,905	99.86%	100%	99.86%	Baik
Bapas Karangasem	5,700,632,000	5,692,463,310	99.86%	100%	99.86%	Baik
Lapas Singaraja	7,986,192,000	7,958,142,822	99.65%	100%	99.65%	Baik
Bapas Denpasar	5,385,031,000	5,363,397,066	99.60%	100%	99.60%	Baik
Kanwil Bali (KI)	780,915,000	777,526,000	99.57%	100%	99.57%	Baik
Rutan Klungkung	3,909,431,000	3,887,736,947	99.45%	100%	99.45%	Baik
Lapas Narkotika Bangli	10,532,340,000	10,468,777,983	99.40%	100%	99.40%	Baik
Lapas Kerobokan	21,444,746,000	21,290,677,349	99.28%	100%	99.28%	Baik
Lapas Karangasem	8,624,638,000	8,551,151,355	99.15%	100%	99.15%	Baik
Kanwil Bali (PAS)	755,123,000	748,566,413	99.13%	100%	99.13%	Baik
Kanwil Bali (SEKJEN)	17,555,093,000	17,395,691,160	99.09%	100%	99.09%	Baik
Kanwil Bali (Ditjen HAM)	227,085,000	224,465,200	98.85%	100%	98.85%	Baik
LPKA Gianyar	3,396,679,000	3,354,948,775	98.77%	100%	98.77%	Baik
Kanwil Bali (BPHN)	796,158,000	786,333,688	98.77%	100%	98.77%	Baik
Rupbasan Denpasar	2,349,382,000	2,319,832,288	98.74%	100%	98.74%	Baik
Lapas Perempuan Denpasar	5,628,983,000	5,533,005,620	98.29%	100%	98.29%	Baik
Rutan Negara	4,984,789,000	4,888,531,264	98.07%	100%	98.07%	Baik
Rutan Bangli	6,594,087,000	6,461,570,721	97.99%	100%	97.99%	Baik
Lapas Tabanan	7,569,455,000	7,343,405,079	97.01%	100%	97.01%	Baik
Rudenim Denpasar	5,368,181,000	4,938,884,273	92.00%	100%	92.00%	Cukup
Kanim Ngurah Rai	44,183,892,000	40,546,475,617	91.77%	100%	91.77%	Cukup
Kanim Denpasar	14,782,549,000	12,516,769,122	84.67%	100%	84.67%	Kurang
Kanim Singaraja	7,410,015,000	5,982,059,338	80.73%	100%	80.73%	Kurang
Kanwil Bali (AHU)	3,021,000,000	2,272,937,084	75.24%	100%	75.24%	Kurang
Kanwil Bali (Ditjen Imigrasi)	1,221,395,000	732,788,184	60.00%	100%	60.00%	Kurang
Jumlah	195,480,059,000	185,301,322,315	94.79%	100%	94.79%	Cukup

Sumber: Omspan Kemenkeu dan Disbursement Plan 2020 Kanwil Kemenkumhan Bali, data diolah (2022)

Mengungkap Faktor-Faktor yang Memengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Ham Bali Tahun Anggaran 2020, Nengah Inana Putra, I Gusti Ayu Nyoman Budiasih, I Wayan Ramantha, dan I Nyoman Wijana Asmara Putra

Pada triwulan IV masih ada beberapa satker yang masuk pada katagori kurang. Semua satker tersebut merupakan satker yang sumber terbesar DIPAnya berasal dari PNBPN. Layanan Imigrasi menjadi layanan yang terkoreksi cukup tajam, turun sekitar 50% dari 2,6 Trilyun menjadi 1,3 Trilyun di tahun 2020. Penurunan PNBPN yang signifikan ini menyebabkan pekerjaan yang seharusnya dilaksanakan tertunda karena dana yang bersumber dari PNBPN belum tersedia. Pandemi *Covid-19* juga berpengaruh langsung terhadap layanan fidusia dan badan hukum yang menyebabkan rendahnya serapan anggaran pada satker Kanwil Bali (Ditjen AHU) yang sumber anggarannya juga banyak berasal dari PNBPN.

