

ANALISIS PENYERAPAN ANGGARAN BELANJA DAERAH STUDI KASUS PADA BIRO UMUM SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA

Hendrik Manossoh, Hendrik Gamaliel, Enolia Novita Muhaling

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Akuntansi, Universitas Sam Ratulangi,
Email: enolianovita@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui mekanisme, kendala dalam penyerapan anggaran belanja dan upaya dalam memaksimalkan penyerapan anggaran belanja daerah pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Untuk memperoleh data yang diperlukan, penulis melakukan kegiatan pengumpulan data dengan cara observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan analisis dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara telah menerapkan mekanisme pengelolaan keuangan daerah berdasarkan regulasi yang mengatur walaupun masih ditemui beberapa kendala dalam pelaksanaannya. Selain itu, selaku unit sentral memiliki tugas fungsi dalam mengelola gaji tunjangan seluruh ASN yang termasuk dalam kategori belanja pegawai di lingkup Setda dan memiliki tugas fungsi dalam pengelolaan aset Setda yang termasuk dalam kategori belanja modal sehingga memiliki porsi jumlah anggaran yang cukup besar. Tetapi, realisasi penyerapan anggaran Biro Umum Setda Prov. Sulut dalam 3 tahun terakhir memiliki jumlah selisih yang cukup besar antara Semester I dan II. Walaupun, tingkat penyerapan masuk dalam kategori realisasi penyerapan anggaran sedang di atas 90% sampai dengan 94,99%. Kendala yang dihadapi dalam penyerapan anggaran belanja pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara yaitu urgensi kegiatan dan kendala dari pihak ketiga, ketersediaan anggaran dan kebijakan pimpinan, aplikasi/sistem organisasi dan berkas administrasi, SDM dan budaya organisasi (fenomena *slowback expenditure*). Upaya-upaya yang dilakukan dalam penyerapan anggaran belanja daerah oleh Biro Umum, yaitu peningkatan kompetensi SDM dan *core value*, peningkatan sarana/prasarana, komunikasi dan koordinasi, pengawasan dan inovasi pimpinan.

Kata kunci: Penyerapan Anggaran, Belanja Daerah, Realisasi

Abstract

The purpose of this study was to find out the mechanisms, constraints in absorbing the budget and efforts to maximize the absorption of the regional budget at the General Bureau of the Regional Secretariat of North Sulawesi Province. This type of research is qualitative research with a case study method. To obtain the

How to cite:	Hendrik Manossoh, Hendrik Gamaliel, Enolia Novita Muhaling (2023) Analisis Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Studi Kasus pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, (8) 9, http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6
E-ISSN:	2548-1398
Published by:	Ridwan Institute

necessary data, the authors carried out data collection activities by means of participatory observation, in-depth interviews, and documentation analysis. The results of the study show that the General Bureau has implemented a regional financial management mechanism based on regulations, although there are still some obstacles in its implementation. In addition, as the central unit, it has the function of managing the salaries of benefits for all civil servants who are included in the personnel expenditure category within the Regional Secretariat and has the functional duties of managing Regional Secretariat assets which are included in the capital expenditure category so that it has a fairly large portion of the total budget. However, the realization of the absorption of the budget for the General Bureau in the last 3 years has a sizeable difference between Semesters I and II. Although, the absorption rate is included in the category of moderate budget absorption realization above 90% up to 94.99%. Obstacles faced in absorbing the budget at the General Bureau, namely the urgency of activities and constraints from third parties, availability of budgets and leadership policies, organizational applications/systems and administrative files, human resources and organizational culture (slowback expenditure phenomenon). The efforts made in the absorption of the regional expenditure budget by the General Bureau, namely increasing HR competencies and core values, improving facilities/infrastructure, communication and coordination, supervision and leadership innovation.

Keywords: *Absorption of the budget, Regional Expenditures, Realization*

Pendahuluan

Penyerapan anggaran merupakan suatu realisasi dari anggaran yang telah diagendakan pada satu tahun periode. Pemerintah berharap agar penggunaan anggaran dapat menghasilkan output atau outcome atas Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) yang sudah dianggarkan (Halim, 2016). Menurut Halim (2016), kondisi penyerapan anggaran pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah di Indonesia mempunyai kondisi yang hampir sama. Kondisi itu diistilahkan menurut Bank Dunia yaitu lambat di awal tahun namun menumpuk di akhir tahun (*slow and back-loaded expenditure*).

Kegagalan mengoptimalkan penyerapan anggaran ini mengakibatkan hilangnya manfaat belanja, karena dana yang dialokasikan ternyata tidak semuanya dapat dimanfaatkan. Apabila pengalokasian anggaran efisien, maka keterbatasan sumber dana yang dimiliki dapat dioptimalkan untuk mendanai kegiatan strategis. Sumber-sumber penerimaan yang terbatas mengharuskan pemerintah menyusun prioritas kegiatan dan pengalokasian anggaran yang efektif dan efisien (Negara, 2018).

Penyerapan anggaran merupakan masalah klasik yang telah berlangsung sejak lama. Lambatnya penyerapan anggaran di awal tahun anggaran merupakan masalah yang harus menjadi perhatian oleh pihak-pihak yang terkait. Penyerapan anggaran yang menumpuk di akhir tahun sudah menjadi pola realisasi anggaran yang terjadi hampir di seluruh lembaga/instansipemerintah pusat maupun daerah.

Rahmawati (2020) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi serapan anggaran yaitu perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran,

regulasi, sumber daya manusia, dan pengadaan barang dan jasa. Begitupun Elim (2018), dalam penelitiannya mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran diantaranya yaitu faktor perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengadaan barang dan jasa, komitmen manajemen, dan lingkungan birokrasi.

