

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan instrumen perekonomian yang digunakan untuk mendokumentasikan, menyelenggarakan, dan melaksanakan kebijakan dengan tujuan menghasilkan kemajuan perekonomian, stabilitas, dan pemerataan pendapatan guna mencapai tujuan bernegara (UU 17 Tahun 2003). Anggaran berfungsi sebagai mekanisme perencanaan dan pengendalian. Sebagai instrumen strategis, ia menggambarkan tujuan-tujuan yang harus dicapai pemerintah. Sebagai instrumen peraturan, undang-undang ini mengatur alokasi sumber daya keuangan publik yang diberi wewenang oleh parlemen untuk pengeluaran.

Kemajuan suatu organisasi diukur dari kemampuannya untuk berhasil mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Masalah umum di perusahaan sektor publik adalah penggunaan anggaran. Topik penggunaan anggaran sering kali dibahas menjelang akhir tahun anggaran, baik di tingkat pemerintah pusat maupun daerah yang berupaya memahami tingkat pelaksanaan anggaran yang setinggi-tingginya. Persentase penggunaan anggaran yang tinggi seringkali dianggap sebagai indikator kinerja yang baik. Namun, penting untuk menilai apakah pemanfaatan anggaran yang tinggi sejalan dengan kinerja layanan yang memuaskan.

Pemanfaatan anggaran digunakan sebagai tingkat pengukuran yang dapat digunakan untuk menggambarkan sejauh mana kemajuan pencapaian tujuan yang

direncanakan oleh instansi pemerintah (Ulandari et al., 2021). Pada PER-4/PB/2021 terdapat penyesuaian bobot 13 (tiga belas) Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran (IKPA), dimana salah satunya adalah penyerapan anggaran dan capaian output memiliki bobot tertinggi diantara indikator yang lainnya, yaitu sebesar 15% dan 17%. Pemanfaatan anggaran yang optimal dan sesuai rencana awal menjadikan perekonomian berfungsi sebagaimana mestinya, namun jika terjadi keterlambatan finansial justru membawa kerugian bagi negara (Suheri, 2019). Mengabaikan tujuan penggunaan anggaran juga mengakibatkan hilangnya tunjangan pengeluaran, karena tidak seluruh dana yang dialokasikan dapat digunakan sehingga dana tersebut tetap tidak terpakai. Padahal, jika anggarannya efektif, negara tetap bisa mengoptimalkan pembiayaan kegiatan strategis lainnya meski dengan sumber keuangan yang terbatas.

Efektivitas anggaran yang tinggi sering kali terganggu jika tidak dilaksanakan secara efisien (Renoat & Latupeirissa, 2019). Lambatnya penyerapan APBN merupakan persoalan berulang yang muncul hampir setiap tahun. Pengeluaran Kementerian/Lembaga menyebabkan pola konsumsi memiliki ciri daya serap yang tidak merata. Secara spesifik, terjadi perlambatan belanja pada triwulan II dan III, namun terjadi peningkatan belanja pada triwulan IV. Keterlambatan realisasi biaya dapat mengakibatkan tertundanya manfaat bagi masyarakat (Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Kepulauan Riau, 2015). Biaya tenaga kerja dan pengeluaran barang dan jasa yang seharusnya digunakan dapat meningkatkan konsumsi masyarakat dan memperlambat roda perekonomian. Pada saat yang sama, investasi yang seharusnya terealisasi dan dapat menerima pekerjaan juga ditunda (Kristianingsih et al., 2022). Hal ini menjadi pembahasan yang

menarik mengingat di awal tahun sebagian besar sulit menggunakan anggaran untuk memenuhi ekspektasi masyarakat, namun di akhir tahun terjadi peningkatan yang cukup besar. Permasalahan tersebut terjadi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu Negeri (PTKHN) se-Indonesia, yaitu UHN I Gusti Bagus Sugriwa, IAHN Gde Pudja Mataram, IAHN Tampung Penyang, dan STAHN Mpu Kuturan Singaraja.

