

EFEKTIVITAS PENGENDALIAN TERHADAP PELAKSANAAN ANGGARAN DI INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI

Eskandar

Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jatinangor, Jawa Barat

E-mail: eskandarchan@gmail.com

ABSTRAK. Pelaksanaan anggaran di IPDN secara umum belum berjalan optimal. Salah satu permasalahan yang muncul adalah ketidaksesuaian antara rencana dengan realisasi anggaran yang berdampak pada rendahnya nilai unsur Deviasi Halaman III DIPA. Untuk mengatasinya, IPDN melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian terhadap pelaksanaan anggaran lingkup IPDN. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kegiatan pengendalian berdampak efektif terhadap pelaksanaan anggaran di IPDN. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, studi pustaka, dan studi dokumentasi. Alat analisis menggunakan pendapat Nafarin (2009:20). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *pertama*, pelaksanaan anggaran di IPDN TA.2019 s.d 2020 secara umum belum optimal, terlihat dari banyaknya proses pengajuan revisi DIPA serta adanya deviasi antara rencana dengan realisasi anggaran yang disebabkan oleh penyusunan perencanaan yang kurang baik, kompetensi sumberdaya manusia yang terbatas, dan kurangnya koordinasi antar satuan/unit kerja di lingkup IPDN. *Kedua*, kegiatan pengendalian bulanan sangat efektif dalam mengoptimalkan pelaksanaan anggaran di IPDN, terlihat dari tingkat deviasi antara rencana dengan realisasi TA.2021 semakin mengecil dan serapan anggaran tidak lagi menumpuk di akhir tahun anggaran, pekerjaan kontraktual dapat diselesaikan tepat waktu, serta realisasi anggaran di IPDN semakin meningkat.

Kata Kunci: Deviasi antara Rencana dengan Realisasi Anggaran; Rencana Penarikan Dana; Realisasi Anggaran; Pengendalian Anggaran; Pelaksanaan Anggaran.

THE EFFECTIVENESS OF CONTROL TOWARDS BUDGET IMPLEMENTATIONS AT INSTITUTE OF HOME AFFAIRS GOVERNANCE

ABSTRACT. The implementation of budget at Institute of Home Affairs Governance (IPDN) has not run optimally, in general. One of the problems that arises is the discrepancy between planning and budget realization which results in a buildup of budget execution at the end of the fiscal year. This research used descriptive method along with a qualitative approach. The data collection techniques used by researcher are in the form of interviews, literature study and documentation studies. Researcher uses Nafarin's opinion (2009:20) as an analytical tool related to the effectiveness of controlling the implementation of the budget at IPDN. The results showed that first, budget execution at IPDN in Fiscal Year of 2019 to 2020 was generally not optimal, it can be seen from the many processes for submitting Entries List of Budget Execution revisions and there were deviations between plans and budget realization caused by poor planning, limited human resource competence, and the lack of effective coordination between units/work units inside of the IPDN. Second, the monthly control activities carried out were very effective in optimizing budget execution at IPDN, as it can be seen from the degree of deviation between plans and realization for Fiscal Year of 2021 is getting smaller and budget absorption no longer accumulating at the end of the fiscal year, contractual work can be completed on time, and budget realization at IPDN is increasing. In order to minimize the occurrence of deviations between the withdrawal plans and budget realization, it is necessary to provide rewards and punishments for work units/units while preparing the plans; improving competency for human resources who handle planning and budgeting management; and building good and effective coordination between units/work units, and it is necessary to carry out an inventory of routine contractual works so that the auction process can be accelerated at the beginning of the fiscal year or after the Entries List of Budget Execution auctions are carried out

Keywords: Deviation between Plan and Budget Realization; Fund Withdrawal Plan; Budget Realization; Budget Control; Budget Implementation.

PENDAHULUAN

Dinamika sosial, politik, dan ekonomi baik di dalam dan luar negeri telah

menghadapkan pemerintah pada tuntutan perbaikan dan perubahan dalam pengelolaan pemerintahan. Institut Pemerintahan Dalam

Negeri (IPDN) sebagai Lembaga Pendidikan Kedinasan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri yang mencetak kader-kader pemerintahan dalam negeri menghadapi tuntutan yang sama dalam rangka perbaikan dan perubahan dalam pengelolaan internal organisasi, khususnya dalam pelaksanaan program dan anggaran.

Dalam siklus manajemen pembangunan, komponen Perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan monitoring evaluasi harus saling terkait, berkesinambungan dan dapat dijalankan dengan efektif dan efisien. Monitoring dan evaluasi merupakan salah satu aspek dalam siklus manajemen pembangunan yang belum diimplementasikan dengan baik, tepat dan berkesinambungan. Oleh karena itu, perubahan dan perbaikan dalam pengelolaan organisasi harus segera dilakukan melalui upaya monitoring dan evaluasi pelaksanaan dan pencapaian rencana pembangunan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan, pelaksanaan anggaran di lingkungan IPDN secara umum belum berjalan dengan optimal. Salah satu permasalahan yang muncul dalam pelaksanaan anggaran di lingkungan IPDN adalah ketidaksesuaian antara pelaksanaan anggaran dengan perencanaan yang berakibat terjadinya penumpukan pelaksanaan anggaran di akhir tahun anggaran, khususnya di triwulan III dan triwulan IV. Artinya, Rencana Penarikan Dana (RPD) yang tercantum dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang telah direncanakan oleh Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) tidak dilaksanakan sesuai perencanaan.

Deviasi tinggi yang terjadi antara RPD dengan realisasi anggaran di IPDN berdampak pada rendahnya nilai unsur Deviasi Halaman III DIPA pada aspek kesesuaian perencanaan dengan pelaksanaan anggaran. Rendahnya nilai unsur Deviasi Halaman III DIPA menjadi salah satu faktor penyebab tidak efektifnya kinerja pelaksanaan anggaran di IPDN. Nilai unsur Deviasi Halaman III DIPA Lingkup IPDN TA.2019 s.d 2021 rata-rata memperoleh nilai Cukup ($70 \leq \text{Nilai IKPA} < 89$), yaitu

TA.2019 sebesar 74,00; TA.2020 sebesar 81,40; dan TA.2021 sebesar 85,42.

