

**ANALISIS KETERLAMBATAN PENYERAPAN ANGGARAN PADA
SATUAN KERJA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA
SUBULUSSALAM TAHUN 2018**

TESIS

OLEH

**SUHERI
NPM : 171801080**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/3/20

Access From (repository.uma.ac.id)2/3/20

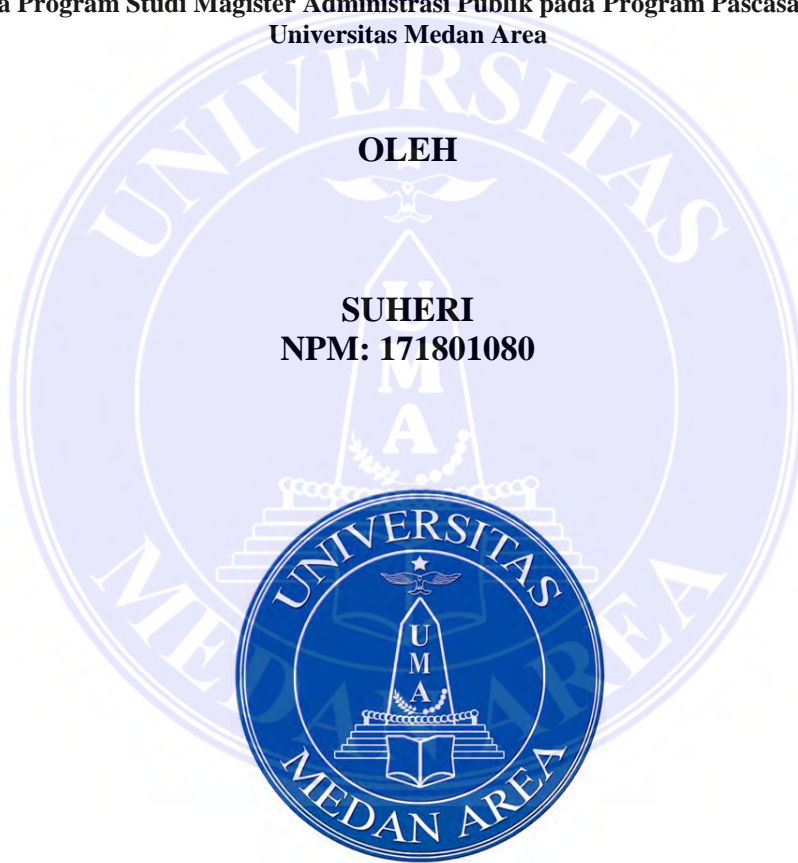
**ANALISIS KETERLAMBATAN PENYERAPAN ANGGARAN PADA
SATUAN KERJA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA
SUBULUSSALAM TAHUN 2018**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
Pada Program Studi Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana
Universitas Medan Area**

OLEH

**SUHERI
NPM: 171801080**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/3/20

Access From (repository.uma.ac.id)2/3/20

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam Tahun 2018

N a m a : Suheri

N P M : 171801080

Menyetujui

Pembimbing I



Dr. Abdul Kadir, M.Si

Pembimbing II



Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si

Direktur

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**



Dr. Warjio, MA



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/3/20

Access From (repository.uma.ac.id)2/3/20

Telah diuji pada tanggal 6 April 2019

Nama : Suheri

NPM : 171801080



Panitia Penguji Tesis

Ketua Sidang : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

Sekretaris : Ir. Azwana, MP

Pembimbing I : Dr. Abdul Kadir, M.Si

Pembimbing II : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si

Penguji Tamu : Dr. Warjio, MA

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 2/3/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)2/3/20

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 6 April 2019

Yang menyatakan,



Suheri

ABSTRAK

ANALISIS KETERLAMBATAN PENYERAPAN ANGGARAN PADA SATUAN KERJA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SUBULUSSALAM TAHUN 2018

Nama : Suheri
NPM : 171801080
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Abdul Kadir, M.Si
Pembimbing II : Dr. Nina Salmaniah Siregar, M.Si

Masalah rendahnya penyerapan anggaran di semester pertama dan membengkak di akhir tahun masih terjadi sampai saat ini. Kinerja penyerapan anggaran seperti itu tidak akan membawa dampak positif bagi proses pembangunan suatu bangsa. Penyerapan anggaran negara memerlukan adanya pertimbangan dan proporsi pergerakan yang berjalan secara kontinu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam Tahun 2018 dan untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam Tahun 2018. Informan penelitian dipilih secara purposive sampling. Teknik Pengumpulan Data yang digunakan melalui wawancara dan observasi. Teknik Analisa Data yang digunakan penelitian ini adalah teknik analisa data kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja anggaran pada Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam belum sesuai harapan karena tidak semua anggaran dapat terserap dalam program yang dilaksanakan. Terdapat kecenderungan untuk mengurangi alokasi anggaran pada kegiatan-kegiatan tertentu dengan tujuan agar anggaran yang tersedia dapat dialokasikan ke berbagai program lainnya, sehingga unit pelaksana kegiatan harus merencanakan kembali teknis pelaksanaan kegiatan agar dapat lebih sesuai dengan anggaran yang tersedia. Penyediaan anggaran pada Kantor Kemenag Kota Subulussalam cenderung terlambat dalam arti bahwa penyediaan anggaran tidak dapat dilakukan sesuai dengan waktu pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan dalam rencana. Kompetensi pegawai dalam hal pengetahuan mengenai berbagai bidang kerja tergolong kurang, sehingga jika terdapat pegawai yang berhalangan tidak dapat digantikan oleh pegawai lain. Pegawai juga kurang berkomitmen terhadap pelaksanaan pekerjaan kantor jika terdapat urusan keluarga yang harus mereka lakukan.

Kata Kunci: Analisis, Keterlambatan, Penyerapan, Anggaran

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE DELAY OF THE APPLICATION OF THE BUDGET FOR OFFICE WORK UNITS OF THE MINISTRY OF RELIGION SUBULUSSALAM CITY OF 2018

Name : Suheri
NPM : 171801080
Study Program : Master of Public Administration
Supervisor I : Dr. Abdul Kadir, M.Si
Supervisor II : Dr. Nina Salmaniah Siregar, M.Si

The problem of low budget absorption in the first semester and swelling at the end of the year is still happening today. The performance of absorbing such a budget will not have a positive impact on the nation's development process. Absorption of the state budget requires a balance and the proportion of movements that run continuously. This study aims to find out and analyze the factors that affect budget absorption in the Subulussalam Ministry of Religion City Work Unit 2018 and to find out and analyze the factors that cause delays in budget absorption in the Subulussalam Municipality Ministry of Religion Work Unit 2018. Research informants chosen by purposive sampling. Data collection techniques used through interviews and observation. Data Analysis Techniques used in this study are qualitative data analysis techniques. The results showed that the budget performance at the Office of the Ministry of Religion of Subulussalam City had not been as expected because not all budgets could be absorbed in the programs implemented. There is a tendency to reduce budget allocations for certain activities with the aim that the available budget can be allocated to various other programs, so that the implementing unit must re-plan the technical implementation of the activities in order to be more in line with the available budget. Provision of the budget at the Office of the Ministry of Religion of Subulussalam City tends to be late in the sense that the provision of the budget cannot be carried out in accordance with the timing of the activities specified in the plan. Employee competencies in terms of knowledge about various fields of work are classified as lacking, so that if there are employees who are unable to attend, they cannot be replaced by other employees. Employees are also less committed to carrying out office work if there are family matters that they must do.