Sedangkan menurut Oktaliza *et al.*, (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa, penyerapan anggaran yang baik dapat dilihat dari tingkat pelaksanaan realisasi fisik dan realisasi anggaran yang terjadwal sesuai dengan rencana kerja selama satu periode tahun anggaran serapan anggaran dalam hal ini adalah kemampuan Pemerintah Daerah (Pemda) untuk merealisasikan sejumlah anggaran yang sudah ditetapkan bersama lembaga legislatif (DPRD) di dalam APBD yang dinyatakan dengan skala ordinal.

Zakiah (2022) dalam penelitiannya memaparkan jumlah realisasi penyerapan anggaran pada beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkup Kementerian Agama Sulawesi Selatan dengan melihat laporan realisasi anggaran Sulawesi Selatan pada tahun 2018 hingga 2020, penyerapan anggaran Kementerian Agama Sulawesi Selatan belum sepenuhnya mencapai 100%. Pada tahun 2018 tercatat penyerapan anggaran mencapai 99,7%. Pada tahun 2019 penyerapan anggaran mencapai 98,7% lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya. Namun pada tahun 2020, penyerapan anggaran hanya mencapai 98,4%. Lambatnya penyerapan anggaran pada 2020 akan menyebabkan penumpukan anggaran di akhir tahun.

Berdasarkan observasi awal dan analisis dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti, kondisi yang sama juga terjadi di Biro Umum Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Sulawesi Utara, terutama pada awal tahun anggaran atau semester pertama. Sedangkan, pada saat menjelang akhir tahun anggaran atau semester kedua, instansi pemerintah dalam hal ini OPD yang diteliti berusaha menyerap anggaran mendekati 100% agar tidak ditetapkan penyerapan anggarannya rendah. Hal ini disebabkan pola penyerapan anggaran menunjukkan kecenderungan yang relatif sama setiap tahunnya, yaitu mulai meningkat pada semester kedua, sementara pada semester sebelumnya di awal tahun penyerapan anggaran yang rendah tidak mencapai 50%.

Selain itu, dari sisi proses pengajuan dokumen pertanggungjawaban yang menumpuk di akhir tahun dapat menimbulkan masalah lain seperti kurangnya pengawasan terhadap kelengkapan dokumen pertanggungjawaban karena mengejar target realisasi dan juga terbentur dengan waktu, maka terkadang menjadikan kelengkapan dokumen tersebut terabaikan. Bahkan pun, ada beberapa kegiatan yang dokumen administrasinya telah di SPJ tetapi sudah tidak bisa diproses karena telah melewati batas waktu pencairan sehingga indikasinya akan menimbulkan hutang kepada pihak ketiga yang akan dibebani di tahun anggaran berikutnya.

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini dengan metode studi kasus peneliti ingin menganalisis/mengidentifikasi secara mendalam hal-hal apa saja yang menyebabkan fenomena/kasus *slowback-loaded expenditure* atau penumpukan penyerapan anggaran di akhir tahun pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. serta mencari tahu mengapa hal itu terjadi, sehingga nantinya akan mencari solusi/upaya atas fenomena/kasus yang terjadi pada OPD yang diteliti.

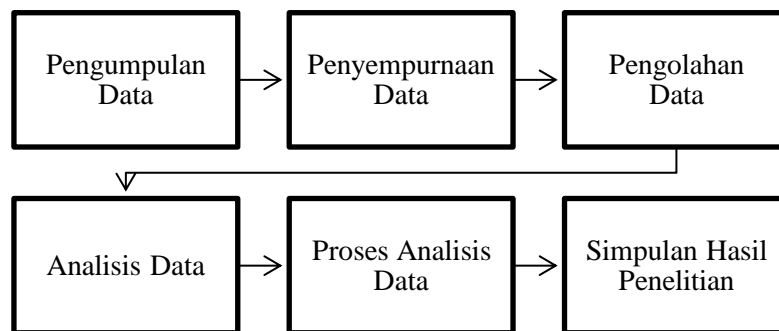
Selain itu, masih belum ada penelitian terkait penyerapan anggaran yang dilaksanakan pada instansi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Metode Penelitian

Metode penelitian studi kasus adalah penelitian yang menguraikan penjelasan secara menyeluruh mengenai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi sehingga pada penelitian tersebut peneliti harus mengolah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti (Mulyana, 2018:201). Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dalam penelitian ini dipilih dengan tujuan untuk menggali informasi berupa kasus yang membahas lebih dalam mengenai mekanisme penyerapan anggaran dan kendala-kendala yang dialami serta upaya dalam memaksimalkan penyerapan anggaran pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Tempat penelitian dilaksanakan di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dengan jangka waktu penelitian dari bulan Maret 2023 sampai dengan selesai penelitian. Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif dan kuantitatif karena data yang diambil berupa deskripsi atau hasil observasi dan wawancara bersama pihak-pihak yang terkait serta dokumen Laporan Realisasi Anggaran yang memuat data kuantitatif berupa angka realisasi penyerapan anggaran. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data menurut Kriyantono (2020:289-308), yaitu: wawancara, observasi, dan metode dokumentasi.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada konsep Rahardjo (2017) yang mengklasifikasikan analisis data dalam enam langkah seperti pada gambar flowchart di bawah ini.



Peneliti menggunakan teknik triangulasi kredibilitas data dengan cara membandingkan beberapa teknik yang berbeda terhadap sumber yang sama. Dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil observasi partisipatif, wawancara mendalam, serta dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi teknik yaitu peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.