Penelitian Ratnasari (2022), menyatakan bahwa penyebab terjadinya deviasi antara rencana dengan realisasi belanja satuan kerja K/L adalah perencanaan anggaran yang belum ideal, koordinasi internal antar bagian yang lemah, dan keterbatasan kompetensi sumber daya manusia. Pendapat senada juga disampaikan oleh Arnida (2022), yang menyatakan bahwa permasalahan yang dianggap sebagai penyebab utama timbulnya deviasi tinggi adalah keterbatasan SDM yang menguasai/kompeten di bidang pengelolaan keuangan dan keterbatasan SDM yang menguasai aplikasi (TI) dan permasalahan lain yang dianggap kurang krusial (karena hanya terjadi pada sebagian satker) namun cukup berpengaruh pada deviasi halaman III DIPA adalah adanya tugas berganda, munculnya pagu blokir, adanya refocusing anggaran dan proses revisi terpusat. Sedangkan Luru (2011) menyatakan bahwa perkiraan penarikan dana pada satuan kerja mengalami penurunan dalam hal nilai akurasi disebabkan satuan kerja tidak serius menyampaikan rencana penarikan dana dikarenakan tidak mendapatkan sanksi yang tegas.

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum penyebab terjadinya deviasi antara rencana dengan realisasi anggaran satuan kerja adalah perencanaan anggaran yang kurang berkualitas, koordinasi internal yang lemah, dan kompetensi SDM yang terbatas. Untuk mengatasi penyebab terjadinya deviasi antara rencana dengan realisasi anggaran serta mengkoordinasikan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien, Pimpinan IPDN melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian terhadap pelaksanaan anggaran lingkup IPDN.

Penelitian mengenai pengendalian terhadap pelaksanaan anggaran ini sudah banyak dilakukan. Penelitian oleh Fatimah (2018) dengan judul “Analisis Sistem Pengendalian Pelaksanaan APBD Pemerintah Kabupaten Pinrang”, menyimpulkan bahwa

Sistem pengendalian pelaksanaan APBD Pemerintah Kabupaten Pinrang telah sesuai dengan PP No. 60 Tahun 2008 dan peran Inspektorat Kabupaten/Kota dalam pengendalian pelaksanaan APBD Pemerintah Kabupaten Pinrang sangat penting, sebab Inspektorat Kabupaten/Kota dapat bersinergi dengan Pemerintah Daerah serta memberikan pembinaan, arahan, serta masukan terhadap pelaksanaan pengelolaan anggaran daerah agar tepat sasaran dan sesuai dengan peruntukannya. Penelitian sejenis juga dilakukan oleh Solihat, dkk (2018) tentang Pengaruh Pelaksanaan Pengendalian Internal Terhadap Efektivitas Pengelolaan APBD (Studi pada Enam Pemerintah Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Barat), menyimpulkan bahwa pelaksanaan pengendalian internal berhubungan positif signifikan terhadap efektivitas pengelolaan APBD di Enam Pemerintah Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Barat. Namun, terdapat beberapa perbedaan hasil sehingga perlu dilakukan pengujian kembali. Selain itu, penelitian terkait pelaksanaan anggaran di IPDN, khususnya berkaitan dengan penyebab terjadinya deviasi antara rencana penarikan dana dengan realisasi anggaran di IPDN sekaligus pengendaliannya belum banyak dilakukan sehingga melalui penelitian ini diharapkan dapat mengungkap permasalahan pelaksanaan anggaran di IPDN agar berjalan lebih optimal dan efektif. Sedangkan penelitian oleh Astuti, dkk (2017) dengan judul “Pengendalian Anggaran Yang Ketat Dan Orientasi Waktu Sebagai Pemoderasi Pengaruh Anggaran Partisipatif Pada Senjangan Anggaran”, menyimpulkan bahwa anggaran partisipatif tidak berpengaruh positif pada senjangan anggaran, pengendalian anggaran yang ketat memperlemah pengaruh anggaran partisipatif pada senjangan anggaran dan orientasi waktu tidak memoderasi pengaruh anggaran partisipatif pada senjangan anggaran.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu tersebut di atas, belum ada yang secara spesifik melakukan penelitian terkait efektivitas pengendalian pelaksanaan

anggaran, khususnya di IPDN. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti efektivitas pengendalian terhadap pelaksanaan anggaran di IPDN. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah kegiatan pengendalian berdampak efektif terhadap pelaksanaan anggaran di IPDN.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Anggaran

Menurut Rudianto (2009:3), anggaran adalah rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Nafarin (2009:9) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Sedangkan Halim dan Kusufi (2017:48) menyatakan bahwa anggaran adalah dokumen yang berisi estimasi kerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran (*budget*) adalah dokumen perencanaan keuangan untuk masa depan yang pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter. Anggaran ini merupakan perencanaan jangka pendek organisasi yang menerjemahkan berbagai program ke dalam rencana keuangan tahunan yang lebih kongkret. Anggaran IPDN adalah dokumen perencanaan keuangan yang menerjemahkan berbagai program ke dalam rencana keuangan tahunan.

Konsep Rencana Penarikan Dana

Berdasarkan PMK Nomor 197 Tahun 2017, RPD disusun untuk menggambarkan pola penarikan dan perkiraan kebutuhan dana satuan kerja selama satu tahun anggaran ke depan. RPD memungkinkan pemerintah untuk melaksanakan perencanaan kas yang efektif. Rencana Penarikan Dana (RPD) adalah perkiraan kebutuhan dana dalam periode tertentu yang ditetapkan oleh Kuasa Pengguna

Anggaran, yang akan digunakan untuk melaksanakan kegiatan yang dibuat oleh kantor/satuan kerja dalam rangka pelaksanaan APBN.

RPD terdiri dari dua, yaitu RPD Bulanan dan RPD Harian. Penyusunan RPD Bulanan dilakukan dengan mempertimbangkan target penarikan dana yang akan dicapai dan analisis RPD Bulanan. Di sisi lain, Penyusunan RPD Harian dilakukan sesuai dengan RKAKL/POK dan memperhatikan rencana pelaksanaan kegiatan dan biaya yang akan dilaksanakan berdasarkan perencanaan yang telah dibuat di dalam RPD Bulanan. Selain itu, RPD Harian dijadikan sebagai alat pandu penjadwalan kegiatan dan pendanaannya, serta proses monitoring pelaksanaan kegiatan dan pendanaan kegiatan yang dimaksud.