Keywords: Analysis, Delay, Absorption, Budget

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti mengucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan berkat kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “ANALISIS KETERLAMBATAN PENYERAPAN ANGGARAN PADA SATUAN KERJA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA SUBULUSSALAM TAHUN 2018”.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Dalam proses pengerjaan Tesis ini, peneliti telah mendapat bimbingan dari berbagai pihak, baik berupa materil, motivasi, spiritual, informasi maupun dari segi administrasi. Oleh karena itu sudah selayaknya penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K. MS, selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Warjio, MA, selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.
4. Bapak Dr. Abdul Kadir, M.Si, selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

5. Ibu Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M.Si, selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Kepada Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam dan Staf yang telah bersedia memberikan izin penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.
7. Keluargaku yang tercinta istriku Leni Kasmi Yusnizar, S.Pd dan anak-anakku Khayra Azkadina S dan Kaysha Azzalea S., yang selalu memberikan dorongan dan semangat untuk segera menyelesaikan tesis ini.
8. Seluruh sahabat seperjuangan di Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari para pembaca demi penyempurnaannya. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi pemerintah.

Medan, Maret 2019

Penulis

Suheri

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Otonomi Daerah.....	8
2.2. Pemerintah Daerah	10
2.3. Penyerapan Anggaran.....	17
2.4. Kerangka Konseptual	29
2.5. Penelitian Terdahulu	29
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	32
3.2. Bentuk Penelitian	32
3.3. Informan Penelitian	32
3.4. Teknik Pengumpulan Data	33
3.5. Teknik Analisis Data	33

3.6. Definisi Operasional.....	34
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	36
4.1.1. Profil Kantor Kementerian Agama Provinsi Aceh.....	36
4.1.2. Profil Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam...	47
4.2. Pembahasan	62
4.2.1. Penyerapan Anggaran.....	62
4.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran	65
4.2.3. Faktor-faktor yang Menyebabkan Keterlambatan Penyerapan Anggaran	104
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
5.1. Kesimpulan.....	108
5.2. Rekomendasi	109
DAFTAR PUSTAKA	111

DAFTAR TABEL

	<i>Halaman</i>
Tabel 1.1. Serapan Anggaran Pada Kantor Kemenag Kota Subulussalam, Tahun 2018	5
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel.....	35
Tabel 4.1. Anggaran dan Realisasi Belanja Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam Tahun Anggaran 2018.....	61



DAFTAR GAMBAR

	<i>Halaman</i>
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	29
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kanwil Kementerian Agama Prov. Aceh	40
Gambar 4.2. Struktur Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam.....	52



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menjelaskan bahwa Pemerintahan Daerah berwenang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan berdasarkan asas otonomi dengan prinsip otonomi yang seluas-luasnya. Asas tersebut menjelaskan tentang penyerahan wewenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan Pemerintahan oleh Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah tersebut juga menjelaskan bahwa untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan berdasarkan asas otonomi dengan prinsip otonomi yang seluas-luasnya, pemerintah daerah diberikan sumber keuangan daerah. Untuk Penyelenggaraan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pusat di danai dengan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Kendatipun undang-undang tentang keuangan negara atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) disusun sesuai kebutuhan penyelenggara pemerintah negara, namun pelaksanaan tata kelola pemerintahan masih ditemukan masalah lambatnya penyerapan dana APBN oleh kementerian negara/lembaga dan satuan kerja (satker) di bawahnya. Dana yang sudah dianggarkan di APBN-Perubahan tidak semuanya dapat dimanfaatkan untuk kesejahteraan masyarakat. Rendahnya tingkat realisasi penyerapan anggaran tentu menimbulkan lambatnya penerimaan hasil pembangunan oleh masyarakat. Lambatnya hasil pembangunan yang diterima masyarakat akan berdampak pada menurunnya tingkat kepercayaan

masyarakat terhadap pemerintah selaku pelaksana pembangunan dan akhirnya akan berdampak terhadap kondisi politik di Indonesia yang dapat memicu insabilitas kehidupan berbangsa.

Penyerapan anggaran di tanah air selalu saja menjadi persoalan yang terjadi setiap tahun. Berbagai upaya telah dilakukan untuk mengoptimalkan penyerapan anggaran negara, tetapi fakta menunjukkan bahwa belum ditemukan adanya perubahan berarti terkait dengan penyerapan anggaran. Penyerapan anggaran yang optimal dan sesuai dengan perencanaan awal akan menyebabkan terciptanya kegiatan perekonomian berjalan sesuai dengan semestinya, namun jika terjadi keterlambatan secara ekonomis akan menyebabkan kerugian negara. Disamping itu kegagalan target penyerapan anggaran akan berakibat pada hilangnya manfaat belanja. Karena dana yang telah dialokasikan ternyata tidak semuanya dapat dimanfaatkan, yang berarti terjadi dana yang menganggur. Padahal apabila pengalokasian anggaran efisien, meskipun dengan adanya keterbatasan sumber dana, negara masih dapat mengoptimalkan pendanaan kegiatan strategis lainnya.

Permasalahan mengenai terlambatnya penyerapan anggaran belanja pemerintah khususnya kementerian dan lembaga sering dianggap sebagai buruknya kinerja pemerintah. Penyerapan anggaran belanja sendiri memang penting untuk mendorong terciptanya *multiplier effect* terhadap ekonomi. Dalam kerangka penganggaran berbasis kinerja (*Performance Based Budget*) sebenarnya penyerapan anggaran bukan merupakan target alokasi anggaran. *Performance Based Budget* lebih menitikberatkan pada kinerja ketimbang penyerapan itu sendiri. Hanya saja, pada kondisi perekonomian kita saat ini

variabel dominan pendorong pertumbuhannya adalah faktor konsumsi, sehingga belanja pemerintah yang merupakan konsumsi pemerintah turut menjadi penentu pertumbuhan tersebut (Direktorat Jenderal Anggaran, 2016).

Keterlambatan penyerapan anggaran belanja juga dapat mengakibatkan manajemen kas pemerintah terganggu. Menurut Williams (2004) secara spesifik tujuan dari manajemen kas adalah untuk menjamin bahwa pemerintah dapat membiayai semua pengeluarannya secara tepat waktu dan tepat jumlahnya serta dapat meminimalisir terjadinya *idle cash*. *Idle cash* adalah dana yang berlebih di rekening kas pemerintah yang belum terpakai untuk pembayaran kewajiban. Kas berlebih dapat digunakan untuk ditempatkan di bank sentral maupun di bank umum untuk mendapat remunerasi atau imbal hasil. Jika penyerapan anggaran terlambat maka dana yang telah disediakan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan belanja akan tidak terpakai dan dapat menimbulkan *idle cash*.

Masalah rendahnya penyerapan anggaran di semester pertama dan membengkak di akhir tahun masih terjadi sampai saat ini. Kinerja penyerapan anggaran seperti itu tidak akan membawa dampak positif bagi proses pembangunan suatu bangsa. Penyerapan anggaran negara memerlukan adanya perimbangan dan proporsi pergerakan yang berjalan secara kontinu. Tujuan yang hendak dicapai kemudian bukan hanya sebatas terserapnya anggaran, tapi yang lebih penting adalah bagaimana penyerapan anggaran mampu melahirkan efek positif dalam rangka menggerakkan roda pembangunan bangsa dan negara.

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) akan memiliki peran nyata dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik serta stimulus untuk ekonomi daerah jika direalisasikan dengan baik (dalam Miliasih, 2012). Oleh karena itu diperlukan adanya proses penyerapan anggaran yang dinamis dan terjadwal guna mempercepat proses pembangunan dan meningkatkan perekonomian daerah (Carsidiawan, 2009).