Berdasarkan Peraturan Direktur Jendral Perbendaharaan Nomor PER-5/PB/2022 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga Bagian 3 Pasal 9 Ayat 3 sebutkan bahwa target penyerapan keseluruhan anggaran pada DIPA setiap triwulan per jenis belanja dengan ketentuan sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Target Penyerapan Anggaran**

Jenis Belanja	Triwulan			
	I	II	III	IV
Belanja Pegawai (51)	20%	50%	75%	95%
Belanja Barang (52)	15%	50%	70%	90%
Belanja Modal (53)	10%	40%	70%	90%
Belanja Bantuan Sosial (57)	25%	50%	75%	95%

Sumber: Direktur Jendral Perbendaharaan

Target penyerapan anggaran di atas seharusnya menjadi pedoman dalam realisasi anggaran masing-masing satuan kerja, tetapi realisasi pada PTKHN masih sering tidak mencapai target. Adapun rincian realisasi anggaran PTKHN pada tahun anggaran 2020-2022 sebagai berikut:

**Tabel 1.2**

**Persentase Penyerapan Anggaran PTKHN Tahun Anggaran 2020-2022**

UHN I Gusti Bagus Sugriwa					
	Jenis Belanja	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
2020	51	19,31%	44,95%	71,13%	98,86%
	52	11,99%	32,68%	58,86%	100%
	53	65,98%	65,98%	65,98%	99,51%
	57	39,12%	45,43%	81,38%	99,98%
<b>Total</b>		<b>23,65%</b>	<b>43,91%</b>	<b>67,96%</b>	<b>95,45%</b>
2021	51	18,31%	48,54%	72,25%	99,26%
	52	8,65%	35,47%	57,20%	93,15%
	53	0%	4,95%	8,24%	99,10%
	57	0%	39,74%	41,17%	99,95%
<b>Total</b>		<b>11,41%</b>	<b>41,05%</b>	<b>59,37%</b>	<b>97,55%</b>
2022	51	21,50%	48,09%	74,75%	99,39%
	52	14,31%	38,80%	57,94%	99,26%
	53	0%	0,62%	25,33%	96,78%
	57	51,72%	52,47%	89,01%	99,94%
<b>Total</b>		<b>21,46%</b>	<b>39,72%</b>	<b>65,87%</b>	<b>99,07%</b>
IAHN Gde Pudja Mataram					
	Jenis Belanja	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
2020	51	21,85%	47,59%	73,35%	99,60%
	52	9,95%	16,49%	32,03%	86,22%
	53	0%	0%	0%	82,24%
	57	0%	0%	0%	92,23%
<b>Total</b>		<b>16,23%</b>	<b>33,71%</b>	<b>54,03%</b>	<b>94,65%</b>
2021	51	19,68%	49,40%	74,02%	99,92%
	52	9,21%	18,87%	44,69%	85,97%
	53	0%	0%	8,23%	88,48%
	57	0%	0%	78,35%	99,95%
<b>Total</b>		<b>14,01%</b>	<b>33,82%</b>	<b>62,57%</b>	<b>95,06%</b>
2022	51	20,59%	47,60%	75,48%	99,91%
	52	12,19%	33,74%	56,18%	89,41%
	53	0%	0%	86,81%	98,54%
	57	0%	0%	66,67%	93,07%
<b>Total</b>		<b>15,65%</b>	<b>38,40%</b>	<b>67,19%</b>	<b>94,21%</b>

IAHN Tampung Penyang Palangkaraya					
	Jenis Belanja	Triwulan I	Triwulan II	Triwulan III	Triwulan IV
2020	51	18,62%	45,06%	71,89%	99,50%
	52	14,08%	27,64%	52%	91,23%