Penyusunan RPD Bulanan dilakukan dan disesuaikan menurut halaman III DIPA. Dalam pelaksanaan tahun anggaran, satuan kerja dapat melakukan pemutakhiran RPD Bulanan dan menyampaikannya paling lambat pada hari kerja kesepuluh bulan Februari untuk triwulan I, bulan April untuk triwulan II, bulan Juli untuk triwulan III, dan bulan Oktober untuk triwulan III. Idealnya rencana penarikan dana yang telah disusun menjadi pedoman dalam merealisasikan kegiatan. Pelaksanaan kegiatan sesuai rencana akan memberikan kepastian waktu dan jumlah penarikan dana, sehingga perencanaan anggaran dapat dirumuskan dengan baik.

Konsep Realisasi Anggaran

Realisasi anggaran dapat juga diartikan sebagai serapan anggaran. Serapan anggaran adalah besaran persentase realisasi atas anggaran belanja yang telah ditetapkan dan kemudian dipertanggungjawabkan oleh kepada Kepala Daerah/SKPD kepada DPRD/Kepala Daerah berupa laporan keuangan yang disebut laporan realisasi anggaran atau LRA (Abdullah & Nazry, 2015). Sedangkan Noviwijaya & Rohman (2015), menyatakan bahwa serapan anggaran satuan kerja adalah proporsi anggaran satuan

kerja yang telah dicairkan atau direalisasikan dalam satu tahun anggaran.

Selisih antara jumlah anggaran yang ditetapkan dengan anggaran yang terserap atau terealisasi (*budget variances*) dapat dimaknai sebagai kesalahan dalam estimasi anggaran. Semakin kecil varian anggaran, maka semakin besar serapan anggaran. Serapan anggaran menggambarkan kemampuan pemerintah dalam pencapaian target-target pembangunan yang dijabarkan dalam angka-angka finansial dalam laporan keuangan, yang merupakan media akuntabilitas publik (Steccolini, 2004). Perbedaan antara anggaran dan realisasinya menggambarkan varian anggaran, yang secara tersirat menggambarkan ketidakmampuan pemerintah dalam mencapai target-target pembangunan yang ingin dicapai melalui pelaksanaan anggaran belanja. Daya serap anggaran yang tinggi secara implisit menunjukkan bahwa sisa anggaran (varian anggaran) yang rendah pada akhir tahun, yang mengindikasikan kemampuan pemerintah dalam merealisasikan anggaran yang sudah ditetapkan. Artinya, daya serap anggaran berkorelasi positif dengan keakurasian dalam perencanaan anggaran atau kualitas anggaran (Abdullah & Nazry, 2015).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka dapat dijelaskan bahwa penyerapan anggaran merupakan realisasi anggaran dalam periode tertentu sehingga dapat dilihat proporsi anggaran yang dicairkan atau direalisasikan dalam satu tahun anggaran. Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat dijelaskan bahwa penyerapan anggaran merupakan realisasi anggaran dalam periode tertentu sehingga dapat dilihat proporsi anggaran yang dicairkan.

Konsep Pengendalian Anggaran

Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi tanda bahaya bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau

penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

Menurut Harold Koontz and Cyrill O'donell dalam Fattah (2008:175) menjelaskan bahwa, *"controlling is the measuring and correcting of activities of subordinates to assure that events conform to plans"* (pengendalian adalah berhubungan dengan pembandingan kejadian-kejadian dengan rencana-rencana dan melakukan tindakan-tindakan koreksi yang perlu terhadap kejadian-kejadian yang menyimpang dari rencana-rencana). Sejalan dengan pendapat tersebut, Siagian dalam Fattah (2008:176) menjelaskan bahwa pengendalian adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Penjelasan lebih spesifik disampaikan oleh Sugiyanto (2016:33), yang menyatakan bahwa pengendalian adalah proses di mana pemimpin mengukur standar pelaksanaan kinerja organisasi yang dicapai dengan kinerja yang seharusnya dicapai. Pengendalian yang memadai akan menjamin pelaksanaan anggaran bagi sebuah pemerintah daerah dan tujuan dari pencapaian efisiensi maupun efektifitas akan dapat tercapai dengan baik (Zulkarnaini, 2013).

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian dilakukan untuk mengarahkan aktivitas organisasi agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Secara umum fungsi utama dari pengendalian adalah menciptakan suatu mekanisme operasional dan tata kerja yang baik dalam suatu organisasi sehingga dapat menekan dan menghindari kesalahan-kesalahan dan penyelewengan-penyelewengan, baik yang disengaja maupun tidak disengaja.

Dalam pelaksanaan anggaran, pengendalian dapat dilakukan dengan berbagai cara. menurut Nafarin (2009:20), pengendalian berarti melakukan evaluasi

(menilai) atas pelaksanaan pekerjaan dengan cara:

1. membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran); dan
2. melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu.

Sedangkan Siregar (2017:30), menyebutkan bahwa pengendalian anggaran sektor publik dapat dilakukan dengan 4 (empat) cara, yaitu:

1. Membandingkan kinerja anggaran dengan realisasi.
2. Menghitung selisih anggaran.
3. Menemukan pos-pos biaya yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan.
4. Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

Dari pendapat ahli terkait beberapa cara yang digunakan dalam melaksanakan pengendalian anggaran, maka cara yang dikemukakan oleh Siregar (2017:30) secara prinsip sudah masuk kedalam cara yang dikemukakan oleh Nafarin (2009:20), bahwa pengendalian dilakukan dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut di atas, peneliti menggunakan pendapat Nafarin (2009:20) dalam melakukan analisis terkait efektivitas pengendalian terhadap pelaksanaan anggaran di IPDN. Menurut peneliti, dengan membandingkan rencana dengan realisasi anggaran dan melakukan tindakan perbaikan terhadap hal-hal yang dianggap perlu, dapat diketahui apakah kegiatan pengendalian sudah berjalan efektif dalam mengungkap permasalahan-permasalahan mendasar yang menghambat pelaksanaan anggaran di IPDN.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif yaitu suatu

penulisan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti, menurut keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian langsung. Creswell (2016:3) menjelaskan bahwa metode penelitian merupakan rencana dan prosedur penelitian yang meliputi langkah-langkah berupa dari asumsi-asumsi luas hingga metode-metode terperinci dalam pengumpulan, analisis dan interpretasi data. Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini adalah mencocokkan antara data yang sebenarnya dengan teori yang berlaku dengan menggunakan metode deskriptif.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi data primer (data yang diperoleh langsung dari sumbernya) dan data sekunder (data yang diperoleh secara tidak langsung). Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara, studi dokumen, dan studi kepustakaan. Wawancara dilakukan peneliti kepada beberapa pimpinan unit kerja lingkup IPDN dan beberapa orang terkait yang berkompeten di bidang Perencanaan dan penganggaran. Studi dokumen dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen pelaksanaan anggaran IPDN TA.2019 s.d 2021 berupa dokumen Rencana Penarikan Dana, dokumen realisasi anggaran, dan dokumen kegiatan pengendalian. Sedangkan Studi kepustakaan dilakukan dengan mempelajari hasil-hasil penelitian terdahulu terkait topik sejenis pada jurnal-jurnal ilmiah sebagai bahan literasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini

dilakukan dengan tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Anggaran di IPDN