Namun dalam prakteknya pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja yang mengusung semangat reformasi keuangan daerah masih belum bisa berjalan sebagaimana mestinya. Adanya komposisi Anggaran yang telah disusun selama ini masih belum cukup memadai untuk menciptakan pelayanan publik seperti yang diharapkan. Hal tersebut dikarenakan adanya keterlambatan dalam proses penyerapan anggaran oleh beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang masih sering terjadi. Fenomena permasalahan keterlambatan yang menyebabkan minimnya penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) terjadi hampir disebagian besar Pemerintahan Daerah, baik itu ditingkat Provinsi, Kabupaten maupun Kota. Salah satu pemerintahan daerah yang penyerapan anggarannya masih mengalami keterlambatan adalah Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Subulussalam Tahun 2018.

Salah satu bukti bahwa usaha yang dilakukan untuk perbaikan kinerja penyerapan anggaran belum berhasil dapat dilihat dari tingkat realisasi anggaran Satuan Kerja Kementerian Agama Kota Subulussalam yang masih belum proporsional hingga tahun 2018. Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam memiliki 4 (empat) Unit Eselon yaitu Sekretariat Jenderal,

Pendidikan Islam, Bimbingan Masyarakat Islam, dan Penyelenggara Haji dan Umrah. Data penyerapan anggaran untuk tahun 2018 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Serapan Anggaran Pada Kantor Kemenag Kota Subulussalam, Tahun 2018

Uraian	Jumlah (Rp)	Persen (%)
Anggaran	10.227.959.695	100,00
Realisasi	8.850.917.651	86,54
Realisasi bulan Jan – Jun	2.807.355.731	27,45
Realisasi bulan Jul – Des	6.043.561.920	59,09

Sumber: Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam (2019)

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa serapan anggaran pada Kantor Kemenag Kota Subulussalam masih tergolong rendah, yaitu 86,54 %, yang berarti masih terdapat sisa anggaran sebesar 13,46 % dari anggaran. Serapan anggaran pada awal tahun (bulan Januari – Juni) lebih rendah dibanding serapan anggaran pada akhir tahun (bulan Juli – Desember). Keadaan tersebut menjadi gambaran bahwa kegiatan yang dilaksanakan cenderung menumpuk menjelang akhir tahun sehingga besar kemungkinan pelaksanaan kegiatan tersebut menjadi kurang efektif dalam memberikan manfaat sebagaimana diharapkan. Oleh karena itu maka penulis tertarik melakukan penelitian dalam bentuk tesis dengan judul: **“Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Pada Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam Tahun 2018”**.

1.2. Rumusan Masalah

Usaha-usaha yang telah dilakukan pemerintah untuk mengatasi permasalahan penyerapan anggaran yang tidak proporsional yaitu rendah diawal tahun anggaran dan tinggi diakhir tahun anggaran masih belum dapat diperbaiki

secara maksimal. Berdasarkan fenomena tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam Tahun 2018 ?
2. Faktor-faktor apa yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam Tahun 2018?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam Tahun 2018.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran pada Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam Tahun 2018.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti

Bagi peneliti sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan serta pengalaman peneliti mengenai keterlambatan penyerapan anggaran dan hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik.

2. Bagi Pemerintah

Penelitian ini dapat bermanfaat bagi Pemerintah Kota Subulussalam untuk masukan dan informasi khususnya satuan kerja Kementerian Agama Kota Subulussalam mengenai keterlambatan penyerapan anggaran.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan atau referensi guna melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Otonomi Daerah

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:992), otonomi adalah pola pemerintahan sendiri. Sedangkan otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 sebagaimana telah diamandemen dengan Undang-undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah, definisi otonomi daerah sebagai berikut: “Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan”.

Otonomi daerah adalah hak penduduk yang tinggal dalam suatu daerah untuk mengatur, mengurus, mengendalikan dan mengembangkan urusannya sendiri dengan menghormati peraturan perundangan yang berlaku (Nurcholis, 2007:30). Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 sebagaimana telah diamandemen dengan Undang-undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah juga mendefinisikan daerah otonom sebagai berikut: “Daerah otonom, selanjutnya disebut daerah, adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat dalam sistem Negara Kesatuan Republik

Indonesia. Contoh daerah otonom (*local self-government*) adalah kabupaten dan kota. Sesuai dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, kabupaten dan kota berdasarkan asas desentralisasi. Dengan digunakannya asas desentralisasi pada kabupaten dan kota, maka kedua daerah tersebut menjadi daerah otonom penuh (Nurcholis, 2007:29).

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa otonomi daerah dapat diartikan sebagai wewenang yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada daerah baik kabupaten maupun kota untuk mengatur, mengurus, mengendalikan dan mengembangkan urusannya sendiri sesuai dengan kemampuan daerah masing-masing dan mengacu kepada peraturan perundangan yang berlaku dan mengikatnya.

Prinsip otonomi daerah menggunakan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam arti daerah diberikan kewenangan mengurus dan mengatur semua urusan pemerintahan di luar yang menjadi urusan pemerintah yang ditetapkan dalam undang-undang ini. Daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberi pelayanan, peningkatan peranserta, prakarsa, dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada peningkatan kesejahteraan rakyat (Widjaja, 2007:133).

Untuk mendukung penyelenggaraan otonomi daerah diperlukan otonomi yang luas, nyata, dan bertanggung jawab di daerah secara proporsional dan berkeadilan, jauh dari praktik-praktik korupsi, kolusi, nepotisme serta adanya perimbangan antara keuangan pemerintah pusat dan daerah (Widjaja, 2007:7-8).

Dengan demikian prinsip otonomi daerah adalah sebagai berikut:

- a. Prinsip Otonomi Luas. Yang dimaksud otonomi luas adalah kepala daerah diberikan tugas, wewenang, hak, dan kewajiban untuk menangani urusan pemerintahan yang tidak ditangani oleh pemerintah pusat sehingga isi otonomi yang dimiliki oleh suatu daerah memiliki banyak ragam dan jenisnya. Di samping itu, daerah diberikan keleluasaan untuk menangani urusan pemerintahan yang diserahkan itu, dalam rangka mewujudkan tujuan dibentuknya suatu daerah, dan tujuan pemberian otonomi daerah itu sendiri terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sesuai dengan potensi dan karakteristik masing-masing daerah.
- b. Prinsip Otonomi Nyata. Yang dimaksud prinsip otonomi nyata adalah suatu tugas, wewenang dan kewajiban untuk menangani urusan pemerintahan yang senyatanya telah ada dan berpotensi untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi dan karakteristik daerah masing-masing.
- c. Prinsip Otonomi yang Bertanggungjawab. Yang dimaksud dengan prinsip otonomi yang bertanggung jawab adalah otonomi yang dalam penyelenggaraannya harus benar-benar sejalan dengan tujuan pemberian otonomi yang pada dasarnya untuk memberdayakan daerah, termasuk meningkatkan kesejahteraan rakyat (Abdullah, 2013:5).

2.2. Pemerintah Daerah

Pemerintah atau *Government* dalam bahasa Indonesia berarti pengarah dan administrasi yang berwenang atas kegiatan orang-orang dalam sebuah negara, negara bagian, atau kota dan sebagainya. Bisa juga berarti lembaga atau badan

yang menyelenggarakan pemerintahan negara, negara bagian, atau kota, dan sebagainya.

Menurut W.S Sayre dalam Syafiie (2010:11) pemerintah dalam definisi terbaiknya adalah sebagai organisasi dari negara yang memperlihatkan dan menjalankan kekuasaannya. Selanjutnya menurut David Apter dalam Syafiie (2010:11), pemerintah adalah satuan anggota yang paling umum yang memiliki tanggung jawab tertentu untuk mempertahankan sistem yang mencakupnya dan *monopoli* praktis yang menyangkut kekuasaan paksaannya.