	53	9,87%	34,38%	64,67%	99,96%
	57	0%	44,51%	79,75%	100%
		13,57%	37,87%	65,69%	97,52%
2021	51	18,32%	48,79%	71,92%	99,43%
	52	18,30%	45,44%	67,45%	96,42%
	53	28,88%	75,03%	83,63%	99,99%
	57	29,01%	45,04%	98,32%	100%
Total		20,65%	49,99%	74,79%	98,60%
2022	51	18,62%	45,74%	72,74%	99,47%
	52	17,03%	42,79%	71,62%	98,18%
	53	12,28%	42,13%	85,06%	99,90%
	57	46,18%	85,65%	98,68%	100%
Total		14,82%	49,32%	76,82%	99,15%
<b>STAHN Mpu Kuturan Singaraja</b>					
2020	51	19,09%	42,95%	69,05%	91,44%
	52	9,76%	30,01%	49,88%	96,84%
	53	0,25%	4,73%	34,84%	99,70%
	57	29,25%	29,32%	68,85%	98,19%
Total		13,35%	27,58%	55,24%	95,99%
2021	51	19,92%	48,75%	71,31%	99,18%
	52	9,54%	39,60%	69,29%	99,45%
	53	0,05%	28,71%	67,67%	99,92%
	57	43,19%	43,19%	100%	100%
Total		14,82%	39,19%	74,31%	99,61%
2022	51	17,50%	44,85%	72,20%	100%
	52	13,89%	39,17%	64,45%	98,43%
	53	22,42%	51,08%	79,74%	89,57%
	57	14,69%	49,22%	83,75%	83,75%
Total		17,48%	45,99%	79,45%	98,72%

Sumber: Data Realisasi Anggaran Tahun 2020-2022

Pada tabel 1.2 dapat dilihat bahwa penyerapan anggaran PTKHN setiap tahunnya berada diatas 94%, tetapi pada triwulan II berada di bawah 50% dan mengalami peningkatan yang signifikan pada triwulan IV. Fakta menunjukkan bahwa satuan kerja di PTKHN memiliki daya serap anggaran rendah terutama pada triwulan I (satu) dan triwulan II (dua). Jika dilihat realisasi triwulan I dan II pada masing-masing jenis belanja menunjukkan angka yang kecil, khususnya pada jenis belanja barang (52) dan belanja modal (53). Hal ini mengakibatkan sebagian besar penyerapan anggaran dilakukan pada akhir tahun. Fakta tersebut tentunya menjadi

fenomena yang kurang baik karena akan menimbulkan kecurigaan adanya belanja fiktif dan pada triwulan keempat sudah masuk ke dalam LLAT (Langkah-Langkah Akhir Tahun), dimana segala bentuk pencairan transaksi terdapat batas waktunya dan mengikuti aturan yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan.

Direktorat Jendral Bimbingan Masyarakat Hindu rutin melakukan rapat koordinasi yang membahas terkait penyerapan anggaran setiap bulan, triwulan, semester, maupun tahunan. Rapat koordinasi tersebut bertujuan untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi satuan kerja dalam mencapai target serapan anggaran. Direktorat Jendral Bimas Hindu juga menetapkan perjanjian kinerja dengan PTKHN sebelum Tahun Anggaran berlangsung. Perjanjian Kinerja Tahun 2023 berisi terkait target penyerapan anggaran yang ditetapkan oleh Direktorat Jendral Bimas Hindu kepada PTKHN senilai 70% yang harus dicapai pada bulan ke 7 (tujuh). Sistem *reward* dan *punishment* juga sudah semakin tegas diberlakukan, apabila PTKHN tidak mampu merealisasikan target yang sudah ditetapkan. Hal ini dilakukan oleh Dirjen Bimas Hindu untuk memotivasi satuan kerjanya agar dapat mengoptimalkan kinerja anggarannya. Namun, jika melihat realisasi anggaran PTKHN selama 2020-2022 pada triwulan II masih berada di bawah angka 50%. Permasalahan ini membutuhkan perhatian dan antisipasi yang lebih dari manajemen PTKHN agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

Beberapa penelitian lain yang telah dilakukan seperti (R. Diko et al., 2023), (Ramopolii et al., 2022), dan (Setiawan, 2023) Alokasi dana dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel internal dan eksternal. Penelitian ini hanya mengkaji komponen-komponen tertentu, yaitu sistem pengendalian internal, perencanaan, pelaksanaan, dan review anggaran. Faktor-faktor ini dimasukkan ke

dalam variabel yang berkaitan dengan pengelolaan anggaran dan pembelian barang dan jasa. Elemen-elemen ini digunakan dalam studi ini karena potensinya mempengaruhi efektivitas penggunaan anggaran.