Pelaksanaan anggaran di IPDN diawalidengan penyerahan dokumen DIPA petikan dari Rektor IPDN kepada Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) masing-masing Satuan Kerja lingkup IPDN sekaligus melaksanakan penandatanganan Perjanjian Kinerja sebagai kontrak kerja yang harus dicapai sesuai target yang telah ditetapkan dalam 1 (satu) tahun anggaran. Pada saat yang bersamaan, dilakukan juga penandatanganan Pakta Integritas sebagai bentuk komitmen setiap Pejabat di lingkup IPDN untuk melaksanakan kegiatan dan anggaran dengan taat asas dan menjauhi praktek-praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. Selain itu, dilakukan penyerahan POK kepada masing-masing unit kerja sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan dan anggaran dalam 1 (satu) tahun anggaran.

Berdasarkan data pada dokumen perencanaan IPDN, pagu anggaran IPDN TA.2019 s.d 2021 dalam DIPA IPDN selalu mengalami perubahan dalam tahun anggaran berjalan. Data pagu anggaran dalam DIPA IPDN TA. 2019 s.d 2021 dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 1: Pagu Anggaran IPDN TA.2019 s.d 2021

Tahun Anggaran	Pagu Dalam Renstra	Pagu DIPA Awal	Pagu DIPA Akhir
2019	601.223.776.000	601.223.776.000	629.150.036.000
2020	676.436.370.000	676.436.370.000	561.467.425.000
2021	746.064.000.000	608.737.830.000	560.516.633.000

Sumber: Bagian Perencanaan IPDN (data diolah)

Dari Tabel 1 di atas, diketahui bahwa pagu anggaran dalam DIPA awal IPDN TA.2019 s.d 2020 sesuai dengan pagu anggaran IPDN yang ditetapkan dalam Renstra IPDN, namun pagu anggaran dalam DIPA awal IPDN

TA.2021 turun sebesar Rp.137.326.170.000,00 atau 18,41% dari pagu anggaran yang ditetapkan dalam Renstra IPDN. Penurunan ini disebabkan oleh munculnya wabah Covid-19 sehingga anggaran lebih difokuskan untuk

penanganan dan pencegahan penyebaran Covid-19 secara nasional.

Selain itu, diketahui bahwa terdapat perbedaan pagu anggaran IPDN dalam DIPA awal dan DIPA akhir. Penambahan pagu anggaran pada TA.2019 sebesar Rp.27.926.260.000,00 berasal dari pemenuhan penyesuaian kelas jabatan dalam tunjangan kinerja PNS IPDN Tahun 2019. Sedangkan pengurangan pagu anggaran pada TA.2020 sebesar Rp.114.968.945.000,00 dan pada TA.2021 sebesar Rp.48.221.197.000,00 disebabkan oleh adanya optimalisasi dan *refocusing* anggaran untuk penanganan dan pencegahan penyebaran Covid-19 secara nasional.

Berdasarkan hasil penelitian, data awal pada Halaman III DIPA Petikan yang memuat Rencana Penarikan Dana (RPD), secara umum belum mencerminkan rencana penarikan dana yang ideal. Hal ini dibuktikan dengan rencana penarikan dana yang masih terbagi rata dengan angka yang sama dalam duabelas bulan, dari Januari s.d Desember.

Satuan kerja dapat melakukan penyesuaian rencana penarikan dana pada Halaman III DIPA Petikan melalui mekanisme revisi DIPA. Revisi pemutakhiran Halaman III DIPA diajukan (sesuai kewenangan) ke Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan atau ke Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan apabila bersamaan dengan pengajuan revisi anggaran lainnya. Perubahan data rencana penarikan dana pada Halaman III DIPA disesuaikan dengan rencana pelaksanaan kegiatan pada level satuan kerja. Satuan kerja harus menyusun rencana penarikan dana yang tertera di halaman III DIPA dengan sebaik-baiknya sesuai dengan jadwal kebutuhan pelaksanaan anggaran,

sehingga menghasilkan kualitas perencanaan anggaran yang baik.

Dari hasil penelitian, dalam melakukan perubahan dan penyesuaian data rencana penarikan pada Halaman III DIPA, satuan kerja di lingkup IPDN secara umum belum melakukan penyusunan rencana penarikan dana dengan baik. Hal ini dibenarkan oleh Kepala Bagian Perencanaan IPDN, dalam wawancara sebagai berikut:

Setiap tahun kami selalu minta RPD dari masing-masing unit kerja, tapi tidak semua menyampaikan. Walaupun ada yang menyampaikan, isinya asal-asalan dan sekedar menggugurkan kewajiban (Hasil Wawancara, 4 Januari 2023).

Hal ini dikuatkan oleh salah seorang Pejabat Analis Anggaran Ahli Muda selaku pejabat teknis yang melakukan rekapitulasi terhadap RPD dari seluruh unit kerja di lingkup IPDN, dalam wawancara sebagai berikut:

Seharusnya tiap bagian sudah bisa menyusun RPD sesuai apa yang akan mereka kerjakan karena mereka kan sudah paham dengan rutinitas kegiatannya. Tapi anehnya begitu-begitu saja hasilnya. Kadang walaupun bagian-bagian sudah menyampaikan RPD, tapi ketika pelaksanaan, mereka tidak ikuti sesuai dengan yang sudah direncanakan (Hasil Wawancara, 4 Januari 2023).

Ketika hal ini ditanyakan langsung ke beberapa pimpinan unit kerja di lingkup IPDN, diketahui bahwa secara umum mereka kekurangan sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi di bidang perencanaan dan penganggaran.