Berdasarkan teori fondasi yang digunakan dan wawancara yang telah dilakukan, peneliti mengklasifikasikan faktor-faktor penyebab keterlambatan penyerapan anggaran belanja pada satker di wilayah Kanwil Kemenkumham Bali Tahun anggaran 2020, terdapat 4 (Empat) faktor yaitu faktor Pandemi *Covid-19*, perencanaan anggaran, pengadaan barang/jasa, dan sumber daya manusia. Pandemi *Covid-19* juga menyebabkan turunnya capaian Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) Kemenkumham yang tahun-tahun sebelumnya mencapai target tetapi pada tahun 2020 tidak mencapai target ini disebabkan beberapa kegiatan serta pelayanan yang harus dibatasi, ditunda dan bahkan harus ditutup sementara. Pada kegiatan Keimigrasian adanya kebijakan ditutupnya pintu Warga Negara Asing (WNA) untuk masuk ke Indonesia serta larangan WNI untuk masuk ke negara lain dimana hal ini berpengaruh besar pada capaian PNBPN di bidang Keimigrasian.

Tahun 2020 PNBPN turun terkoreksi 33,4% dibanding tahun 2019. Layanan Imigrasi menjadi layanan yang terkoreksi cukup tajam, turun sekitar 50% dari 2,6 Trilyun menjadi 1,3 Trilyun di tahun 2020. Penurunan PNBPN yang signifikan ini menyebabkan pekerjaan yang seharusnya dilaksanakan tertunda karena dana yang bersumber dari PNBPN belum tersedia. Pandemi *Covid-19* juga berpengaruh langsung terhadap layanan fidusia dan badan hukum yang menyebabkan rendahnya serapan anggaran pada satker Kanwil Bali (Ditjen AHU) yang sumber anggarannya juga banyak berasal dari PNBPN. Pada satker di Kanwil Kemenkumham Bali masih mengalami kendala dalam hal perencanaan anggaran di mana rencana pelaksanaan jadwal kerja tidak tepat dan sulit dieksekusi sehingga sering dilakukan revisi. Jika penyusunan anggaran dilakukan dengan valid dan akuntabel mestinya revisi anggaran tidak perlu terjadi. Adanya peluang revisi anggaran menyebabkan ketidakpastian dan tertundanya keputusan alokasi anggaran. Selain itu satker juga belum patuh pada rencana penyerapan anggaran yang telah dibuat dengan dibuktikan rendahnya serapan anggaran berbanding dengan target yang ingin dicapai.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan penelitian, permasalahan terkait dengan pengadaan barang/jasa yang dapat menghambat proses penyerapan anggaran pada tahun 2020 adalah tidak dilakukannya lelang pra DIPA. Tujuan pra DIPA adalah mempercepat proses administrasi dan penyerapan anggaran. Jika dilakukan lelang pra DIPA maka sebelum tahun anggaran berjalan satker sudah dapat melaksanakan lelang sehingga pada saat tahun anggaran berjalan sudah terlaksana proses pengerjaan yang tentunya dapat mempercepat serapan anggaran pada belanja modal. Pada penelitian ini, dijumpai beberapa permasalahan terkait SDM di satker. Adanya beberapa satker mengalami kekurangan jumlah pegawai. Kekurangan jumlah pegawai khususnya pada pelaksana kegiatan akan mengakibatkan terhambatnya proses pertanggungjawaban kegiatan pada bendahara. Hal ini disebabkan pelaksana kegiatan tidak fokus dalam membuat laporan pertanggungjawaban karena kegiatan yang padat dengan jumlah pegawai yang terbatas menjadikan laporan pertanggungjawaban kegiatan menjadi lama terkumpul pada bendahara. Laporan pertanggungjawaban kegiatan yang belum terinput di sistem bendahara mengakibatkan serapan anggaran dari kegiatan yang dilakukan belum terbaca oleh sistem OMSPAN Kementerian Keuangan. Semakin cepat pelaksana kegiatan memberikan laporan pertanggungjawaban maka semakin cepat juga

serapan anggaran terlihat pada sistem OMSPAN. Peneliti menemukan adanya satker yang tidak memiliki PPK, sehingga PPK dirangkap oleh KPA.

Pada satuan kerja di lingkungan Kanwil Kemenkumham Bali, kejelasan tujuan terlihat pada sasaran anggaran yang ingin dicapai pada *Disbursement Plan* dengan melaksanakan kegiatan berpedoman pada RKA-KL yang telah disetujui. Kejelasan sasaran anggaran harus memiliki *outcome* yang ingin dicapai. *Outcome* adalah manfaat yang dihasilkan terhadap anggaran yang telah dilaksanakan. Kejelasan anggaran juga harus melihat skala prioritas. Kegiatan yang menjadi prioritas harus diutamakan sehingga sasaran anggaran tercapai. Pada Kanwil Kemenkumham masih terjadi kegiatan yang tidak sesuai dengan skala prioritas. Pada belanja barang terlihat kecenderungan belanja barang rendah di awal tahun kemudian tinggi di akhir tahun. Hal ini dikarenakan satker banyak memiliki *stock* persediaan pada barang persediaan kantor yang menjadikan anggaran tersebut tidak terserap secara optimal dan efisien.