Hasil dan Pembahasan

Tabel 1

Realisasi Anggaran Belanja Biro di Lingkup Setda Prov. Sulut Tahun 2022

No.	Instansi	Anggaran	Realisasi
1.	Biro Kesra	28.680.871.879	22.233.423.494
2.	Biro Pemerintahan & Otda	1.331.317.566	1.287.035.937
3.	Biro Hukum	2.831.533.206	2.818.643.731
4.	Biro Ekonomi	1.602.247.366	1.511.943.431
5.	Biro Administrasi Pembangunan	1.165.314.579	1.145.262.509
6.	Biro Organisasi	1.880.381.198	1.754.547.572
7.	Biro PBJ	4.466.748.120	4.246.674.124
8.	Biro Umum Setda Prov. Sulut	147.891.527.413	139.403.905.529
9.	Biro Administrasi Pimpinan	10.990.843.193	10.821.951.601

Sumber: Bagian Keuangan Biro Umum Setda Pemprov Sulut

Dari tabel 1 dapat diketahui bahwa jumlah anggaran terbesar biro yang ada di lingkup Setda Prov. Sulut adalah Biro Umum Setda Prov. Sulut yaitu sebesar 147.891.527.413 yang merupakan objek penelitian kali ini. Berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Kedudukan Susunan Organisasi Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Tipe A Provinsi Sulawesi Utara Biro Umum Setda Prov. Sulut memang memiliki tugas dan fungsi yang cukup kompleks sehingga perlu didukung dengan jumlah anggaran yang besar dalam mendanai berbagai kegiatan belanja yang ada di Biro Umum Setda Prov. Sulut.

Selain itu, Biro Umum Setda Prov. Sulut selaku unit sentral juga memiliki tugas dan fungsi dalam mengelola gaji dan tunjangan seluruh ASN yang termasuk dalam kategori belanja pegawai di lingkup Setda Prov. Sulut dan juga memiliki tugas dan fungsi dalam pengelolaan aset Setda yang termasuk dalam kategori belanja modal. Tetapi, realisasi penyerapan anggaran Biro Umum Setda Prov. Sulut dalam 3 tahun terakhir memiliki jumlah selisih yang cukup besar antara Semester I dan II. Walaupun, tingkat penyerapan di atas 90% dapat dilihat pada tabel 4.2 di bawah ini.

**Tabel 2 Realisasi Penyerapan Anggaran Biro Umum Setda Prov. Sulut
Tahun 2020-2022**

Tahun	Semester I (dalam persentase)	Semester II (dalam persentase)	Selisih
2020	37,87%	95,40%	57,53%
2021	31,94%	94,59%	62,65%
2022	42,24 %	94,25%	52,01%

Sumber: Bagian Keuangan Biro Umum Setda Pemprov Sulut (data diolah)

Dari tabel 2 sesuai dengan data Laporan Realisasi Anggaran (LRA) APBD Biro Umum Setda Prov. Sulut pada tiga tahun terakhir yaitu anggaran belanja yang terealisasi

pada tahun 2020 semester pertama serapan anggaran sebesar 37,87 % dan pada akhir tahun serapan anggaran sebesar 95,40% sehingga terjadi selisih sebesar 57,53%.

Begitu juga tahun anggaran 2021, pada semester pertama serapan anggaran sebesar 31,94% dan pada akhir tahun sebesar 94,59% sehingga terjadi selisih sebesar 62,65%. Sedangkan di tahun anggaran 2022, serapan anggaran semester pertama sebesar 42,24% dan pada akhir tahun anggaran sebesar 94,25% sehingga terjadi selisih 52,01%. Dilihat dari tabel, pola penyerapan anggaran menunjukkan terdapat kecenderungan melakukan penumpukan pencairan anggaran di akhir tahun atau disebut fenomena *slowback loaded expenditure* oleh *World Bank*.

Mekanisme Penyerapan Anggaran Belanja Daerah pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara

Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan terkait mekanisme Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Studi Kasus pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, diperoleh informasi bahwa Biro Umum telah menerapkan mekanisme pengelolaan keuangan daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah yang dituangkan dalam Surat Edaran Gubernur No. 903/22.0807/Sekr.BKAD tentang Kebijakan Umum Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2022. Mekanisme penyerapan anggaran belanja daerah di Biro Umum sesuai dengan proses pengelolaan keuangan daerah dalam Permendagri No 77 Tahun 2020 yaitu, perencanaan, pelaksanaan kegiatan, penatausahaan, serta pelaporan dan pengawasan

Siklus paling awal dalam mekanisme penyerapan anggaran adalah perencanaan. Pejabat yang terlibat dalam perencanaan di Biro Umum Setda Prov. Sulut adalah Analis Perencanaan Kegiatan dan PPKom. Anggaran direncanakan 1 (satu) tahun sebelum pelaksanaan kegiatan. Secara teknis Analis Perencanaan Kegiatan terlibat dalam penyusunan APBD yang menyesuaikan dengan RKPD dan mengacu pada RPJMD serta meminta petunjuk dari pimpinan.

Kemudian kertas kerja yang telah dihitung secara manual dengan membagi dalam 12 bulan yang nantinya diinput ke sistem SIPD. Setelah itu Renja Biro dapat diketahui. Selain itu, PPKom bertugas dalam menyusun perencanaan untuk pengadaan. Hal ini sejalan dengan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan menurut Mardiasmo dalam Halim (2016:48). Anggaran sektor publik dibuat untuk merencanakan tindakan apa yang akan dilakukan oleh pemerintah, berapa biaya yang dibutuhkan, dan berapa hasil yang diperoleh.

Selanjutnya pada tahap pelaksanaan kegiatan PPTK dan PPKom yang terlibat langsung dibantu dengan Pejabat Pengadaan dari Biro PBJ. PPKom setelah merencanakan kemudian mencari penyedia dan berkoordinasi dengan PPTK. Kemudian, PPTK dan PPKom mengawasi langsung pelaksanaan kegiatan di lapangan, mulai dari proses pengajuan, usulan, permohonan, koordinasi dengan pejabat PBJ sampai kegiatan

baik barang dan jasa diadakan dengan memperhatikan segi kualitas dan harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

PPTK juga dibantu oleh staf yang membantu. Proses pengadaan barang dan jasa Biro Umum bisa secara sistem maupun manual apabila dalam keadaan mendesak. Pengelola keuangan yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan memiliki pengalaman bekerja lebih dari 3 tahun dan memiliki SK Gubernur dan SK KPA. Pelaksanaan penyerapan anggaran lebih cepat terjadi di Semester II. Berkas P1 harus dikomunikasikan dan dikoordinasikan dengan pimpinan. Pejabat yang terlibat memiliki tugas dan fungsi secara struktural maupun fungsional.