Hal ini sebagaimana hasil wawancara dengan Kepala Bagian Umum IPDN, sebagai berikut:

Terus terang, SDM kami masih kurang paham dengan urusan perencanaan anggaran. Kami sudah minta tambah SDM yang bisa bantu kelola barang ini, tapi kita semua tahu kondisi seperti ini hampir semua bagian dan unit kerja di IPDN mengalami. Ya, kita sabar saja dengan keadaan yang ada sambil berharap SDM yang ada bisa cepat belajar (Hasil Wawancara, 4 Januari 2023).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas, diketahui bahwa penyusunan rencana penarikan dana pada masing-masing unit kerja di lingkup IPDN belum dilakukan dengan baik dan benar sesuai kebutuhan. Selain itu, keterbatasan sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi di bidang perencanaan dan penganggaran menjadi salah satu penyebab terjadinya deviasi antara rencana dengan realisasi anggaran yang berdampak pada kurang optimalnya pelaksanaan anggaran di IPDN.

Sebagaimana telah disampaikan sebelumnya bahwa pagu anggaran IPDN TA.2019 s.d 2021 dalam DIPA IPDN mengalami perubahan dalam tahun anggaran berjalan. Perubahan-perubahan tersebut dilakukan melalui mekanisme revisi DIPA, baik revisi yang menjadi kewenangan Kantor Wilayah (Kanwil) Ditjen Perben Prov. Jawa Barat maupun revisi yang menjadi kewenangan Ditjen Anggaran Kemenkeu.

Dengan adanya perubahan pada pagu DIPA IPDN, maka dilakukan juga penyesuaian data rencana penarikan dana pada Halaman III DIPA. Proyeksi belanja yang tertuang pada Halaman III DIPA Petikan dapat disesuaikan mengikuti dinamika pelaksanaan kegiatan sepanjang tahun. Tentunya pelaksanaan kegiatan yang konsisten dengan rencana penarikan dana pada Halaman III DIPA akan menekan angka deviasi. IPDN telah melakukan revisi DIPA dan telah disahkan sebanyak 11 kali pada Tahun 2019, sebanyak 11 kali pada Tahun 2020, dan sebanyak 12 kali pada Tahun 2021. Data pengajuan revisi DIPA selama TA.2019 s.d 2021, sebagaimana pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2: Data Revisi DIPA IPDN TA.2019 s.d 2021

Tahun Anggaran	Jumlah Revisi DIPA		Tanggal Pengesahan Revisi DIPA
	Kanwil	DJA	
2019	8	3	11 April 2019
			15 Juli 2019
			6 September 2019
			3 Oktober 2019
			15 Oktober 2019
			22 November 2019
			3 Desember 2019
			18 Desember 2019
			19 Desember 2019
			27 Desember 2019
			22 Januari 2020
2020	8	3	13 Februari 2020
			10 April 2020

			29 April 2020
			27 Mei 2020
			19 Juni 2020
			22 Juli 2020
			13 Agustus 2020
			23 September 2020
			27 Oktober 2020
			25 November 2020
			17 Desember 2020
			21 Januari 2021
2021	5	7	16 Februari 2021
			3 Maret 2021
			3 Juni 2021
			2 Juli 2021
			12 Juli 2021
			13 Agustus 2021
			14 September 2021
			21 Oktober 2021
			3 November 2021
			30 November 2021
			17 Desember 2021
Jumlah	21	13	

Sumber: Bagian Perencanaan IPDN (data diolah)

Dari tabel 2 di atas, diketahui bahwa jumlah pengajuan revisi DIPA IPDN setiap tahunnya sangat banyak. Banyaknya jumlah pengajuan revisi DIPA menandakan perencanaan kegiatan belum disusun dengan baik.

Kegiatan revisi DIPA merupakan kesempatan bagi IPDN untuk melakukan penyesuaian rencana penarikan dana pada Halaman III DIPA. Namun IPDN justru tidak memanfaatkan kesempatan ini dengan baik. Masing-masing bagian yang menjadi penanggungjawab kegiatan banyak yang tidak menyampaikan usulan pemanfaatan kembali terhadap sisa-sisa anggaran kegiatan melalui proses revisi ke bagian Perencanaan IPDN. Kurangnya koordinasi internal antar bagian menjadi salah satu penyebabnya.

Berdasarkan hasil penelitian, setiap akhir tahun terdapat sisa anggaran pada beberapa bagian di lingkup IPDN. Padahal jika dilakukan revisi, sisa-sisa anggaran

tersebut dapat digunakan kembali untuk membiayai kegiatan penting lainnya. Tidak adanya laporan dan koordinasi dari bagian tersebut mengakibatkan sisa anggaran dari beberapa kegiatan tidak terdeteksi atau terlambat diketahui sehingga tidak dapat lagi dilakukan revisi DIPA, yang berdampak pada tidak terserapnya anggaran sehingga pada akhirnya pelaksanaan anggaran di IPDN dinilai kurang optimal dalam merealisasikan anggaran.

Hal ini disampaikan oleh Kepala Bagian Keuangan IPDN, dalam wawancara sebagai berikut:

Di akhir tahun anggaran baru saya tau, ternyata sisa anggaran di perlengkapan masih banyak. Selama ini mereka tidak pernah melaporkan adanya sisa-sisa anggaran tersebut. Mereka hanya fokus pada sisa anggaran kontrak saja, yang lain tidak diperhatikan. Akibatnya ya

begini, banyak sisa anggaran yang tidak terserap padahal seharusnya bisa terserap. Mau di revisi juga tapi sudah telat waktunya (Hasil Wawancara, 5 Januari 2023).

Pendapat tersebut didukung oleh pernyataan Kepala Bagian Perencanaan IPDN, sebagaimana hasil wawancara sebagai berikut:

Setiap IPDN akan melakukan revisi antar satker atau antar kegiatan, kami selalu sampaikan ke seluruh satuan/unit kerja di lingkup IPDN. Tapi banyak satuan/unit kerja yang tidak menyampaikan usulan revisinya. Ketika akhir tahun baru ketahuan ternyata banyak sisa anggaran yang tidak digunakan. Padahal kalau mereka mau berkoordinasi dan melaporkan adanya sisa anggaran di satuan/unit kerjanya kan bisa secepatnya direvisi sehingga bisa dimanfaatkan lagi sisa-sisa anggaran itu (Hasil Wawancara, 5 Januari 2023).