Kondisi yang terjadi pada Kanwil Kemenkumham Bali pada tahun 2020 saat terjadi pandemi *Covid-19*, hal ini menyebabkan turunnya PNBP pada satker Keimigrasian dan Kanwil Bali (Ditjen AHU). Penurunan PNBP yang signifikan ini menyebabkan pekerjaan yang seharusnya dilaksanakan tertunda karena dana yang bersumber dari PNBP belum tersedia sedangkan dari sisi pagu anggaran yang menjadi acuan penyerapan anggaran tidak dapat direvisi karena pihak eselon I yang menetapkan. Pagu anggaran besar namun memiliki maksimum pencairan dana yang jauh lebih kecil dari pagu. Hal inilah yang menyebabkan persentase penyerapan anggaran satker Keimigrasian dan Kanwil Bali (Ditjen AHU) terlihat kecil.

Pada satker di lingkungan Kanwil Kemenkumham Bali, Komitmen pelaksana kegiatan dalam penyerapan anggaran dibagi menjadi 2 (dua) yaitu komitmen internal dan komitmen eksternal. Komitmen internal berasal dari dalam diri, jika pelaksana kegiatan sudah memiliki komitmen yang kuat maka penyerapan anggaran yang sudah terjadwal bisa terlaksana dengan baik. Komitmen juga menuntut seorang pegawai untuk bertanggungjawab terhadap tugas dan fungsi yang diembannya. Kenyataannya masih terjadi penumpukan penyerapan anggaran pada akhir tahun. Dalam hal komitmen internal ini disebabkan karena masih ditemukannya pelaksana kegiatan pada satker yang dirasa masih kurang berkomitmen dalam hal ketepatan waktu dalam menyampaikan dan melaporkan LPJ kegiatan. Selain itu dari komitmen eksternal juga terdapat belum sinkronnya antara atasan dan bawahan dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan agar tepat sesuai kalender kinerja.

Goal setting lebih efektif dengan adanya umpan balik langsung (Erez, 1977). Umpan balik termasuk umpan balik internal membantu menentukan sejauh mana tujuan tercapai. Umpan balik yang jelas memastikan bahwa tindakan dapat diambil jika perlu. Jika kinerja berada di bawah standar yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan, umpan balik memungkinkan kita untuk merefleksikan kemampuan kita dan menetapkan tujuan baru yang lebih dapat dicapai. Ketika umpan balik tersebut ditunda, maka tidak dapat mengevaluasi keefektifan strategi dengan segera, yang mengarah pada potensi penurunan tingkat kemajuan (Arsanti, 2009).

Pada Kanwil Kemenkumham Bali umpan balik dilakukan dengan merivisi RKA-KL. RKA-KL direvisi karena adanya *recofusing* anggaran, yaitu anggaran yang sebelumnya digunakan untuk operasional namun dialihkan untuk penanganan pandemi *Covid-19*. Revisi RKA-KL penting dilakukan untuk menyesuaikan kembali kegiatan-kegiatan yang dilakukan ke depannya sesuai dengan anggaran yang tersedia. Dampak direvisinya RKA-KL adalah salah satu penyebab terlambatnya anggaran itu terserap sehingga menjadi menumpuk di pertengahan hingga di akhir tahun.

Pada satker di lingkungan Kanwil Kemenkumham Bali terjadi kompleksitas tugas yang ditemukan adanya perangkapan jabatan yang kualifikasi tidak sesuai dengan jabatan yang dirangkap. Hal ini tentu dapat menyebabkan terhambatnya proses penyerapan anggaran. Penelitian ini

menemukan adanya satker yang tidak memiliki PPK, sehingga PPK dirangkap oleh KPA. KPA tersebut tidak memiliki sertifikasi pengadaan barang/jasa sehingga kurang memahami tahapan dalam pengadaan. Kurangnya memahami tahapan dalam pengadaan mengakibatkan lamanya proses dalam melakukan pengadaan yang bermuara pada terlambatnya proses penyerapan anggaran.