Sistem pengendalian internal merupakan aspek penting yang mempengaruhi hubungan ini. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008, sistem pengendalian intern adalah suatu sistem yang melakukan tindakan pengendalian untuk menjamin perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan keuangan negara dan sumber daya anggaran dikelola secara teratur, terkendali, berdaya guna, dan efektif. . Struktur pengendalian internal organisasi, terutama yang dianut oleh pengelola anggaran, menjamin bahwa penggunaan anggaran tidak terakumulasi pada akhir tahun dan dapat didistribusikan secara merata di setiap triwulan. Kehadiran pengawasan dan pengendalian internal mendorong operasi yang terencana. Seorang pegawai yang memiliki komitmen kuat terhadap tujuan mempengaruhi kinerjanya dalam mencapai tujuan, yaitu. mencapai pemanfaatan anggaran yang berkualitas, yang tentu saja mengutamakan kepatuhan terhadap sistem pengendalian internal (Sahusilawane, 2020) dan (Cholis & Fadli, 2021). Sistem Pengendalian Internal berfokus pada menilai apakah evaluasi kinerja anggaran telah dilaksanakan dengan baik, seperti melihat kesesuaian indikator-indikator yang digunakan dalam melakukan penilaian dan mempelajari secara mendalam terkait penyebab permasalahan yang terjadi berkaitan dengan pelaksanaan anggaran. SPI meliputi kegiatan audit, analisis, pengawasan, pemeriksaan, pengujian dan penilaian atas keuangan, sumber daya manusia, Pembangunan, sarana-prasarana, dan asset fisik dan non fisik, pengadaan/perbelanjaan barang dan jasa pemerintah.

Departemen pemerintah harus memiliki kapasitas untuk mengawasi pelaksanaan tugasnya melalui sistem pelaporan yang disediakan, seperti pembuatan dokumen pelaksanaan anggaran. Dokumen-dokumen ini berfungsi sebagai sarana untuk memantau dan mengatur seluruh kegiatan, program, kebijakan, dan pembayaran. Pemerintah mengalokasikan sumber daya anggaran untuk memastikan pelaksanaan dan keberlanjutan program kesejahteraan yang selaras dengan visi dan tujuannya (Setiawan, 2023). Sistem Pengendalian Internal pada PTKHN berbeda antara masing-masing satuan kerja disesuaikan dengan kebijakan tata kelola pada masing-masing unit pengelola. SPI pada PTKHN masih belum berjalan optimal karena selama ini pengendaliannya lebih berfokus pada pertanggungjawaban dan pelaporan keuangan. Sehingga, pengendalian pada perencanaan dan pelaksanaan anggaran belum berjalan dengan baik. Penelitian Saptarini (2017) dan (Wulandari et al., 2020) memberi hasil Sistem Pengendalian Internal berpengaruh terhadap kinerja keuangan dan kinerja anggaran sebesar 26% dan 31.4%. Namun, hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wiansyah & Mulyani, 2021) menunjukkan sistem pengendalian pemerintah tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlambatan penggunaan anggaran.