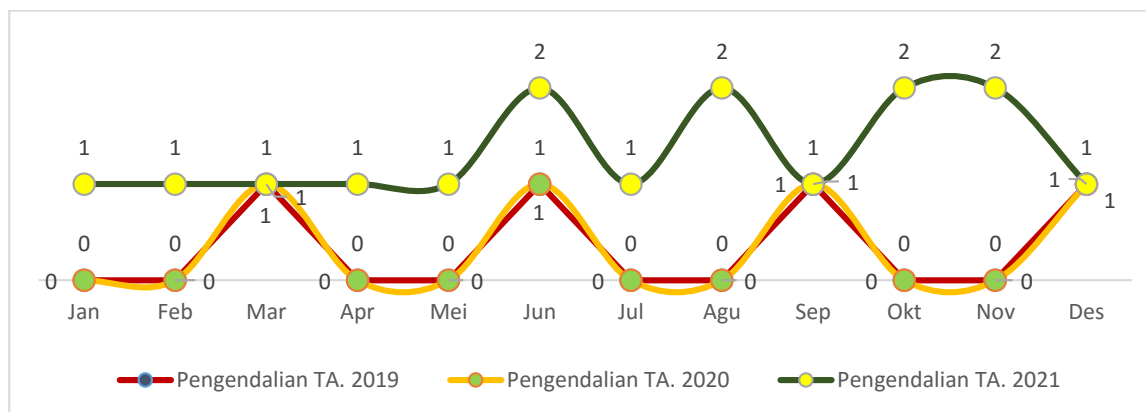
Dari hasil wawancara, diketahui bahwa lemahnya koordinasi antar satuan/unit kerja di lingkup IPDN menjadi salah satu penyebab tidak terserapnya anggaran yang berakibat terjadinya deviasi dengan rencana yang telah disusun. Koordinasi memungkinkan terjadinya saling tukar informasi antar satuan/unit kerja sehingga dapat saling memenuhi kebutuhan anggaran pada satu satuan/unit kerja melalui mekanisme revisi anggaran.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan anggaran di IPDN dapat dikatakan belum optimal. Hal ini terlihat dari banyaknya proses pengajuan revisi DIPA serta terjadinya deviasi antara rencana dengan realisasi anggaran pada TA.2019 s.d 2021, yang disebabkan oleh penyusunan perencanaan yang kurang baik, kompetensi sumberdaya manusia yang terbatas, dan kurangnya koordinasi yang efektif antar satuan/unit kerja di lingkup IPDN.

Pengendalian Pelaksanaan Anggaran di IPDN

Secara umum fungsi utama dari pengendalian adalah menciptakan suatu mekanisme operasional dan tata kerja yang baik dalam suatu organisasi sehingga dapat menekan dan menghindari kesalahan-kesalahan dan penyelewengan-penyelewengan, baik yang disengaja maupun tidak disengaja. Pengendalian dilakukan untuk mengarahkan aktivitas organisasi agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Pelaksanaan anggaran di IPDN TA.2019 s.d 2021 secara umum telah dilakukan pengendalian, namun terdapat perbedaan frekuensi pelaksanaan pengendalian pada TA.2019, TA.2020, dan TA.2021. Adapun rekapitulasi pelaksanaan pengendalian terhadap pelaksanaan anggaran IPDN TA.2019 s.d 2021, sebagaimana dalam grafik 1 berikut ini.



Sumber: Bagian Perencanaan IPDN (data diolah)

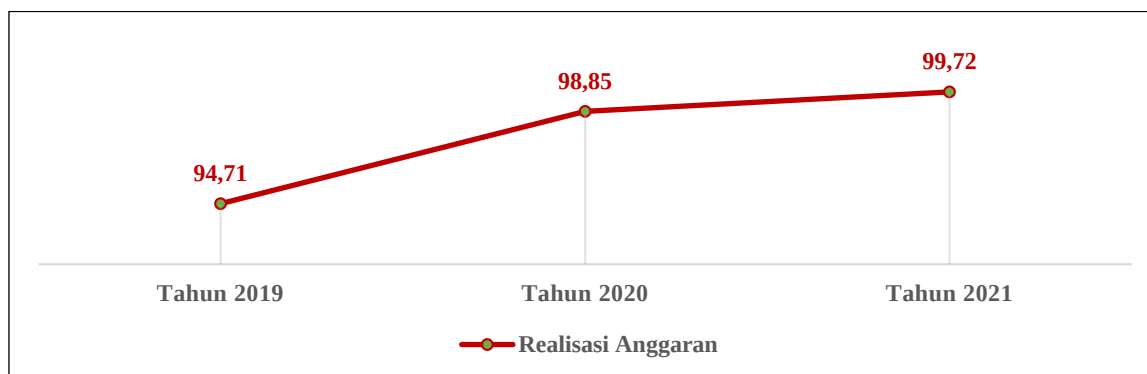
Grafik 1. Pengendalian Pelaksanaan Anggaran Di IPDN TA.2019 s.d 2021

Dari Grafik 1 di atas, diketahui bahwa frekuensi pelaksanaan pengendalian terhadap pelaksanaan anggaran IPDN di TA.2019 dan TA.2020 hanya dilakukan setiap triwulan saja. Sedangkan frekuensi pelaksanaan pengendalian terhadap pelaksanaan anggaran IPDN di TA.2021, dilakukan secara rutin setiap bulan dan setiap triwulan serta terdapat pelaksanaan pengendalian tambahan yang diperlukan dalam rangka percepatan pelaksanaan anggaran di lingkup IPDN di Bulan Juni, Agustus, Oktober, dan November.

Menurut Nafarin (2004:20), pengendalian berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu.

1. Membandingkan Realisasi Dengan Rencana Anggaran

Secara umum, realisasi anggaran di IPDN TA.2019 s.d TA.2021 memiliki tren semakin meningkat. Hal ini dapat dilihat dalam grafik 2 berikut ini.



Sumber: Bagian Perencanaan IPDN (data diolah)

Grafik 2. Realisasi Anggaran IPDN TA. 2019 s.d TA. 2021

Namun, jika dilihat dari realisasi bulanan, deviasi dengan rencana penarikan dana cukup tinggi. Data deviasi RPD dengan realisasi anggaran satuan kerja

lingkup IPDN per bulan selama TA.2019, TA. 2020, dan TA.2021 dapat dilihat dalam tabel 3 berikut ini.