Implikasi Teoritis. Hasil penelitian ini memperkuat Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*). *Goal Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Implikasi Praktik. Penelitian ini bisa memberikan gambaran mengenai penyerapan anggaran yang terjadi pada satuan kerja kementerian/lembaga di wilayah Kanwil Kemenkumham Bali, dan bisa dijadikan acuan dalam permasalahan penyerapan anggaran di daerah lain. Sebagai bahan informasi dan referensi dalam rangka memperbaiki dan menyelesaikan permasalahan-permasalahan terkait dengan penyerapan anggaran di kementerian/lembaga. Implikasi Kebijakan. Hasil penelitian ini yang membuktikan bahwa pandemi *Covid-19*, perencanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, dan sumber daya manusia menjadi penyebab keterlambatan penyerapan anggaran.

SIMPULAN DAN SARAN

Penyerapan anggaran belanja satker di lingkungan Kanwil Kemenkumham Bali tahun anggaran 2020, mengalami keterlambatan dan masih menunjukkan terjadinya kecenderungan penumpukan pencairan anggaran di akhir tahun. Penyerapan anggaran terbesar terjadi di bulan Desember sebesar 11,15%. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi penumpukan realisasi anggaran di triwulan keempat, terutama di bulan terakhir tahun 2020. Kecenderungan penumpukan pencairan anggaran belanja satker di lingkungan Kanwil Kemenkumham Bali tahun anggaran 2020 disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, faktor pandemi *Covid-19*; kedua, faktor perencanaan anggaran; ketiga, faktor pengadaan barang/jasa dan yang keempat faktor sumber daya manusia. Penetapan tujuan atau target untuk memotivasi kinerja memiliki lima konsep, yaitu adanya kejelasan (*clarity*); tantangan (*challenge*); komitmen (*Commitment*); umpan balik (*feed back*); dan kompleksitas tugas (*task complexity*) dari tujuan tersebut. Pada prakteknya, pelaksana kegiatan dalam melakukan proses penyerapan anggaran menggunakan dokumen RKA-KL untuk melihat program dan kegiatan apa yang akan dilaksanakan, juga melihat dokumen *Disbursement Plan* sebagai acuan kapan penarikan dana akan dilakukan untuk melaksanakan kegiatan. *Goal setting* berada pada dasar pemikiran bahwa setiap orang memiliki suatu keinginan untuk mencapai hasil spesifik atau tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Dengan asumsi bahwa perilaku seseorang memiliki maksud atau tujuan tertentu dan bahwa tujuan tersebut mengarahkan dan memperkuat individu dalam hal atau aktivitas yang akan dilakukan.

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, saran ditujukan kepada satker untuk perbaikan kebijakan di level teknis. Pertama, satker harus memahami dan menerapkan konsep *goal setting theory*. Dengan memahami dan melaksanakan konsep *goal setting theory* maka akan ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi yang bermuara pada kinerja maksimal. Kedua, menyusun perencanaan anggaran dengan akurat dan sebaik mungkin sesuai skala prioritas kebutuhan satker agar tidak terjadi ketidaksesuaian pada pelaksanaan kegiatan di lapangan. Ketiga, melakukan lelang pra DIPA untuk mempercepat proses penyerapan anggaran. Keempat, peningkatan kuantitas sumber daya manusia yang kompeten di bidang pengadaan barang/jasa serta pendistribusian pegawai yang tepat sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Kemudian yang terakhir saran untuk penelitian selanjutnya pada tema penelitian yang sejenis dapat mengambil lingkup penelitian yang lebih luas seperti gabungan dua atau lebih instansi atau melakukan penelitian pada KPPN yang menaungi banyak

instansi. Sehingga dapat dianalisis permasalahan-permasalahan lain yang menjadi penyebab terjadinya keterlambatan penyerapan anggaran pada satker.