Setelah itu, pada tahap penatausahaan pejabat yang terlibat yaitu PPKom/Kasub Akuntansi, Verifikator, Bendahara Pengeluaran, Kasub Keuangan. Bendahara Pengeluaran bekerja berdasarkan SK Gubernur. Permintaan usul GU dari Semua Biro di Lingkup Setda dikumpul sekaligus oleh Biro Umum untuk permintaan UP (Uang Persediaan) yang melibatkan koordinasi antara Bendahara Pengeluaran dan Kasub Keuangan. UP ditetapkan oleh Badan Keuangan. Jumlah UP terbesar ada di Biro Umum. Pembayaran Belanja GU di bawah 50 juta dan LS di atas 50 juta.

Bendahara Pengeluaran melakukan pembayaran GU dan LS Bendahara, sedangkan LS Pihak ketiga dari Badan Keuangan hanya SPP yang ditanda tangani Bendahara. Berkas SPJ yang dibayarkan oleh Bendahara Pengeluaran sudah diperiksa oleh Verifikator. Sejak tahun 2017, pembayaran belanja kebanyakan sudah secara non-tunai. Aplikasi yang digunakan yaitu: KASDA & FMIS. Dalam 1 tahun bisa mencapai 30 berkas GU. Berkas di akhir tahun kebanyakan sudah dinihilkan. Di masing-masing biro terdapat verifikator masing-masing untuk belanja dengan jumlah anggaran yang kecil.

Verifikator memeriksa harus sesuai standar SBM dan memperhatikan checklist kelengkapan berkas. Berkas yang belum sesuai harus dikembalikan untuk direvisi. Setelah diverifikasi dan sesuai kemudian dicap oleh verifikator, dicrosscheck kembali oleh Kasub Keuangan dan di paraf oleh Kabag yang nantinya akan di proses oleh Bendahara Pengeluaran. Berkas GU dibayar langsung oleh Bendahara, sedangkan LS Pihak Ketiga dibayarkan oleh Bank. Anggaran Belanja Operasional dan Belanja Modal paling terbesar ada di Biro Umum. PPKom/Kasub Akuntansi berfungsi untuk mencatat semua aset yang dimiliki oleh biro-biro di lingkup Setda dan membuat rekapan laporan semesteran dan tahunan.

Pelaporan melibatkan Analisis Pelaporan. Pengawasan secara internal melibatkan PPTK, PPKom, Kasub Keuangan dan Kabag serta Kepala Biro selaku PA/KPA. Analisis Pelaporan membuat Laporan Harian, Bulanan, Triwulan, Semesteran dan Tahunan. Belanja yang telah diinput di SPM dan telah dibayar oleh Bendahara Pengeluaran baru diakui sebagai realisasi penyerapan anggaran. Belanja yang ada di Biro Umum adalah Belanja Operasi dan Belanja Modal. Tiap Biro mempunyai Laporan masing-masing yang telah diinput ke sistem. Tetapi, Laporan Konsolidasi dari Biro-biro yang ada di lingkup Setda Prov. Sulut diakomodir oleh Biro Umum yang nantinya di akhir tahun anggaran total akumulasi belanja Setda dapat terlihat.

Hal ini sejalan dengan proses pengelolaan keuangan daerah yang diatur dalam Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah yang diimplementasikan dalam Surat Edaran Gubernur No. 903/22.0807/Sekr.BKAD tentang Kebijakan Umum Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2022 dan mengacu pada Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 12 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah BAB III Bagian Kesatu tentang Tugas dan Fungsi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Mekanisme Belanja Operasional

Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan terkait mekanisme Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Studi Kasus pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara mengenai mekanisme untuk belanja operasional, diperoleh informasi sebagai berikut. Belanja operasional dibagi dua sub bagian yaitu Belanja Pegawai dan Belanja Barang Jasa.

PPKom terlibat dari perencanaan untuk Barang dan Jasa karena mengajukan pemilihan penyedia. Setelah itu pada pelaksanaan, PPKom menandatangani kontrak dan berita acara. Belanja Operasional meliputi ATK, pemeliharaan gedung yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Sulut (rumah dinas, VVIP Bandara, Graha Gubernuran, Koni), peralatan kantor. Belanja Operasional terbesar juga ada di Biro Umum dan bersifat rutin karena tiap bulan, seperti belanja rumah tangga pimpinan Gubernur, Wagub dan Sekprov. Belanja Listrik, Telepon, Mesin potong rumput dan Air yang di bawah 50 juta dibayarkan secara LS oleh Bendahara.

Belanja pegawai (Gaji dan Tunjangan) 9 biro di lingkup Setda anggarannya terdapat di Biro Umum. Gaji dan Tunjangan Pimpinan juga masuk dalam anggaran Biro Umum. Bendahara menandatangani permintaan SPD dan SPP. Belanja pegawai LS dibayarkan oleh pihak Bank karena ada potongan-potongan yang hanya diketahui oleh pihak Bank mirip dengan pembayaran LS Pihak Ketiga. Untuk tanggal di berita acara juga harus diperhatikan, contohnya berkas makan minum tamu tanggal di SPP harus sama dengan berita acara.

Contoh lain, berkas perjalanan dinas tanggal SPT harus sebelum SPPD. Hal ini selaras dengan Surat Edaran Gubernur No. 903/22.0807/Sekr.BKAD tentang Kebijakan Umum Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2022 dan mengacu pada Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 12 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah BAB III Bagian Kesatu tentang Tugas dan Fungsi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Mekanisme Belanja Modal

Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan terkait mekanisme Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Studi Kasus pada Biro Umum Sekretariat Daerah

Provinsi Sulawesi Utara mengenai mekanisme untuk belanja modal, diperoleh informasi sebagai berikut. Belanja modal dibagi dua sub bagian yaitu Belanja Modal Peralatan Mesin dan Belanja Modal Bangunan.