Tabel 3. Persentase Rencana Penarikan Dana dan Realisasi Anggaran Per Bulan Lingkup IPDN

TA. 2019 s.d TA.2021

Bulan	TA.2019			TA.2020			TA.2021		
	Rencana	Realisasi	Deviasi	Rencana	Realisasi	Deviasi	Rencana	Realisasi	Deviasi
Jan	1,96	1,4	-28,57	2,32	1,94	-16,38	2,75	4,83	75,64
Feb	5,36	5,37	0,19	4,56	5,57	22,15	5,42	4,32	-20,30
Mar	6,65	6,62	-0,45	7,55	6,51	-13,77	8,34	7,93	-4,92
Apr	6,92	7,37	6,50	6,74	7,05	4,60	9,48	6,33	-33,23
Mei	7,96	9,44	18,59	9,93	8,11	-18,33	7,7	9,79	27,14
Jun	8,87	4,9	-44,76	8,54	7,71	-9,72	11,03	9,53	-13,60
Jul	12,72	9,31	-26,81	14,13	7,93	-43,88	7,41	7,73	4,32
Agu	11,52	8,48	-26,39	10,43	8,97	-14,00	9,77	12,65	29,48
Sep	11,97	6,61	-44,78	10,18	7,98	-21,61	8,46	8,77	3,66
Okt	10,64	9,21	-13,44	8,67	8,54	-1,50	7,7	8,25	7,14
Nov	8,09	8,94	10,51	8,09	12,23	51,17	9,2	9,23	0,33
Des	7,34	16,86	129,70	8,86	16,31	84,09	12,74	10,36	-18,68
Total	8,33	7,88	-5,49	8,33	8,24	-1,15	8,33	8,31	-0,28

Sumber: Bagian Perencanaan IPDN (data diolah)

Deviasi perkiraan penarikan dana satuan kerja diukur dengan rumus (Luru, 2011), sebagai berikut:

$$\text{Deviasi} = \frac{(\text{realisasi belanja} - \text{rencana penarikan dana})}{\text{rencana penarikan dana}} \times 100\%$$

Keterangan:

- RPD memiliki akurasi tinggi jika nilai persentase deviasinya $\leq 5\%$.
- RPD memiliki akurasi sedang jika nilai persentase deviasinya $> 5\% < 15\%$.
- RPD memiliki akurasi rendah jika nilai persentase deviasinya $> 15\%$.

Berdasarkan data pada tabel 3 di atas, terlihat tingkat deviasi secara kumulatif pada TA.2019 s.d TA. 2021 memperoleh nilai negatif (-), yang menunjukkan bahwa realisasi anggaran lebih rendah dibandingkan dengan rencana penarikan dana. Pada TA.2019 deviasi sebesar 5,49% atau akurasi sedang, pada TA.2020 deviasi sebesar 1,15% atau akurasi tinggi dan deviasi pada TA.2021 sebesar 0,28% atau akurasi tinggi. Namun demikian, persentase deviasi bulanan masih sangat tinggi. Deviasi tertinggi TA.2019 terjadi pada Bulan Desember sebesar 129,70%; TA.2020 terjadi pada Bulan Desember sebesar 84,09%; dan Pada TA.2021 terjadi pada Bulan Januari sebesar 75,64%.

Namun, dengan dilaksanakannya pengendalian secara rutin setiap bulan dan

setiap triwulan pada TA.2021, deviasi terhadap RPD pada Halaman III DIPA dengan realisasi anggaran semakin mengecil, bahkan terdapat realisasi anggaran di beberapa bulan melebihi target. Walaupun belum sama persis dengan rencana penarikan dana yang telah ditetapkan, namun pelaksanaan anggaran sudah mulai merata di setiap bulannya dan tidak menumpuk lagi di akhir tahun anggaran. Artinya, kegiatan pengendalian bulanan sangat efektif dalam mengoptimalkan pelaksanaan anggaran di IPDN.

2. Melakukan Tindakan Perbaikan Apabila Dipandang Perlu

Salah satu fungsi pengendalian adalah melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu. Tindakan ini dilakukan untuk mengarahkan aktivitas

organisasi agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Dari hasil penelitian, melalui kegiatan pengendalian bulanan, hambatan-hambatan dalam pelaksanaan anggaran di IPDN dapat segera diketahui dan dicarikan solusi penyelesaiannya. Salah satunya adalah proses lelang terhadap pekerjaan-pekerjaan kontraktual. Melalui kegiatan pengendalian bulanan, dapat diketahui dengan cepat adanya pekerjaan-pekerjaan kontraktual yang perlu segera dilakukan

proses lelang sehingga dapat dilakukan percepatan-percepatan proses lelang terhadap pekerjaan kontraktual tersebut. Dengan percepatan-percepatan terhadap proses lelang pekerjaan kontraktual, maka keterlambatan-keterlambatan pelaksanaan pekerjaan yang selama ini terjadi dapat diminimalisir sehingga pelaksanaan anggaran dapat berjalan tepat waktu. Adapun pelaksanaan pekerjaan kontraktual di lingkungan IPDN TA.2019 s.d 2021, dapat dilihat dalam tabel 4 berikut ini.

Tabel 4: Pelaksanaan Pekerjaan Kontraktual Di IPDN TA.2019 s.d 2021

Tahun	Pelaksanaan Pekerjaan Kontraktual								Total
	TW I		TW II		TW III		TW IV		
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	
2019	135	26,68	89	17,59	130	25,69	152	30,04	506
2020	105	19,74	100	18,80	158	29,70	169	31,77	532
2021	148	31,83	106	22,80	129	27,74	82	17,63	465

Sumber: Bagian Perencanaan IPDN (data diolah)

Berdasarkan Table 4 di atas, diketahui bahwa setelah dilaksanakan kegiatan pengendalian dan evaluasi bulanan pada TA.2021, dari total pekerjaan kontraktual sejumlah 465 kegiatan, hanya 17,63 % atau 82 kegiatan yang dilaksanakan di Triwulan IV. Terlihat trennya semakin menurun drastis dari Triwulan III ke Triwulan IV. Artinya, pelaksanaan pekerjaan kontraktual sudah tidak menumpuk lagi di Triwulan IV sehingga berdampak baik terhadap pelaksanaan anggaran di IPDN. Dalam pelaksanaannya, apabila setelah pemenang lelang dan pagu kontraktual ditetapkan terdapat sisa anggaran, maka dapat segera dilakukan revisi pemanfaatan kembali terhadap sisa anggaran lelang tersebut sebesar 10% dari pagu yang telah ditetapkan.

Selain itu, melalui kegiatan pengendalian bulanan, telah dilakukan

percepatan-percepatan realisasi kegiatan dan anggaran. Apabila terdapat satuan/unit kerja yang terlambat dalam merealisasikan kegiatan dan anggarannya, diminta untuk memberikan konfirmasi terkait masalah yang menghambat dan solusi yang akan diambil. Jika terdapat kegiatan dengan sisa anggaran yang tidak memungkinkan lagi untuk direalisasikan, maka diarahkan agar segera dilakukan revisi anggaran dan dialihkan untuk memenuhi kebutuhan prioritas lainnya. Percepatan-percepatan dalam merealisasikan kegiatan dan anggaran ini telah terbukti efektif dengan semakin meningkatnya realisasi anggaran IPDN dari TA.2019 s.d 2021.