Selanjutnya, daerah adalah lingkungan pemerintah: wilayah, daerah diartikan sebagai bagian permukaan bumi; lingkungan kerja pemerintah, wilayah; selingkup tempat yang dipakai untuk tujuan khusus, wilayah; tempat tempat sekeliling atau yang dimaksud dalam lingkungan suatu kota; tempat yang terkena peristiwa sama; bagian permukaan tubuh(Nugraha, 2010: 145).

Lain halnya dengan C.F Strong dalam Huda (2012: 28) yang menyebutkan bahwa pemerintahan daerah adalah organisasi dimana diletakkan hak untuk melaksanakan kekuasaan berdaulat atau tertinggi. Pemerintahan dalam arti luas merupakan sesuatu yang lebih besar daripada suatu badan atau kelompok.¹⁸

Berdasarkan Pasal 18 Ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi dibagi atas kabupaten dan kota. Daerah provinsi, kabupaten dan kota mempunyai pemerintah daerah yang diatur dengan Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Kemudian

pada Pasal 1 Angka 2 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, menyatakan bahwa Pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Pemerintah daerah yang merupakan sub-sistem dari sistem penyelenggaraan pemerintahan nasional memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri. Kewenangan untuk mengatur dan mengurus rumah tangga ini mengandung tiga hal utama didalamnya, yaitu: pertama, Pemberian tugas dan wewenang untuk menyelesaikan suatu kewenangan yang sudah diserahkan kepada Pemerintah Daerah; kedua, Pemberian kepercayaan dan wewenang untuk memikirkan, mengambil inisiatif dan menetapkan sendiri cara-cara penyelesaian tugas tersebut; dan ketiga, dalam upaya memikirkan, mengambil inisiatif dan mengambil keputusan tersebut mengikutsertakan masyarakat baik secara langsung maupun DPRD (Retnami, 2008: 8).

Pengertian Pemerintah Daerah menurut pasal 1 angka 3 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah adalah Kepala daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintah Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom. Secara historis eksistensi pemerintahan daerah telah dikenal sejak masa pemerintahan kerajaan-kerajaan nenek moyang dahulu sampai pada sistem pemerintahan yang

diberlakukan oleh pemerintah jajahan. Demikian pula mengenai sistem kemasyarakatan dan susunan pemerintahannya mulai dari tingkat desa, kampung, nagari, atau dengan istilah lainnya sampai pada puncak pimpinan pemerintahan. Disamping itu upaya membuat perbandingan sistem pemerintahan yang berlaku di beberapa negara lain, juga amat penting untuk dijadikan pertimbangan bagi pembentukan pemerintahan daerah.

Berdasarkan latar belakang sejarah di atas, maka pemerintah Indonesia sejak proklamasi kemerdekaan Republik Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945, merancang Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia yang didalamnya mengatur secara eksplisit tentang pemerintahan daerah. Hal-hal ini terlihat dalam pola pikir dan usulan-usulan yang terungkap sewaktu para pendiri Republik (*the founding fathers*) ini mengadakan sidang-sidang dalam mempersiapkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesiannya. Disahkannya Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1945 merupakan awal mula peraturan tentang pemerintahan daerah di Indonesia sejak kemerdekaan.

Ditetapkannya Undang-Undang tentang pemerintahan daerah tersebut merupakan resultant dari berbagai pertimbangan tentang sejarah pemerintahan kita dimasa kerajaan-kerajaan serta pada masa kolonialisme. Dengan demikian dikeluarkan produk hukum selanjutnya tentang Pemerintahan daerah hingga terakhir di tahun 2014 ialah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Amandemen Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 memberikan landasan konstitusional bagi penyelenggaraan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Negara Indonesia menganut paham demokrasi dan nomokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, termasuk pemerintahan daerah. Berdasarkan Pasal 18 Ayat (2) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 disebutkan bahwa pemerintahan daerah provinsi, daerah kabupaten, dan kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan.

Kemudian lebih lanjut didalam bagian penjelasan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dijelaskan bahwa Penyelenggaraan pemerintahan daerah berbeda dengan penyelenggaraan pemerintahan di pusat yang terdiri atas lembaga eksekutif, legislatif, dan yudikatif, penyelenggaraan pemerintahan daerah dilaksanakan oleh DPRD dan kepala daerah.

DPRD dan kepala daerah berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang diberi mandat rakyat untuk melaksanakan urusan pemerintahan yang diserahkan kepada daerah. Dengan demikian maka DPRD dan kepala daerah berkedudukan sebagai mitra sejajar yang mempunyai fungsi yang berbeda. DPRD mempunyai fungsi pembentukan Perda, anggaran dan pengawasan, sedangkan kepala daerah melaksanakan fungsi pelaksanaan atas Perda dan kebijakan Daerah. Dalam mengatur dan mengurus Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah tersebut, DPRD dan kepala daerah dibantu oleh Perangkat Daerah. Provinsi adalah suatu satuan dari teritorial yang dijadikan sebagai nama dari sebuah wilayah administratif yang berada di bawah wilayah negara atau negara bagian. Dalam pembagian administratif, Indonesia terdiri atas provinsi, yang dikepalai oleh seorang Gubernur. Gubernur dipilih bersama

wakilnya dalam satu paket pasangan yang dipilih secara langsung oleh rakyat di provinsi setempat untuk masa jabatan lima tahun, sehingga dalam hal ini gubernur bertanggung jawab kepada rakyat.

Gubernur terpilih kemudian dilantik oleh Presiden, dan dapat juga dilantik oleh Mendagri atas nama Presiden. Selain itu, gubernur juga berkedudukan sebagai 37 wakil pemerintah pusat di wilayah provinsi bersangkutan, sehingga gubernur bertanggung jawab kepada Presiden. Gubernur bukan atasan bupati atau walikota, melainkan hanya sebatas membina, mengawasi, dan mengoordinasikan penyelenggaraan pemerintahan daerah kabupaten/kota.

Hubungan pemerintah provinsi dengan pemerintah kabupaten dan kota bukan subordinat, yaitu setiap pemerintahan daerah mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan daerah provinsi selain berstatus sebagai daerah juga merupakan wilayah administratif yang menjadi wilayah kerja bagi gubernur sebagai wakil pemerintah pusat dan wilayah kerja bagi gubernur dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan umum di wilayah daerah provinsi. Daerah kabupaten/kota selain berstatus sebagai daerah juga merupakan wilayah administratif yang menjadi wilayah kerja bagi bupati/wali kota dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan umum di wilayah Daerah kabupaten/kota

Menurut Harson dalam Sarundajang (2013: 77), pemerintahan daerah memiliki eksistensi sebagai :

- a. *Local Self Government* atau pemerintah lokal daerah dalam sistem pemerintah daerah di Indonesia adalah semua daerah dengan berbagai urusan

otonom bagi *local self government* tentunya harus berada dalam kerangka sistem pemerintahan negara. Dalam mengurus rumah tangganya sendiri pemerintah lokal mempunyai hak inisiatif sendiri, mempunyai wewenang untuk menyelenggarakan urusan rumah tangga sendiri atas kebijaksanaannya sendiri. Selain menerima urusan-urusan tertentu oleh pemerintah pusat, dapat juga menerima tugas-tugas pembantuan dalam lapangan pemerintahan. Tugas ini adalah untuk turut serta melaksanakan peraturan perundang-undangan, bukan hanya yang ditetapkan oleh pemerintah pusat saja, melainkan juga yang ditentukan oleh pemerintah lokal yang mengurus rumah tangga sendiri tingkat di atasnya;

- b. *Local State Government* atau pemerintah lokal administratif dibentuk karena penyelenggaraan seluruh urusan pemerintahan negara yang tidak dapat dilakukan sendiri oleh pemerintah pusat. Penyelenggaraan pemerintahan semacam ini disebabkan karena sangat luasnya wilayah dan banyaknya urusan pemerintahan. Pejabat-pejabat yang memimpin pemerintah lokal administratif itu diangkat dan diberhentikan oleh pemerintah pusat, bekerja menurut aturan-aturan dan kehendak dari pemerintah pusat, berdasarkan *hierarki* kepegawaian, ditempatkan di wilayah-wilayah administratif yang bersangkutan dibantu oleh pegawai-pegawai yang juga diangkat dan diberhentikan oleh pemerintah pusat.