Belanja modal harus menunggu pekerjaan selesai dan melibatkan PPKom yang dimulai sejak APBD sudah ditetapkan yaitu pada Bulan Maret-April sesuai Renja yang telah ditetapkan. Belanja Modal terbanyak di Biro Umum, meliputi pemeliharaan gedung dan bangunan, pekerjaan fisik, pengadaan kendaraan dinas yang nilainya di atas 50 juta sampai miliaran. Belanja Modal kebanyakan diklasifikasikan dalam aset tetap. Belanja Modal mekanisme pembayaran secara LS Pihak Ketiga. Setelah diadakan pengadaan untuk belanja modal kemudian dicatat dalam bentuk Laporan Rekon Aset.

Hal ini selaras dengan Surat Edaran Gubernur No. 903/22.0807/Sekr.BKAD tentang Kebijakan Umum Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2022 dan mengacu pada Peraturan Gubernur Sulawesi Utara Nomor 12 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Perangkat Daerah BAB III Bagian Kesatu tentang tugas dan fungsi Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Kendala-kendala dalam Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara

Pengeluaran pemerintah dan kegiatan pemerintah yang semakin lama semakin meningkat sejalan dengan teori pengeluaran pemerintah oleh Adolf Wagner, namun tidak dibarengi dengan pola penyerapan anggaran yang baik yang terjadi pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Kondisi tersebut disebabkan oleh beberapa kendala, yaitu: Urgensi Kegiatan dan Pihak Ketiga, Ketersediaan Anggaran dan Kebijakan Pimpinan, Aplikasi/Sistem Organisasi dan Berkas Administrasi, SDM dan Budaya Organisasi (Fenomena *Slowback Expenditure*).

Urgensi Kegiatan dan Pihak Ketiga

Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan terkait kendala dalam Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Studi Kasus pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara mengenai urgensi kegiatan dan pihak ketiga, diperoleh informasi sebagai berikut. Biro Umum dengan tugas dan fungsi utama memfasilitasi pimpinan sering terjadi kegiatan yang mendadak/mendesak sehingga berkas administrasi ada yang tidak menggunakan sistem *e-catalog*.

Kendala COVID juga berdampak dalam jumlah anggaran Biro Umum yang difocusing, apalagi Biro Umum yang mengelola anggaran terbesar dalam Belanja Operasional dan Belanja Modal. Kendala dari pihak ketiga seperti melakukan penagihan di akhir tahun dan kendala internal dari pihak ketiga. Kendala COVID sehingga Laporan Konsolidasi per bulan belum terlapor sesuai ketentuan.

Hal ini juga selaras dengan teori menurut Munandar (2015:17) tentang salah kelemahan anggaran, yaitu anggaran (*budget*) disusun dengan melakukan penaksiran-penaksiran (*forecasting*). Taksiran-taksiran dalam anggaran (*budget*) diperoleh dengan

mempertimbangkan berbagai faktor, data dan informasi, baik yang bersifat terkendali (*controllable*) maupun yang bersifat tak terkendali (*uncontrollable*).

Selain itu didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizkia (2020) menyatakan bahwa “penyebab utama kurang optimalnya persentase realisasi penyerapan anggaran belanja langsung adalah penyedia barang/jasa (rekanan) yang mengajukan pencairan sekaligus di akhir tahun, tidak bertahap sesuai dengan termin pembayaran yang ada dalam dokumen kontrak”. Begitupun, Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara memiliki kegiatan-kegiatan bersifat tak terkendali yang rutin dilaksanakan dan berhubungan langsung dengan para penyedia/pihak ketiga.

Ketersediaan Anggaran dan Kebijakan Pimpinan

Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan terkait kendala dalam Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Studi Kasus pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara mengenai ketersediaan anggaran dan kebijakan pimpinan diperoleh informasi sebagai berikut. Di akhir tahun, anggaran sudah hampir habis tetapi masih banyak berkas SPJ yang belum terbayarkan. Anggaran kas yang sudah direncanakan dengan proporsional terkadang belum mencukupi sehingga perlu dilakukan pergeseran anggaran dalam hal ini penambahan anggaran. Di akhir triwulan terdapat berkas yang belum bisa dibayarkan karena menunggu permintaan SPD di triwulan berikutnya. Apalagi berkas yang belum mendesak seperti makan minum tamu.

Hal tersebut berdampak dalam penyerapan anggaran yang kelihatan belum maksimal dan proporsional. Belanja-belanja operasional yang memfasilitasi kegiatan pimpinan harus menyesuaikan dengan petunjuk pimpinan. Belanja modal dapat dibayarkan secara LS dengan nominal 10 juta sehingga pekerjaan operator bertambah dan penandatanganan berkas SPP oleh Bendahara Pengeluaran juga bertambah. Berkas P1 harus diutamakan atau dikerjakan terlebih dahulu, walaupun sudah ada berkas lain yang dikerjakan. Petunjuk dari pimpinan masih bersifat otoriter, karena fungsi utama Biro Umum yaitu memfasilitasi pimpinan. Kepercayaan dari pimpinan yang terbatas kepada beberapa orang saja sehingga pembagian tugas belum merata.

Hal tersebut mendukung penelitian yang dilakukan oleh Negara, 2018 menyatakan bahwa “Jika berhubungan dengan pimpinan tentu sebagian besar kegiatannya berdasarkan kebijakan dari pimpinan dalam hal ini KDH/ WKDH. Hal inilah yang terkadang menjadi faktor yang membuat serapan anggaran tidak berjalan konsisten sesuai dengan target yang telah disusun dalam anggaran kas. Anggaran kas digunakan untuk mengendalikan arus kas keluar agar menjadi lebih tertib dan terkendali”. Faktor ketersediaan anggaran dan kebijakan pimpinan berkaitan erat.