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, diketahui bahwa kegiatan pengendalian bulanan yang dilaksanakan sangat efektif dalam mengoptimalkan pelaksanaan anggaran di IPDN. Pelaksanaan anggaran sudah semakin

membaik yang dibuktikan dengan tingkat deviasi antara rencana dengan realisasi semakin mengecil dan serapan anggaran mulai merata di setiap bulannya serta tidak menumpuk lagi di akhir tahun anggaran. Tindakan untuk melakukan percepatan-percepatan terhadap pelaksanaan pekerjaan kontraktual serta realisasi kegiatan dan anggaran telah berhasil dengan baik, dimana pekerjaan kontraktual dapat diselesaikan tepat waktu dan realisasi anggaran di IPDN semakin meningkat.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka secara umum dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan anggaran di IPDN TA.2019 s.d 2020 belum optimal, terlihat dari banyaknya proses pengajuan revisi DIPA serta adanya deviasi antara rencana dengan realisasi anggaran yang disebabkan oleh penyusunan perencanaan yang kurang baik, kompetensi sumberdaya manusia yang terbatas, dan kurangnya koordinasi yang efektif antar satuan/unit kerja di lingkup IPDN.
2. Kegiatan pengendalian bulanan yang dilaksanakan sangat efektif dalam mengoptimalkan pelaksanaan anggaran di IPDN, terlihat dari tingkat deviasi antara rencana dengan realisasi TA.2021 semakin mengecil dan serapan anggaran tidak lagi menumpuk di akhir tahun anggaran, pekerjaan kontraktual dapat diselesaikan tepat waktu, serta realisasi anggaran di IPDN semakin meningkat.

Rekomendasi Kebijakan

Berdasarkan kesimpulan diatas, beberapa rekomendasi kebijakan yang diperlukan dalam pelaksanaan anggaran di IPDN, sebagai berikut:

1. Untuk meminimalisir terjadinya deviasi antara rencana penarikan dengan realisasi anggaran, diperlukan:
 - o Pemberian reward dan punishman agar satuan/unit kerja di lingkup IPDN menyusun perencanaan dengan baik dan sungguh-sungguh;
 - o Peningkatan kompetensi bagi sumberdaya manusia yang menangani pengelolaan perencanaan dan penganggaran, seperti diklat/bimtek perencanaan dan penganggaran; dan
 - o Membangun koordinasi yang baik dan efektif antar satuan/unit kerja sehingga terbangun informasi yang saling melengkapi.
2. Perlu dilakukan inventarisir terhadap pekerjaan-pekerjaan kontraktual yang sifatnya rutinitas agar dapat di lakukan percepatan proses lelang di awal tahun anggaran atau dilakukan lelang pra DIPA.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. (2002). Analisis Kebijakan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara. Jakarta: Bumi Aksara.
- Creswell, John W. (2016). Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran. Edisi Keempat, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fattah, Nanang. (2008). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Halim, A dan Muhammad, S. Kusufi. (2018). Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik dari

- Anggaran Hingga Laporan Keuangan Pemerintah hinggap Tempat Ibadah Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2009). Penganggaran Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat
- Rudianto. (2009). Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Siregar, Baldric. (2017). Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Pemerintahan Daerah Berbasis Akrua. Edisi II. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sugiyanto, Eko. (2016). *Pengendalian Dalam Organisasi*. Jakarta: LPU-UNAS.
- Arnida, Arnida. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Deviasi Halaman III DIPA pada Satker Lingkup Kemenag Bangka Belitung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* Vol. 4, No. 1 (1-9). <https://dinastirev.org/JEMSI>.
- Astuti, Sang Ayu Putu Puji, Dewa Gede Wirama, Ni Ketut Rasmini. (2017). Pengendalian Anggaran Yang Ketat Dan Orientasi Waktu Sebagai Pemoderasi Pengaruh Anggaran Partisipatif Pada Senjangan Anggaran. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6.2. (619-646). ISSN: 2337-3067.
- Abdullah & & Ramadhaniatun Nazry. 2015. Analisis Varian Anggaran Pemerintah Daerah Penjelasan Empiris dari Perspektif Keagenan. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*. 6(2): 272-283
- Fatimah. (2018). Analisis Sistem pengendalian pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Pemerintah Kabupaten Pinrang. *Economos: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 1, Nomor 1 (1-15)*. p-ISSN. 2615-7039. e-ISSN. 2655-321X
- Kenis, Izzettin. (1979). Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*. LIV.2. Hal 707-721
- Luru, Palata (2011). Mekanisme Perkiraan Pencairan Dana dan Tingkat Realisasi Anggaran pada KPPN Poso. *Jurnal Ekomen Vol.11 No. 2 (1-12)*. ISSN: 1693-9131
- Noviwijaya, A dan Ananda Rohman. 2013. Pengaruh Keragaman Gender dan Usia pejabat Perbendaharaan terhadap Penyerapan Anggran Satuan Kerja (Studi Empiris pada Satuan Kerja Lingkup pembayaran KPPN Semarang I). *Diponegoro Jurnal Accounting*. Vol 2(3):1-10
- Ratnasari, Dwi. (2022). Menilik Penyebab Deviasi antara Rencana dengan Realisasi Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga: Studi Kasus Kantor Pertanahan Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan* Vol. 11, No. 2 (91-101)
- Solihat, Dais, Sri Mulyani, Indri Yuliafitri. (2018). Pengaruh Pelaksanaan Pengendalian Internal Terhadap Efektivitas Pengelolaan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah (Studi pada Enam Pemerintah Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Barat). *Jurnal BanqueSyar'i Vol. 4 No. 2 (205-230)*
- Steccolini, Ileana. 2004. Is the Annual Report an Accountability Medium? An Empirical Investigation into Italian Local Governments.

Financial Accountability
& Management 20(3): 327-350
Zulkarnaini. (2013). Pengaruh Komitmen
Organisasi dan Pengendalian Intern
terhadap Slack Anggaran Survey

pada Aparatur Pemerintah Daerah
Kabupaten Bener Meriah dan Pidie
Jaya. *Jurnal Akuntansi Dan
Keuangan*, 3 (1), 65-79.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license