Selain Sistem Pengendalian Internal, manajemen anggaran juga tidak kalah penting dan perlu mendapatkan perhatian dari satuan kerja agar target penyerapan anggarannya bisa tercapai. Manajemen anggaran meliputi perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, dan Penilaian keuangan. Perencanaan yang efektif sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan suatu kegiatan atau program. Hal ini terutama berlaku dalam pengelolaan anggaran, karena pembuatan anggaran merupakan tahap awal dan kritis dalam proses tersebut (Suyono, 2020). Pada



PTKHN masih sering terjadi permasalahan dalam sisi perencanaan anggaran. Pertama, adanya deviasi antara perencanaan anggaran dengan realisasi anggaran. Deviasi ini dapat menandakan lebihnya anggaran yang direncanakan dengan yang terealisasi atau sebaliknya. Kedua, seringnya dilakukan revisi anggaran. Revisi anggaran memerlukan proses yang panjang dan akan memakan waktu yang lama. Selain itu, adanya revisi mengakibatkan harus melakukan penyesuaian dalam pelaksanaan jadwal pelaksanaan kegiatan atau dilakukan pengunduran waktu pelaksanaan. Ketiga, adanya anggaran yang terblokir. Hal ini dapat disebabkan oleh kebijakan pemerintah pusat atau akibat kurangnya dokumen pendukung seperti *Term Of Reference* (TOR), Rencana Anggaran Biaya (RAB), analisis kebutuhan, dan lainnya saat pengajuan penyusunan anggaran. Ketidakmatangan konsep perencanaan dalam penetapan anggaran menjadi penyebab utama permasalahan dalam penyerapan anggaran. Dampaknya, program kerja tidak berjalan sebagaimana diharapkan karena kurangnya keselarasan antara perencanaan dan pelaksanaan. Kelemahan dalam perencanaan juga menjadi hambatan utama yang memperlambat proses penyerapan anggaran.

Kajian Ramadhani dan Setiawan (2019) menunjukkan bahwa pertimbangan perencanaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap penyerapan anggaran. Efisien pelaksanaan kegiatan atau proyek tertentu dapat dicapai secara efektif jika perencanaan yang dilakukan oleh pejabat pemerintah sebagai pengelola anggaran lebih canggih. Kesimpulan ini sejalan dengan temuan penelitian Dwiyana (2017) dan Suyono (2020) yang juga memvalidasi dampak parameter perencanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran. Meski demikian, penelitian yang dilakukan oleh Salwah (2019) menawarkan sudut pandang lain. Salwah

berpendapat, perencanaan anggaran hanya mempunyai dampak terbatas terhadap penyerapan anggaran. Kesenjangan ini menandakan perbedaan dalam perspektif dan penemuan empiris dalam disiplin ilmu tersebut.

Implementasi anggaran merupakan tahapan penting dalam pengelolaan keuangan yang harus dilakukan setelah selesainya proses penyusunan anggaran. Koordinasi yang efisien diperlukan di semua tingkatan, termasuk lembaga-lembaga utama, departemen, dan unit pelaksana, untuk melaksanakan proses pelaksanaan anggaran. Hal ini bertujuan untuk mencegah terjadinya tumpang tindih atau overlap yang dapat merugikan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan anggaran. Pada PTKHN ternyata masih sering terjadi ketidakefektifan pelaksanaan anggaran karena tidak selaras dengan perencanaan dan rendahnya koordinasi dengan unit pelaksana kegiatan. Kegiatan yang sudah dijadwalkan dalam Rencana Penarikan Dana (RPD) sering tidak terealisasi atau mengalami perubahan jadwal secara mendadak. Selain itu, unit pelaksana yang kegiatannya sudah berlangsung sering kali tidak tertib dalam pengumpulan administrasi pembayaran seperti kwitansi dan nominatif pembayaran. Hal tersebut dapat membuat tertundanya proses pencairan transaksi dan berakibat pada keterlambatan penyerapan anggaran. Eksekusi anggaran yang efektif akan berdampak langsung terhadap penggunaan anggaran. Eksekusi anggaran memberikan dampak menguntungkan terhadap penyerapan anggaran (Ramdhani & Anisa, 2017). Keterlambatan pelaksanaan kegiatan menyebabkan terhambatnya aktualisasi anggaran belanja (Sudarwati et al., 2017). Kajian yang dilakukan Suyono (2020) dan Huda & Pandaya (2020) memberikan bukti bahwa eksekusi suatu anggaran berdampak langsung terhadap penyerapan dana. Penelitian yang dilakukan Ferdinan dkk. (2020) menunjukkan bahwa

pelaksanaan anggaran tidak memberikan dampak besar terhadap penyerapan anggaran.