Segala pembiayaan pemerintah lokal administratif dikeluarkan oleh pemerintah pusat. Pemberian kewenangan pemerintah daerah untuk menyelenggarakan pemerintahannya, dilaksanakan melalui suatu proses yang

disebut *desentralisasi* kepada daerah-daerah otonom atau dikenal dengan otonomi daerah. *Desentralisasi* memiliki dua bentuk yaitu politik dan administratif. *Desentralisasi* politik yaitu wewenang untuk membuat keputusan dan melakukan kontrol tertentu terhadap sumber daya yang diberikan kepada pemerintah lokal dan regional. *Desentralisasi administratif* adalah suatu delegasi wewenang pelaksanaan yang diberikan kepada pejabat pusat di tingkat lokal. Kewenangannya mulai dari penetapan peraturan sampai keputusan substansial (Bariun, 2015: 36).

2.3. Penyerapan Anggaran

Penyerapan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), penyerapan anggaran, pengawasan anggaran dan pertanggungjawaban penyerapan anggaran. Tahapan penyerapan anggaran ini dimulai ketika Undang-Undang (UU) Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) disahkan oleh DPR. Dalam rangka terjadinya kesatuan pemahaman serta kesatuan langkah dalam pelaksanaan, pemerintah sebagai pelaksana dari UU APBN selanjutnya menerbitkan Keputusan Presiden (Keppres) tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagai dasar hukum pelaksanaan APBN. Pada saat ini Keppres yang berlaku adalah Keppres nomor 42 tahun 2002 (Kuncoro, 2013:33).

Menurut Mardiasmo (2009:72) bahwa kinerja manajer publik akan dinilai berdasarkan pencapaian target anggaran, berapa yang berhasil dicapai. Penilaian

kinerja dilakukan dengan menganalisis simpangan kinerja aktual dengan yang dianggarkan. Penyerapan anggaran, khususnya belanja barang dan jasa, memiliki pengaruh yang cukup signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Untuk itu setiap instansi pemerintah harus mengatur pengeluarannya agar berjalan lancar dan dapat mendukung keberhasilan pencapaian sasaran pembangunan nasional. Namun demikian penyerapan anggaran tidak diharuskan mencapai 100%, tetapi penyerapan anggaran diharapkan mampu memenuhi setidaknya tidaknya lebih dari 80% anggaran yang telah ditetapkan. Tinggi rendahnya penyerapan anggaran dalam suatu SKPD menjadi tolak ukur kinerja dari SKPD tersebut.

Penyerapan anggaran memiliki arti penting dalam pencapaian tujuan nasional, yaitu peningkatan dan pemeliharaan kesejahteraan rakyat. UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara menyebutkan bahwa fungsi anggaran sebagai instrumen kebijakan ekonomi, berperan untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara. Tindak lanjut dari anggaran adalah penyerapan anggaran yang telah dibuat lalu mengalokasikannya sesuai dengan apa yang ada di Anggaran Penerimaan Belanja Daerah.

Dalam hal ini, yang ditindaklanjuti adalah penyerapan terhadap kegiatan yang sudah direncanakan untuk dilaksanakan dalam satu tahun anggaran. Dengan demikian, yang dimaksudkan dengan penyerapan anggaran adalah menindaklanjuti dari rencana anggaran sesuai dengan alokasi dana yang telah tertuang di dalam APBN atau APBD.

Sistem penganggaran di Indonesia tercermin dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Menurut Murwanto dalam Herriyanto (2012) APBN adalah rencana tahunan keuangan pemerintahan yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), yang berisi daftar sistematis dan terperinci atas rencana penerimaan dan pengeluaran negara selama satu tahun anggaran (1 Januari–31 Desember) dan ditetapkan dengan Undang-Undang serta dilaksanakan secara terbuka dan bertanggung jawab untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat. APBN terdiri dari pendapatan negara dan hibah, belanja negara, dan pembiayaan adalah merupakan instrumen utama kebijakan fiskal untuk mengarahkan perekonomian nasional dan menstimulus pertumbuhan ekonomi sehingga besarnya penyerapan akan berdampak pada semakin besarnya daya dorong terhadap pertumbuhan. Rasio realisasi penyerapan belanja Kementerian atau Lembaga terhadap pagu anggaran belanja merupakan suatu bentuk indikator efektivitas belanja negara. Selain itu kebijakan APBN diharapkan dapat merespon dinamika rakyat baik yang terkait dengan perkembangan perekonomian secara luas, maupun kehidupan rakyat itu sendiri, sehingga diperlukan kebijakan fiskal yang bersifat fleksibel (Rahayu, 2011:45).

Rendahnya tingkat penyerapan anggaran akan berpengaruh kepada perekonomian nasional secara keseluruhan, antara lain efektivitas alokasi belanja yang ditujukan untuk pembangunan negara menjadi tidak tepat sasaran, berdasarkan indikator keberhasilan anggaran yang telah ditetapkan. Penyerapan anggaran yang lambat telah menjadi permasalahan sebagian besar satuan kerja K/L setiap tahun anggaran, sehingga keberhasilan pelaksanaan PBK

(Penganggaran Berbasis Kinerja) masih menjadi isu yang dipertanyakan oleh berbagai kalangan (Sriharioto, 2012).

Kegagalan target penyerapan anggaran memang akan berakibat hilangnya manfaat belanja. Karena dana yang telah dialokasikan ternyata tidak semuanya dapat dimanfaatkan yang berarti terjadi *idle money*. Apabila pengalokasian anggaran efisien, maka keterbatasan sumber dana yang dimiliki negara dapat dioptimalkan untuk mendanai kegiatan strategis (BPKP, 2011). Permasalahan rendahnya penyerapan anggaran serta kualitas penyerapan anggaran ini antara lain disebabkan oleh lemahnya perencanaan kegiatan yang dilakukan oleh Satuan Kerja (Satker). Satker kurang siap dalam menyusun rencana anggaran, yang akan berdampak pada kualitas dokumen anggaran (DPA), dan dalam pelaksanaan anggarannya memerlukan waktu untuk melakukan penyesuaian, termasuk revisi DPA.

Laporan Realisasi Anggaran sebagai salah satu dari Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) merupakan gambaran bentuk pertanggungjawaban pemerintah daerah dalam mengelola dana publik. Dalam Laporan Realisasi Anggaran ini, akan terlihat seberapa besar pencapaian pemerintah dalam melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan, baik dari segi pendapatan, belanja, maupun pembiayaan. Dengan demikian, laporan ini juga akan menggambarkan perbedaan antara realisasi atau pencapaian dengan anggaran yang telah ditetapkan. Perbedaan tersebut akan terakumulasi dalam Sisa Lebih Perhitungan Anggaran atau disebut SiLPA.

PP No.58 Tahun 2005 menjelaskan bahwa SiLPA merupakan selisih lebih realisasi penerimaan dan pengeluaran anggaran selama satu periode anggaran. Sisa lebih perhitungan anggaran atau SiLPA terjadi hampir di setiap pemerintah daerah yang ada di Indonesia. Sisa anggaran pada akhir tahun anggaran (SiLPA) yang akan menjadi penerimaan pada awal tahun anggaran berikutnya (SiLPA) merupakan indikator dalam menilai kualitas penganggaran pada pemerintah daerah (Abdullah, 2013:12).