Selain itu menurut teori Edward III menyimpulkan bahwa terbatasnya sumber daya anggaran akan mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Di samping program tidak bisa dilaksanakan dengan optimal, keterbatasan anggaran menyebabkan disposisi para pelaku kebijakan rendah. Hal tersebut sesuai dengan kondisi yang terjadi di Biro Umum Setda Prov. Sulut.

Aplikasi/Sistem Organisasi dan Berkas Administrasi

Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan terkait kendala dalam Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Studi Kasus pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara mengenai aplikasi/sistem organisasi dan berkas administrasi diperoleh informasi sebagai berikut. Jaringan yang masih kurang stabil adalah salah satu kendala sehingga laporan yang termuat di sistem secara *realtime* agak tersendat untuk ditampilkan.

Sistem juga memiliki batas waktu peinputan, dengan kondisi jaringan yang kurang dan listrik yang kurang stabil tersebut resikonya tidak sempat untuk melakukan peinputan, walaupun terkadang ada perpanjangan waktu. Perbedaan fitur antar aplikasi lama dan baru memakan waktu dan kurang efisien dalam peinputan, karena berkas harus diinput satu per satu. Begitu juga dalam sistem pengadaan barang dan jasa yang sudah diharuskan menggunakan *e-catalog*.

Pemeriksaan oleh verifikator masih secara manual dan hanya dilakukan oleh 1 (satu) orang saja sehingga verifikator mendapat teguran dari pimpinan. Kesalahan kecil dari verifikator dapat berdampak fatal pada Laporan Bendahara Pengeluaran karena tidak sinkron. PPKom hanya dilakukan oleh 1 orang saja sehingga berkas yang ditandatangani secara manual dan belum menggunakan bantuan teknologi dengan kuantitas berkas yang hampir setiap hari menumpuk karena kegiatan di Biro Umum rutin dilaksanakan setiap hari.

Hal ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Rumondor (2023), menyatakan bahwa Aplikasi Sistem Informasi baik FMIS dan SIPD dengan *web base* dan dalam proses pengembangan sehingga masih terdapat kendala teknis dalam peinputan belanja daerah serta fasilitas menu-menu pada aplikasi yang belum menunjang pelaksanaan belanja daerah. Sangat bergantung pada kapasitas jaringan internet untuk mengakses ke server.

Server FMIS dan SIPD tersebut diakses oleh OPD Provinsi/Kabupaten dan Kota dalam melaksanakan pengelolaan keuangan daerah melalui aplikasi sistem informasi. Selain itu menurut penelitian yang dilakukan oleh Istiyani (2018), “Birokrasi yang panjang ini terjadi karena prosedur penyerapan anggaran yang diatur dengan berbagai produk hukum pemerintah, sebagai contoh ketika akan melakukan pengadaan barang/jasa harus memahami prosedur terhadap langkah-langkah realisasinya jika salah bisa berdampak kegiatan tidak berjalan atau tersangkut kasus hokum”. Aplikasi/sistem organisasi dan berkas administrasi adalah faktor yang memiliki kaitan yang erat.

SDM & Budaya Organisasi (Fenomena *Slowback Expenditure*)

Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan terkait kendala dalam Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Studi Kasus pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara mengenai SDM dan Budaya Organisasi (Fenomena *Slowback Expenditure*) diperoleh informasi sebagai berikut. Kegiatan sudah dilaksanakan tetapi berkas SPJ lambat dibuat sehingga belum terserap di anggaran. Terdapat kendala teknis dilapangan yang dialami oleh PPTK dan Pembantu PPTK. Di akhir tahun berkas GU

tertumpuk paling banyak karena kejar target deadline batas GU tanggal 15 Desember, walaupun masih ada juga berkas dari bulan-bulan sebelumnya yang baru masuk tanggal 31 Desember.

Penyerapan anggaran di Semester I tidak pernah mencapai 50%, hanya mencapai 30-40% saja. Di Semester II, pada bulan Agustus dan September penyerapan anggaran belum terlihat, realisasi penyerapan pada bulan November baru mencapai 60%, nanti bulan Desember meningkat drastis menjadi 90%. Sehingga semua menumpuk di akhir tahun dan ada berkas yang tidak terbayar akhirnya menimbulkan hutang kepada pihak ketiga yang dibebani di tahun anggaran berikutnya dan harus dilaporkan kepada Badan Keuangan.

Berkas yang menumpuk menyebabkan pegawai di Bagian Keuangan harus menambah jam kerja/lembur. Tidak cepat menyesuaikan dengan perkembangan regulasi/aturan keuangan dan pengadaan barang dan jasa setiap tahun. Rendahnya kualitas SDM dari pengelola keuangan adalah salah satu kendala dalam penyerapan anggaran. Berkas-berkas yang masih terdapat kesalahan dikembalikan. Dalam hal ini, SDM dari pembuat SPJ masih kurang mumpuni karena masih terdapat kesalahan yang berulang-ulang. Apalagi dengan adanya regulasi-regulasi yang baru dikeluarkan. Nota yang diperiksa sangat banyak karena menyesuaikan dengan jumlah permintaan.

Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Pramudya, 2021 yang menyatakan bahwa “Bisa dikatakan hampir semua permasalahan yang dihadapi oleh sebuah organisasi selalu terkait dengan SDM yang ada di dalamnya.” Selain itu hal ini juga didukung oleh penelitian dari Setyawan (2016) “Permasalahan sumber daya manusia yang mengelola keuangan di antaranya adalah kurangnya jumlah pegawai, adanya perangkapan pekerjaan, dan pola mutasi yang tidak merata.” SDM juga adalah salah satu faktor yang menyebabkan kendala dalam penyerapan anggaran belanja daerah pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Upaya dalam Penyerapan Anggaran Belanja Daerah pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara dari informan beberapa upaya yang dilakukan dalam penyerapan anggaran belanja daerah oleh Biro Umum, yaitu : Peningkatan Kompetensi SDM dan *Core Value*, Peningkatan Sarana/Prasarana, Komunikasi dan Koordinasi, Pengawasan dan Inovasi Pimpinan.