Evaluasi anggaran memainkan peran penting dalam usaha meningkatkan penyerapan anggaran. Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 22/PMK.02/2021 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, evaluasi kinerja anggaran dilakukan untuk menghasilkan informasi mengenai kinerja dalam penggunaan anggaran dalam rangka pelaksanaan kegiatan atau program, serta pencapaian keluarannya. Dari segi konteks, evaluasi anggaran dilakukan untuk menghasilkan informasi mengenai kualitas informasi kinerja yang terdokumentasikan dalam dokumen RKA-K/L, termasuk relevansinya dengan dinamika perkembangan keadaan, termasuk perubahan kebijakan pemerintah. Evaluasi dilakukan oleh pengelola keuangan dalam lingkup administratif yang telah dikumpulkan oleh masing-masing unit pelaksana. Melalui evaluasi kinerja, diharapkan dapat mengidentifikasi elemen-elemen yang tidak mendukung pelaksanaan anggaran. Tujuan utamanya adalah untuk menemukan cara penyelesaian terhadap berbagai kendala yang dihadapi, sehingga pelaksanaan anggaran dapat berlanjut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kinerja anggaran, mengarahkan implementasi anggaran ke jalur yang sesuai dengan rencana yang telah disusun (Teuku Rully Hendrawan, 2018). Pada PTKHN evaluasi anggaran yang masih jarang dilakukan pada triwulan I dan II dan kembali rutin dilakukan ketika sudah memasuki akhir tahun anggaran, sehingga saat terjadi permasalahan berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan anggaran pada triwulan I dan II tidak bisa segera diselesaikan. Hal

ini akan berdampak negatif terhadap efisiensi penggunaan anggaran sehingga berdampak pada rendahnya pencapaian tujuan fisik dan finansial satuan kerja. Temuan penelitian Karlina (2020) menunjukkan bahwa pemantauan dan penilaian memiliki dampak positif, bahkan signifikan secara statistik, terhadap penyerapan anggaran. Namun, (Teuku Rully Hendrawan, 2018) menemukan temuan kontras yang menunjukkan penilaian kinerja tidak secara konsisten memberikan rekomendasi efektif untuk mengatasi permasalahan yang berkembang selama implementasi anggaran.

Pengadaan barang/jasa juga menjadi aspek yang berpengaruh dalam penyerapan anggaran. Organisasi sektor publik terlibat dalam perolehan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Bastian, 2010). Memastikan pengadaan produk dan jasa yang akurat dan tepat sangatlah penting dan memerlukan perhatian terus-menerus (Bitu, 2022). Proses pengadaan di PTKHN merupakan proses yang sulit dan melibatkan partisipasi Pejabat Perbendaharaan dalam jumlah besar. Pejabat tersebut antara lain Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan, tim teknis pengadaan barang dan jasa, Bendahara Pengeluaran, dan Staf Pengelola Keuangan. Priatno (2013) mengemukakan bahwa perolehan produk dan jasa yang tidak sesuai pada saat pelaksanaan kegiatan seringkali menyebabkan penurunan produktivitas. Hal ini disebabkan karena biaya-biaya yang berkaitan dengan produk-produk tersebut mempunyai porsi yang cukup besar terhadap anggaran yang dialokasikan pada satuan kerja tersebut. Selain itu, pengadaan barang/jasa dapat tertunda karena berbagai faktor antara lain kondisi cuaca buruk, tidak sesuainya dokumen yang diserahkan dengan standar, terbatasnya ketersediaan bahan baku karena banyaknya paket pekerjaan, pengujian material

yang sedang berlangsung. , dan keterlambatan pencairan dana kepada kontraktor (Ain et al., 2023).