Sisa anggaran mencerminkan kemampuan pemerintah daerah dalam merealisasikan anggarannya serta keakuratan estimasi pendapatan, belanja dan pembiayaan yang ditetapkan sebelum pelaksanaan anggaran. Sisa anggaran yang besar menunjukkan rendahnya daya serap anggaran untuk belanja dan atau tingginya kemampuan pemerintah daerah dalam merealisasikan pendapatannya di atas target yang telah ditetapkan. Namun, sisa anggaran juga mengindikasikan “pemborosan” karena adanya dana “manggur” yang tidak teralokasikan secara efektif selama tahun anggaran berjalan (Abdullah, 2013:13)

Dalam praktiknya, akan sulit untuk mencapai realisasi anggaran belanja seratus persen. Seluruh pemerintah daerah di Indonesia selalu melaporkan adanya sisa anggaran atau anggaran tidak terserap seratus persen pada akhir tahun. Sisa anggaran yang besar mencerminkan daya serap anggaran yang rendah. Para ekonom memandang rendahnya tingkat serapan anggaran sebagai salah satu indikator kegagalan birokrasi yang dapat menghambat pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat di daerah (BPKP, 2011).

Rasio realisasi penyerapan belanja kementerian atau lembaga terhadap pagu anggaran belanja merupakan suatu bentuk indikator efektifitas belanjane negara. Efektifitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna), efektifitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai (*spending wisely*) (Mardiasmo, 2009:132).

2.3.1. Perencanaan

Perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktik-taktik (tata cara pelaksanaan program) dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh (Suandy, 2011:2). Perencanaan adalah suatu proyeksi tentang apa yang diperlukan dalam rangka mencapai tujuan absah dan bernilai (Kaufman dalam Harjanto, 2008:92). Menurut Kunarjo (2012:63) perencanaan dapat disusun berdasarkan beberapa kriteria antara lain berdasarkan jangka waktu yang terdiri dari 3 jenis, yaitu (1) jangka panjang, contoh pada sistem perencanaan di Indonesia adalah rencana pembangunan jangka panjang (RPJP); (2) jangka menengah, contoh pada sistem perencanaan di Indonesia adalah rencana pembangunan jangka menengah (RPJM); (3) jangka pendek, contoh pada sistem perencanaan di Indonesia adalah rencana kerjapemerintah (RKP). Selain itu perencanaan dapat juga disusun berdasarkan tingkat keluwesan perencanaan yang terdiri dari 2 jenis, yaitu (1) perencanaan preskriptif, yaitu perencanaan yang bersifat kaku dan harus sesuai dengan yang telah ditetapkan sehingga sangat jarang dilakukan perubahan (revisi), (2)

perencanaan indikatif, yaitu perencanaan yang sarannya merupakan indikasi dari apa yang diinginkan untuk dicapai sehingga lebih luwes sifatnya dan mentolerir terjadinya revisi.

Menurut UU No 25 tahun 2004, perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Perencanaan dimulai dari RPJP nasional yaitu dokumen perencanaan untuk periode 20 (dua puluh) tahun yang merupakan penjabaran dari tujuan dibentuknya pemerintahan negara Indonesia dalam bentuk visi, misi, dan arah pembangunan nasional, kemudian RPJM nasional adalah dokumen perencanaan untuk periode 5 (lima) tahun yang merupakan penjabaran visi, misi, dan program presiden yang memuat strategi pembangunan nasional, kebijakan umum, program dalam rencana kerja yang bersifat indikatif. Pada tingkat kementerian/lembaga, RPJM ini selanjutnya disebut dengan rencana strategik kementerian/lembaga atau lebih dikenal dengan Renstra-KL. Rencana pembangunan 5 (lima) tahunan ini selanjutnya dijabarkan lagi dalam rencana pembangunan tahunan yang dituangkan dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP) untuk tingkat Presiden serta Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Renja-KL) untuk tingkat KL. RKP dan Renja-KL merupakan dokumen perencanaan untuk periode 1 (satu) tahun. Renja-KL yang disusun dengan mengacu pada RKP dan pagu indikatif ini selanjutnya menjadi pedoman penyusunan RKA-K/L (Rencana kerja dan anggaran kementerian dan lembaga). Dokumen RKA-K/L inilah yang menjadi muara dari dokumen perencanaan dan penganggaran. Menurut PP Nomor 90 tahun 2010 tentang

penyusunan RKA-K/L harus menggunakan pendekatan KPJM, penganggaran terpadu dan penganggaran berbasis kinerja serta menggunakan indikator kinerja, standar biaya dan evaluasi kinerja.

Selanjutnya RKA-KL ini akan menjadi dasar ditetapkannya dokumen pelaksanaan anggaran yaitu DIPA (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran). Jadi DIPA adalah hasil transformasi dari dokumen perencanaan anggaran atau RKAKL yang dibuat oleh Kementerian Negara/Lembaga yang sangat berkaitan dengan perencanaan anggaran. Semakin baik perencanaan anggaran yang dibuat oleh satker Kementerian Negara/Lembaga maka semakin baik pula kualitas DIPA yang berujung pada semakin baiknya kualitas pelaksanaan anggaran ditandai dengan penyerapan anggaran yang efektif, efisien dan proporsional (Seftianova dan Adam, 2013).

2.3.2. Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan penggunaan anggaran oleh satuan kerja dilaksanakan melalui mekanisme yang diatur dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga satuan kerja dinas. Dana yang tersedia harus digunakan sesuai dengan pengalokasian yang tercantum dalam RAK-KL. Pengeluaran dana disesuaikan dengan keperluan dan harus bersifat transparan. Untuk mewujudkan transparansi, maka ada pemisahan antara pemegang keuangan dan petugas belanja barang. Dalam pembelian barang dilakukan oleh tim yang ditunjuk kepala sekolah. Barang-barang yang sudah dibeli perlu dicek dan dicatat oleh petugas penerima barang, baik berupa barang modal maupun barang habis pakai.

Pembukuan yaitu pencatatan keuangan baik pemasukan maupun pengeluaran secara tertib berdasarkan macam sumber dan jenis pengeluaran agar dapat diketahui oleh atasan dan pihak lain yang berkepentingan dengan keuangan satuan kerja.

2.3.3. Kompetensi Pegawai

Kompetensi atau kemampuan didefinisikan sebagai suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil.

Boulter, Dalze, dan Hill dalam Sutrisno (2011:221) mengemukakan, kompetensi ialah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Kompetensi juga diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

Definisi tersebut mengartikan bahwa ketrampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui oleh seseorang tentang suatu topik. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seseorang di muka publik, peran sosial mewakili apa yang orang anggap itu penting.

Selanjutnya Wibowo (2009:324), mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka kompetensi mengandungbagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksikan pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Analisa kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan.

Michael Zwell dalam Wibowo (2009:339) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai yaitu keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku.
2. Ketrampilan yaitu ketrampilan memainkan peran kebanyakan kompetensi.
3. Pengalaman yaitu keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.
4. Karakteristik kepribadian yaitu dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang tidak dapat berubah.
5. Motivasi yaitu merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.
6. Isu emosional yaitu hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai

atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan intelektual yaitu kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang mewujudkan sesuatu organisasi.
8. Budaya organisasi yaitu budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukannya.

2.3.4. Komitmen Pegawai

Komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan yang lain (berhenti bekerja). Menurut Munandar (2010:75), komitmen adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan sebagai berikut:

1. Menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi

Komitmen terhadap nilai-nilai yang telah ditanamkan organisasi merupakan dasar seorang pekerja untuk tidak berpikirk dua terhadap pekerjaannya, sehingga kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan semakin tinggi.

2. Mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya

Keinginan untuk berkorban demi organisasinya menunjukkan kesadaran tinggi untuk kelangsungan hidup perusahaan.

3. Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya.

Komitmen terhadap keinginan yang kuat untuk selalu bersama dengan perusahaan menimbulkan daya kerja yang tinggi, sehingga kemampuan yang ada benar-benar dicurahkan untuk perusahaan.

Ada tiga bentuk dalam komitmen pegawai yaitu:

1. Komitmen efektif adalah keterikatan emosional pegawai, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi.
2. Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi.
3. Komitmen normatif adalah seberapa jauh seorang pegawai secara psikologi atau kejiwaan terikat untuk menjadi pegawai dari seluruh organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, kehangatan, pemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan dan lain-lain.

Konsekuensi dari komitmen yaitu:

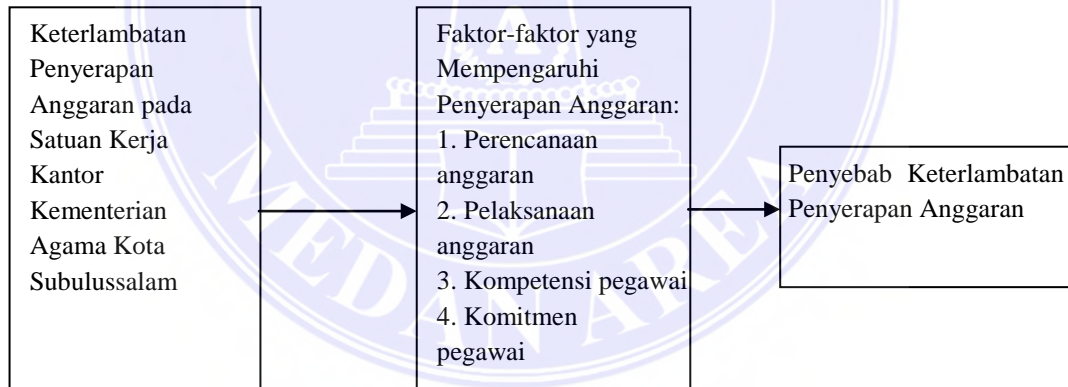
1. Pegawai yang memiliki komitmen mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk mengundurkan diri. Semakin besar komitmen pegawai pada organisasi, maka semakin kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri. Komitmen mendorong pegawai untuk tetap mencintai pekerjaannya dan akan bangga ketika dia sedang berada disana.
2. Pegawai yang memiliki komitmen bersedia untuk berkorban demi organisasinya. Pegawai yang memiliki komitmen menunjukkan kesadaran tinggi untuk membagikan dan berkorban yang diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi.

2.4. Kerangka Konseptual

Pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja yang mengusung semangat reformasi keuangan daerah masih belum bisa berjalan sebagaimana mestinya. Adanya komposisi Anggaran yang telah disusun selama ini masih belum cukup memadai untuk menciptakan pelayanan publik seperti yang diharapkan. Hal tersebut dikarenakan adanya keterlambatan dalam proses penyerapan anggaran oleh Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam yang masih sering terjadi.

Adapun bagan alur kerangka konseptual pada penelitian ini adalah:

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual



Sumber: Penulis, 2019

2.5. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terkait dengan keterlambatan penyerapan anggarantelah banyak dilakukan. Namun, hasil penelitian tersebut relatif tidak konsistenyang disebabkan oleh perbedaan situasi dan kondisi yang berlaku

ditempat penelitian masing-masing. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi.

Herriyanto (2012) melakukan penelitian untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan penyerapan anggaran satuan kerja di lingkup pembayaran KPPN Jakarta. dengan mengambil sebanyak 152 responden (sensus) dengan analisis data bersifat eksplorasi. Penelitian Herriyanto menyatakan bahwa dari 30 butir variabel yang dianggap dapat menimbulkan keterlambatan penyerapan anggaran dapat di faktorkan ke dalam 5 (lima) faktor yaitu faktor perencanaan, faktor sumber daya manusia, faktor dokumen pengadaan, faktor administrasi dan faktor ganti uang persediaan.

Arif E. (2013) melakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya minimnya penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/Kota di Provinsi Riau tahun 2011. Responden dalam penelitian ini adalah kepala dinas, kepala badan, sekretaris dinas, kepala biro keuangan dan *snowballinforman* yang ada hubungannya dengan penyusunan dan pelaksanaan APBD tahun 2011. Berdasarkan data, total seluruh informan yang berhasil di wawancarai adalah 19 orang yang diperoleh dari tiga 3 kabupaten dan satu 1 kota, yaitu: Kabupaten Pelalawan, Kabupaten Bengkalis, Kabupaten Rokan Hilir dan Kota Dumai. Data yang diperoleh di analisis dengan menggunakan model Miles dan Hubberman. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasanya masing-masing daerah kabupaten/kota memiliki faktor-faktor penyebab minimnya penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang berbeda-beda disesuaikan

dengankondisi internal dari pemerintahan daerah. Namun, ada beberapa faktor yanghampir sama antara daerah satu dengan daerah lainnya, misalnya: faktor regulasi,faktor politik, faktor tender/lelang dan faktor komitmen organisasi.

Miliasih (2012) melakukan penelitian bertujuan untuk menganalisis tingkat keterlambatan dan mengetahui permasalahan yang menjadi penyebab keterlambatan penyerapan anggaran belanja. Penelitian ini fokus pada realisasi anggaran belanja satker di wilayah pembayaran KPPN Pekanbaru. Teknik analisis dengan cross tabulation. Penelitian ini menyimpulkan 75,25% satker mengalami keterlambatan penyerapan anggaran belanja. Penyebab utama keterlambatan terletak pada permasalahan internal satker yaitu kebijakan teknis dan kultur pengelola anggaran.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Waktu dan Tempat Penelitian

Adapun waktu penelitian dilaksanakan pada Januari-Februari 2019. Adapun Lokasi penelitian dilaksanakan di Satuan Kerja Kementerian Agama Kota Subulussalam yang beralamat Jl. Raja Tua Komplek Perkantoran DPRK Subulussalam No.5, Kota Subulussalam, Aceh 24782.

3.2. Bentuk Penelitian

Metode penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif, yaitu metode yang hanya memaparkan situasi dan peristiwa. Tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesa atau membuat prediksi. Menurut Sugiyono (2014:27), metode deskriptif bertujuan untuk melukiskan secara sistematis kareteristik populasi atau bidang-bidang tertentu secara faktual dan cermat tanpa mencari atau menjelaskan suatu hubungan.

3.3. Informan Penelitian

Informan penelitian dipilih secara *purposive sampling*. Informan penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa informan penelitian dapat memberikan informasi dan yang selengkap-lengkapnyanya dan relevan dengan tujuan penelitian. Informan yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 4 informan yaitu Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Subulussalam, Pejabat Pembuat Komitmen, Bagian Perencanaan dan Kepala Seksi Bimas Islam.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yang bertujuan untuk mengumpulkan data, menganalisis dan menyajikan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teknik dan cara yang digunakan penulis dalam melakukan pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Proses mendapatkan keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan subyek dengan memakai panduan wawancara. Dalam wawancara ini peneliti mengadakan komunikasi langsung dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan instansi pemerintah khususnya Satuan Kerja Kantor Kementerian Agama Subulussalam.

2. Observasi

Merupakan teknik penelitian dengan mengadakan penelitian langsung terhadap objek penelitian untuk memperoleh data primer secara langsung dari responden yang dijadikan sampel penelitian. Data yang didapat dari hasil observasi selanjutnya dianalisis.