Peningkatan Kompetensi SDM dan *Core Value*

Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan terkait upaya dalam Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Studi Kasus pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara mengenai Peningkatan Kompetensi SDM dan *Core Value* diperoleh informasi sebagai berikut. Perlu ada prinsip ketelitian dan kehati-hatian sebagai pengelola keuangan dalam memeriksa kelengkapan berkas administrasi keuangan.

Peningkatan kualitas SDM dalam pemahaman regulasi/aturan yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan dan cepat menyesuaikan diperlukan. Tidak menunda-nunda

pekerjaan juga dibutuhkan agar tidak ada berkas yang tidak terbayarkan tetapi dengan memperhatikan kelengkapan berkas berdasarkan checklist dan paraf koordinasi. Kecanggihan teknologi diimbangi juga dengan pengguna yang harus bisa mengambil tindakan preventif sebelum terjadi eror pada sistem seperti membackup terlebih dahulu data-data yang ada.

Hal ini selaras dengan prinsip-prinsip anggaran menurut Hasanah (2017:103), yaitu Bermoral tinggi, berarti pengelolaan keuangan negara harus berpegang kepada peraturan perundangan yang berlaku, dan juga senantiasa mengacu pada etika dan moral yang tinggi. Berhati-hati, berarti pengelolaan anggaran negara harus dilakukan secara berhati-hati, karena jumlah sumber daya yang terbatas dan mahal harganya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Priyono (2022), “Nilai integritas harus ditanamkan kepada setiap individu di lingkungan kerja. Nilai-nilai integritas tersebut antara lain: jujur, peduli, disiplin, tanggung jawab, kerja keras, sederhana, berani, adil, dan sabar. Kemudian, pelaksanaan pengelolaan administrasi yang tertib dapat mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini juga mendukung serapan anggaran belanja”. Pegawai di Biro Umum Setda Prov. Sulut meningkatkan SDM & nilai core value mereka dengan berpegang pada integritas kerja sebagai ASN.

Peningkatan Sarana/Prasarana

Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan terkait upaya dalam penyerapan anggaran Belanja Daerah Studi Kasus pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara mengenai Peningkatan Sarana/Prasarana diperoleh informasi sebagai berikut. Laporan Konsolidasi dapat langsung dilihat di sistem dan aplikasi. Perencanaan dipermudah dengan menggunakan SIPD dengan koneksi jaringan yang stabil. Nota-nota dalam berkas administrasi SPJ sudah berkurang karena diganti dengan *e-catalog*.

Implementasi pemesanan dengan menggunakan *e-catalog* efektif digunakan pada tahun 2023. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sitohang, 2015 menyatakan bahwa “Tersedianya sarana dan prasarana yang cukup dengan kualitas yang baik, sangat dibutuhkan setiap organisasi dimanapun dalam menyelenggarakan kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Tanpa adanya sarana dan prasarana, mustahil tujuan dapat dicapai. Sarana dan prasarana atau infrastruktur seperti server laptop, jaringan (Lan, Internet) yang memadai sangat diperlukan.” Upaya peningkatan sarana/prasana sangat diperlukan dalam penyerapan anggaran belanja daerah.

Selain itu berdasarkan teori Edward III yang menyatakan bahwa sumberdaya peralatan merupakan sarana yang digunakan untuk operasionalisasi implementasi suatu kebijakan yang meliputi gedung, tanah, dan sarana yang semuanya akan memudahkan dalam memberikan pelayanan dalam implementasi kebijakan. Sarana yang digunakan di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dalam penyerapan anggaran seperti gedung, tanah, dan peralatan bantuan seperti teknologi/aplikasi.

Komunikasi dan Koordinasi

Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan terkait upaya dalam Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Studi Kasus pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara mengenai Komunikasi dan Koordinasi diperoleh informasi sebagai berikut. Kegiatan yang telah dilaksanakan harus segera diingatkan dan didesak dalam pembuatan berkas administrasi agar tidak lambat dalam administrasi. Berkas P1 harus dikomunikasikan dengan pimpinan dan diutamakan, tetapi tetap mengikuti ketentuan yang berlaku dan anggaran yang tersedia. Berkas-berkas SPJ yang telah direvisi harus segera dilengkapi dan dikomunikasikan dengan pimpinan.

Hal ini berkaitan dengan fungsi anggaran sebagai alat koordinasi dan komunikasi menurut Mardiasmo dalam Halim (2016:48), yaitu setiap unit kerja pemerintahan terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran publik merupakan alat koordinasi antar bagian dalam pemerintahan. Anggaran publik yang disusun dengan baik akan mampu mendeteksi terjadinya inkonsistensi suatu unit kerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Di samping itu, anggaran publik juga berfungsi sebagai alat komunikasi antar unit kerja dalam lingkungan eksekutif. Anggaran harus dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi untuk dilaksanakan.

Selain itu menurut Edward III dalam Widodo (2010 :97), komunikasi diartikan sebagai “proses penyampaian informasi komunikator kepada komunikan”. Informasi mengenai kebijakan publik menurut Edward III dalam Widodo (2010:97) perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui apa yang harus mereka persiapkan dan lakukan untuk menjalankan kebijakan tersebut sehingga tujuan dan sasaran kebijakan dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengawasan dan Inovasi Pimpinan

Berdasarkan hasil wawancara kepada para informan terkait upaya dalam Penyerapan Anggaran Belanja Daerah Studi Kasus pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara mengenai Pengawasan dan Inovasi Pimpinan diperoleh informasi sebagai berikut. Percepatan penyerapan anggaran di tahun ini lebih baik dari 3 tahun sebelumnya. Laporan GU, TU, dan LS Bendahara juga perlu dibuat setiap bulan agar terkontrol apabila nantinya terdapat selisih pada jumlah anggaran. Laporan Konsolidasi harus dibuat per bulan agar dapat terkontrol berapa total penyerapan anggaran di Lingkup Setda Prov. Sulut.