Perolehan barang dan jasa memberikan dampak menguntungkan terhadap penyerapan APBD (Suyono, 2020). Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Poeh et al. (2023) menemukan korelasi yang kuat dan bermakna antara perolehan produk dan layanan dan pemanfaatan anggaran. Meski demikian, kajian yang dilakukan Noordiana (2020) menemukan bahwa perolehan produk dan jasa tidak berdampak pada penyerapan anggaran. Sejalan dengan temuan penelitian Puluala (2021), perolehan barang dan jasa tidak mempengaruhi sejauh mana penggunaan anggaran daerah.

Permasalahan terkait penyerapan anggaran yang akhir tahun seringkali menumpuk dipengaruhi oleh sejumlah faktor, selain dari sistem pengendalian internal, manajemen anggaran, dan pengadaan barang/jasa. Dugaan adanya faktor lain yang bersifat situasional menunjukkan kemungkinan adanya interaksi kompleks antara berbagai faktor yang mempengaruhi suatu situasi tertentu. Faktor-faktor ini dapat saling memperkuat atau memperlemah hubungan di antara mereka, atau menjelaskan posisi relatif dari faktor-faktor lainnya. Ini menunjukkan kompleksitas dan dinamika dalam memahami hubungan antara berbagai elemen yang memengaruhi suatu kondisi atau keadaan. Dalam pendekatan kontingensi, kami mengakui bahwa beberapa keadaan situasional mungkin berinteraksi satu sama lain dan berdampak pada skenario tertentu. Sebagaimana dikemukakan oleh Norman (1992), metode kontingensi merupakan implementasi praktis dari gagasan bahwa tidak ada sistem pengendalian optimal yang universal yang dapat diterapkan secara universal pada semua perusahaan. Implementasi sistem yang efektif harus

mempertimbangkan pengaruh faktor kontekstual, yang bergantung pada lingkungan spesifik di mana organisasi berfungsi. Komitmen organisasi dianggap sebagai komponen kontekstual yang diduga berdampak pada hubungan antara sistem pengendalian internal, pengelolaan anggaran, dan pengadaan barang/jasa terhadap penyerapan anggaran. Komitmen organisasional, sebagaimana didefinisikan oleh (Sirin et al., 2020), berkaitan dengan sejauh mana seorang individu terhubung secara emosional dengan organisasi, merasakan rasa memiliki dan secara aktif berupaya mencapai tujuan perusahaan. Komitmen organisasi merupakan motivator psikologis yang mendorong individu untuk membantu organisasi mencapai tingkat kinerja yang diinginkan (Dewi et al., 2021).

Perjanjian Kinerja yang dilakukan antara PTKHN dengan Direktorat Jendral Bimas Hindu merupakan bentuk dari komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan mematuhi undang-undang dan melakukan upaya bersama untuk memenuhi kewajiban dan tanggung jawab mereka. Mereka juga akan menunjukkan dedikasi dan dukungan yang tiada henti dalam mencapai tujuan penyerapan anggaran unit kerjanya. Karyawan dengan komitmen organisasi yang kuat cenderung lebih patuh terhadap peraturan. Selain itu, mereka memiliki kecenderungan untuk rajin memenuhi kewajibannya dan menjalankan tugasnya dengan baik. Selain itu, individu yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi sering kali menunjukkan pengabdian dan dukungan yang tak tergoyahkan dalam mencapai tujuan, termasuk mengelola sumber daya keuangan unit kerja secara efektif. Komitmen organisasi yang kuat dapat memotivasi orang untuk memberikan kontribusi yang berharga terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja. Elemen moderasi yang

meningkatkan atau mengurangi hubungan antara sistem pengendalian internal, pengelolaan anggaran, dan pengadaan barang dan jasa, khususnya yang terkait dengan penyerapan anggaran, disebut komitmen organisasi. Hal ini karena komitmen organisasi berfungsi sebagai faktor moderasi.