3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif deskriptif, yaitu data yang terkumpul dianalisa dengan menguraikan serta mengaitkan dengan teori-teori yang sesuai dengan permasalahan yang ada, kemudian akan memberikan interpretasi terhadap hasil yang relevan dan kemudian diambil kesimpulan dan saran. Dalam penelitian ini kegiatan analisis

data dilakukan dengan cara mengelompokan data yang diperoleh dari sumber data terkait dengan keterlambatan penyerapan anggaran.

Adapun 3 (tiga) komponen analisis data interaktif yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Data lapangan dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terinci. Laporan lapangan akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Dimaksudkan untuk memudahkan bagi peneliti guna melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian yang naratif.

3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi.

Peneliti berusaha untuk menggambarkan dari data yang dikumpulkan yang dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat tentatif. Akan tetapi, dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus akan ditarik kesimpulan.

Dengan demikian, kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan.

3.6. Definisi Operasional

Setiap variabel yang digunakan perlu dijabarkan suatu definisi operasional variabel yang jelas dan spesifik yang menggambarkan karakteristik masing-

masing agar dapat mempermudah penelitian. Kegiatan ini mengelaborasi teori kontruks variabel, menemukan dimensi sampai pada indikator-indikatornya disebut dengan definisi operasional variabel (Sanusi, 2011:93). Definisi operasional penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator
Keterlambatan Penyerapan Anggaran	Keterlambatan dalam hal merealisasikan belanja satker dengan membandingkan realisasi belanja satker setiap semesternya dibandingkan dengan proporsi waktu dalam satu periode tahun anggaran	
Perencanaan Anggaran	Rencana pengeluaran di masa depan sesuai dengan ketersediaan dana, yang bisa digunakan sebagai panduan untuk menyisihkan uang dan pembelanjaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rapat koordinasi 2. Penyusunan RKA-SK 3. Perencanaan keuangan
Pelaksanaan Anggaran	Tahap di mana sumber daya digunakan untuk melaksanakan kebijakan anggaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persiapan pelaksanaan anggaran 2. Penyediaan anggaran 3. Pengadaan barang dan jasa 4. Pengawasan dan evaluasi pelaksanaan anggaran
Kompetensi Pegawai	Kemampuan yang dimiliki pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan tentang instansi 2. Keterampilan dibidang kerja 3. Kemampuan mengatasi kesulitan 4. Kemampuan pengembangan metode kerja
Komitmen Pegawai	Kemauan pegawai untuk melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan serta keinginan untuk benar-benar mendukung tujuan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesiapan 2. Kerja keras 3. Penempatan diri 4. Mengutamakan kepentingan organisasi 5. Prinsip kejujuran

Sumber: Penulis, 2019

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/3/20

Access From (repository.uma.ac.id)2/3/20

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Rozali. 2013. Pelaksanaan Otonomi Luas Dengan Pemilihan Kepala Daerah Secara Langsung. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Arif, E., 2013. Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Minimnya Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/Kota di Provinsi Riau Tahun 2011 . Tesis. Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). 2011. Menyoal Penyerapan Anggaran. Yogyakarta: Paris Review.
- Direktorat Penyusunan APBN. 2014. Buku Pokok-Pokok Siklus APBN Di Indonesia Penyusunan Konsep Kebijakan dan Kapasitas Fiskal Sebagai Langkah Awal. Jakarta: Ditjen Anggaran, Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Direktorat Jenderal Anggaran, 2016. Penyerapan Anggaran Bukan Budget Performance Indicator. <http://www.anggaran.depkeu.go.id/web-contentlist.asp?ContentId=233>
- Harjanto. 2008. Perencanaan Pengajaran. Jakarta : Rineka Cipta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Huda. 2012. Perencanaan Pengajaran. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kunarjo. 2012. Perencanaan dan Pengendalian Program Pembangunan. Jakarta: UI – Press.
- Kuncoro, M. 2013. Perencanaan dan Pengendalian Program Pembangunan. Jakarta: UI – Press.
- Mardiasmo. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Munandar. 2010. Manajemen Personalia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nugraha, 2010. Negara Hukum Dan Demokrasi Di Indonesia. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Nurcholis, Hanif. 2007. Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah. Jakarta: Grasindo.
- Rahayu. 2011. Penganggaran Sektor Publik. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- Sanusi. 2011. Metode Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.

- Sarundajang, S.H. 2012. Pilkada Langsung; Problematika dan Prospek. Edisi Revisi. Kata Hasta Pustaka. Jakarta.
- Sriharioto, 2012. Studi Tentang Ilmu Administrasi. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Suandy, Erly. 2011. Perencanaan Pajak, Edisi Revisi, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, Sonny. 2010. Manajemen Keuangan Pemerintahan. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syafiie, Inu Kencana. 2010. Pengantar Ilmu Pemerintahan. Bandung: Refika Aditama.
- Wibowo. 2009. Manajemen Kinerja. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widjaja, HAW. 2007. Otonomi Daerah. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yuwono, Sony, Tengku Agus Indrajaya dan Hariyandi. 2005. Penganggaran Sektor Publik. Jakarta: Bayumedia Publishing.

Jurnal:

- Arif, Emkhad. 2012. Identifikasi Faktor-Faktor Penyebab Minimnya Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten/Kota di Provinsi Riau Tahun 2011. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* Vol 19 No. 2 Desember 2012 hal 41-62 <http://www.jurnalkiatuir.com/jurnal/index.php/jurnalekonomi/article/download/45/43>.
- Bariun, 2015. Kebijakan Desentralisasi Fiskal Kaitannya dengan Hutang Luar Negeri Pemerintah Daerah Otonom. *Kajian Ekonomi dan Keuangan*, Vol.6No.4.
- Carsidiawan, Didi. 2008. Mengungkap Penyebab Lambatnya Penyerapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Pemerintah. Web link: <http://didicarsidiawan.wordpress.com/2009/04/29/mengungkap-penyebab-lambatnya-penyerapan-anggaran-belanja-pemerintah/>.

Herriyanto, Hendris. 2012. Analisis faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di Wilayah Jakarta. Tesis. Depok: FE UI

Miliasih, Retno. 2012. Analisis Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja Satuan Kerja Kementerian Negara/Lembaga tahun 2010 di Wilayah Kerja Pembayaran KPPN Pekanbaru. Tesis (tidak dipublikasikan). Jakarta: FEUI.

Retnami, 2008. Hubungan dan Masalah Keagenan diPemerintah Daerah : Sebuah Peluang Penelitian Anggaran dan Akuntansi.Jurnal. Akuntansi Pemerintahan 2(1): 53-64.

Seftianova, Ratih dan Helmy Adam. 2013. Pengaruh kualitas dipa dan akurasi perencanaan kas terhadap kualitas penyerapan anggaran pada satkerWilayah KPPN Malang. Jurnal JRAK Vol. 4 No.1 Februari 2013.

Perundang-undangan:

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem PerencanaanPembangunan Nasional.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

DOKUMENTASI PENELITIAN

Wawancara dengan Bapak Rislizar Nas, S.Ag selaku Kepala Kantor Kemenag Kota Subulussalam



(Dokumentasi Tanggal 10 Januari 2019)

Wawancara dengan Sahdin Boang Manalu, S.Ag selaku Pejabat Pembuat Komitmen (PPK)



(Dokumentasi Tanggal 10 Januari 2019)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 2/3/20

Access From (repository.uma.ac.id)2/3/20

Wawancara dengan Ibu Endri Susilowati selaku Bagian Perencanaan



(Dokumentasi Tanggal 11 Januari 2019)

Wawancara dengan Jamhuri, S.HI selaku Kepala Seksi Bimas Islam



(Dokumentasi Tanggal 11 Januari 2019)