Perlunya pembagian tugas kepada staf dan pendampingan dari atasan langsung apabila staf mendapati kendala-kendala teknis di lapangan dengan mencari cara yang lebih efisien dan efektif dalam pelaksanaan kegiatan. Penggunaan tenaga ahli/konsultan dalam menghitung konstruksi dengan jumlah anggaran yang besar digunakan agar mempermudah dan meminimalisir resiko kesalahan perhitungan yang nantinya akan dilakukan pemeriksaan oleh Auditor (BPK).

Hal ini sesuai dengan salah satu fungsi anggaran menurut Mardiasmo dalam Halim (2016) yaitu, anggaran sebagai alat pengendalian. Anggaran merupakan suatu alat yang esensial untuk menghubungkan antara proses perencanaan dan proses pengendalian.

Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Tanpa anggaran, pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran. Bahkan tidak berlebihan jika dikatakan bahwa presiden, menteri, gubernur, bupati, dan manajer publik lainnya dapat dikendalikan melalui anggaran. Anggaran sektor publik dapat digunakan untuk mengendalikan (membatasi kekuasaan) eksekutif.

Kesimpulan

Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara telah menerapkan mekanisme pengelolaan keuangan daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah yang dituangkan dalam Surat Edaran Gubernur No. 903/22.0807/Sekr.BKAD tentang Kebijakan Umum Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2022. Biro Umum hanya menerapkan mekanisme belanja operasional dan belanja modal.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Kedudukan Susunan Organisasi Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Tipe A Provinsi Sulawesi Utara Biro Umum memang memiliki tugas dan fungsi yang cukup kompleks. Sehingga perlu didukung dengan jumlah anggaran yang cukup besar untuk mendanai berbagai kegiatan belanja yang ada di Biro Umum dan lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Selain itu, selaku unit sentral juga memiliki tugas dan fungsi dalam mengelola gaji dan tunjangan seluruh ASN yang termasuk dalam kategori belanja pegawai di lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara dan juga memiliki tugas dan fungsi dalam pengelolaan aset Setda yang termasuk dalam kategori belanja modal.

Tetapi, realisasi penyerapan anggaran Biro Umum Setda Prov. Sulut dalam 3 tahun terakhir memiliki jumlah selisih yang cukup besar antara Semester I dan II. Walaupun, tingkat penyerapan masuk dalam kategori realisasi penyerapan anggaran sedang di atas 90% sampai dengan 94,99% berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 25 Tahun 2015 tentang Tata Cara Pemberian Penghargaan dan Pengenaan Sanksi atas Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian/Lembaga.

Kendala yang dihadapi dalam penyerapan anggaran belanja pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara yaitu urgensi kegiatan dan kendala dari pihak ketiga, ketersediaan anggaran dan kebijakan pimpinan, aplikasi/sistem organisasi dan berkas administrasi, SDM dan budaya organisasi (fenomena *slowback expenditure*).

Setelah dianalisis dengan teori Edward III ditemukan bahwa faktor sumber daya dalam hal ini ketersediaan anggaran dan sumber daya prasarana yang menjadi kendala dalam penyerapan anggaran belanja daerah. Upaya-upaya yang dilakukan dalam penyerapan anggaran belanja daerah oleh Biro Umum, yaitu peningkatan kompetensi SDM dan *core value*, peningkatan sarana/prasarana, komunikasi dan koordinasi,

pengawasan dan inovasi pimpinan. Setelah dianalisis dengan teori Edward III maka komunikasi dan sumberdaya menjadi faktor dalam upaya penyerapan anggaran belanja daerah.

BIBLIOGRAFI

Abdul Halim & Muhammad Syam Kusufi. (2016). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah, Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat.

Elim, M, dkk (2018). Analisis Faktor –Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Organisasi Perangkat Daerah di Kota Kupang. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Audit*, 3, 46 –56

Oktaliza, Yola. 2020. Analisis Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Riau. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal* Vol. 1 No. 2(2020). Hal. 081-090. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Riau, Pekanbaru, Indonesia

Kriyantono, R. (2020). Teknik Praktis Riset Komunikasi Kuantitatif dan Kualitatif Disertai Contoh Praktis Skripsi, Tesis, dan Disertai Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran. Rawamangun: Prenadamedia Group.

Munandar. 2015. *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja Edisi Lima*. Yogyakarta: BPFEE.

Mulyana, Deddy. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Negara, Perdana Kusuma, 2018. Studi Kasus: Fenomena Tingkat Serapan Anggaran pada Satuan Kerja Perangkat Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, Vol. 19 No. 1, Hlm: 76-91 Januari 2018. Magister Akuntansi, Universitas Mataram, Nusa Tenggara Barat, Indonesia. https://journal.umy.ac.id/index.php/ai/article/view/2658/pdf_63

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si. (2017). Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Program Pascasarjana, 10-22. Malang.

Rahmawati & Ishak, 2020. Analisis Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran Belanja Pada Pemerintah Kota Cimahi. *Indonesian Accounting Research Journal* Vol. 1, No. 1, October 2020, pp. 180–189 Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bandung. <https://jurnal.polban.ac.id/ojs-3.1.2/iarj/article/view/2414/1874>

Zakiah. 2022. Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran pada
Kementrian Agama Provinsi Sulawesi Selatan. Tesis, Universitas Hasanuddin.
<http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/13282/>

Copyright holder:

Hendrik Manossoh, Hendrik Gamaliel, Enolia Novita Muhaling (2023)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