REFERENSI

- Arsanti, T. A. (2009). Hubungan Antara Penetapan Tujuan, Self-Efficacy Dan Kinerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (Jbe)*, 16(2), 97–110.
- Arvey, R. D., Dewhirst, H. D., & Boling, J. C. (1976). Relationships Between Goal Clarity, Participation In Goal Setting, And Personality Characteristics On Job Satisfaction In A Scientific Organization. *Journal Of Applied Psychology*, 61(1), 103–105. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.1.103>
- Congqin, Z. (2007). Comparison Of Performance Budget And Traditional Budget. *Canadian Social Science*, 3(5), 71–75.
- Creswell, J. W. (2014). *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset Memilih Diantara Lima Pendekatan* (Edisi Ke 3). Pusataka Belajar.
- Erez, M. (1977). Feedback: A Necessary Condition For The Goal Setting-Performance Relationship. *Journal Of Applied Psychology*, 62(5). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.5.624>
- Fatihah, E., Syaflan, M., & Hamid, M. (2021). Hambatan Penyerapan Anggaran Pada Balai Besar Veteriner Wates. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia Stie Widya Wiwaha*, 1(1), 23–39. <https://doi.org/10.32477/Jrabi.V1i1.315>
- Giusti, G., Kustono, A. S., & Effendi, R. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 121–128.
- Halim, A. (2004). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah* (Edisirevis). Salemba Empat.
- Hamidah, W., Anisma, Y., & Safitri, D. (2020). Studi Empiris Penyerapan Anggaran Dan Faktor Determinasinya Pada Pemerintah Kota Pekanbaru. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 1(3).
- Handayani, P. T., & Retnani, E. D. (2018). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Skpd. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 1(1).
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Manajerial Accounting, 8th Edition* (Internatio). Ohio: Thomson South-Western.
- Haryanto, Sahmuddin, & Arifuddin. (2007). *Akuntansi Sektor Publik*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Herriyanto, H. (2011). Faktor-Faktor Utama Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga. *Jurnal Kebijakan Ekonomi*, 7(1). <https://doi.org/10.21002/Jke.V7i1.43>
- Kenis, I. (1979). Effects Of Budgetary Goal Characteristics On Managerial Attitudes And Performance. *The Accounting Review*, 4. <http://www.jstor.org>
- Kuswoyo, I. D. (2011). *Analisis Atas Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Terkonsentrasinya Penyerapan Anggaran Belanja Di Akhir Tahun Anggaran*. Universitas Gadjah Mada.
- Listyantoro, R., & Meiyanto, I. Si. (2013). *Peningkatan Efikasi Diri Pencarian Karir Melalui Pelatihan Goal Setting Pada Pencari Kerja Di Balai Latihan Kerja (Blk)* [Universitas Gadjah Mada]. <https://repository.ugm.ac.id/eprint/119694>
- Locke, E. A. (1968). Toward A Theory Of Task Motivation And Incentives. *Organizational Behavior And Human Performance*, 3, 157–189.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory Of Goal Setting And Task Performance*. Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building A Practically Useful Theory Of Goal Setting And Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.57.9.705>
- Mahendra, I. W. B., Sudana, I. P., & Mimba, N. P. S. H. (2017). Memaknai Fenomena Keterlambatan Pengeluaran Kas Daerah Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Gianyar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(12), 4069–4102.
- Miner, John B. (2005). *Organizational Behavior 1*. M. E. Sharpe.
- Putri, I. A., Andriana, Kartika, Purnamawati, I., & Arif, A. (2021). Mengulik Sisi Keterlambat Penyerapan Anggaran (Studi Etnometodologi Pada Ukm Pusat Universitas Jember). *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 19(2), 108–116.
- Qibtiyah, M. (2016). Analisis Prosedur Penyusunan Anggaran Operasional (Studi Kasus Pada Pdam Kabupaten Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2). <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/2883>

- Seftianova, R., & Adam, H. (2013). Pengaruh Kualitas DIPA Dan Akurasi Perencanaan Kas Terhadap Kualitas Penyerapan Anggaran Pada Satker Wilayah Kppn Malang. *Jrak*, 4(1), 75–84.
- Setyawan, A. (2016). Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian/Lembaga Di Wilayah Pembayaran Kppn Bojonegoro Tahun Anggaran 2015. In *Perpustakaan Universitas Airlangga*. Universitas Airlangga.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif* (S. Y. Suryandari (Ed.); Edisi Ke-3). Alfabeta.
- Sukadi. (2012). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penumpukan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Akhir Tahun Anggaran*. Universitas Gadjah Mada.
- Suku, M. M. E., Soleiman, I. D., & Dosen, N. I. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah Iv Provinsi Nusa Tenggara Timur (Ntt). *Jurnal Riset Ilmu Akuntansi*, 1(1), 93–102. [Http://Uniflor.Ac.Id/E-Journal/Index.Php/Jria/Article/View/1013](http://Uniflor.Ac.Id/E-Journal/Index.Php/Jria/Article/View/1013)
- Susanto, T. (2014). Analisis Penetapan Faktor Tujuan Terhadap Kinerja Pada Perusahaan Securitas Lokal. *Jurnal Quality Manajemen & Akuntansi*, 3(13), 15–29.
- Tao, T. A., Kamase, J., & Amiruddin. (2021). Pengaruh Implementasi Total Quality Management, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Terhadap Kinerja Manajerial Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Bank Sulselbar Cabang Makassar. *Jurnal Ilmu Akuntansi*, 3(2).
- Widhianto, W. (2010). *Good Governance Dalam Pelaksanaan Anggaran Belanja Pemerintah Pusat*. Universitas Indonesia.