Penelitian mengenai dampak Komitmen Organisasi sebagai faktor moderasi terhadap penyerapan anggaran, khususnya terkait sistem pengendalian internal, pengelolaan anggaran, dan pengadaan barang dan jasa, masih terbatas. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman berharga tentang bagaimana tingkat komitmen organisasi pegawai dapat meminimalkan dampak unsur-unsur tersebut terhadap penyerapan anggaran suatu unit kerja. Lebih lanjut, pendekatan studi ini belum diterapkan di Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu Negeri manapun di Indonesia. Selain itu, masih kurangnya penelitian yang menyelidiki pengaruh Sistem Pengendalian Intern terhadap Penyerapan Anggaran, namun juga memperhitungkan Komitmen Organisasi sebagai faktor moderasi. Selain itu, terdapat kelangkaan penelitian yang mengintegrasikan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian anggaran ke dalam praktik pengelolaan anggaran. Selanjutnya penelitian ini melibatkan pembuatan indikator untuk setiap variabel. Mengevaluasi kembali faktor-faktor ini sambil mempertimbangkan komitmen organisasi sebagai faktor moderating, serta menilai lokasi lain, ukuran sampel, dan jangka waktu, merupakan pendekatan yang sah dan bermanfaat. Metode ini dapat meningkatkan deteksi perubahan pengaruh faktor-faktor tertentu terhadap penyerapan anggaran ketika komitmen organisasi dimasukkan sebagai variabel moderasi. Dengan memasukkan variabel-variabel moderator seperti komitmen organisasi, penelitian dapat menawarkan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana dinamika

interaksi antara variabel-variabel ini dapat berfluktuasi dalam berbagai keadaan. Temuan studi ini berpotensi meningkatkan pemahaman kita mengenai elemen-elemen yang berdampak pada penyerapan anggaran, serta bagaimana variabel-variabel moderasi dapat mengubah hubungan ini.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian, yaitu “Pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Anggaran, dan Pengadaan Barang dan Jasa Terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi”

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas dan mengacu pada fokus masalah penelitian terdapat beberapa permasalahan, yaitu:

- 1 Sesuai dengan data penyerapan anggaran selama tahun 2020 – 2022, PTKHN menunjukkan angka serapan anggaran yang tinggi, yaitu secara rata-rata berada pada nilai 97%. Penyerapan anggaran pada PTKHN selalu rendah pada triwulan I dan II dan mengalami kenaikan signifikan pada triwulan III dan IV. Kegagalan mencapai target penyerapan anggaran dapat berdampak pada berkurangnya manfaat belanja. Dana yang telah dialokasikan untuk kegiatan atau program tertentu mungkin tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya, sehingga menyebabkan adanya dana yang menganggur atau tidak digunakan. Dampaknya tidak hanya terbatas pada aspek keuangan, tetapi juga dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi dari program-program yang direncanakan.
- 2 PTKHN setiap tahunnya melakukan perjanjian kinerja dengan Direktorat Jendral Bimas Hindu. Perjanjian Kinerja Tahun 2023 berisi terkait target



penyerapan anggaran yang ditetapkan oleh Direktorat Jendral Bimas Hindu kepada PTKHN senilai 70% yang harus dicapai pada bulan ke 7 (tujuh). Hal ini seharusnya dapat menjadi salah satu bentuk dari komitmen organisasi yang akan mendorong organisasi tersebut dalam mencapai tujuan. Namun, jika melihat realisasi anggaran PTKHN selama 2020-2022 pada triwulan II masih berada di bawah angka 50%.

- 3 Sistem Pengendalian Internal pada PTKHN berbeda antara masing-masing satuan kerja disesuaikan dengan kebijakan tata kelola pada masing-masing unit pengelola. SPI pada PTKHN masih belum berjalan optimal karena pengendaliannya lebih berfokus pada pertanggungjawaban dan pelaporan anggaran saja.
- 4 Manajemen Anggaran pada PTKHN masih sering terjadi permasalahan. Pertama, masalah perencanaan anggaran, yaitu masih sering terjadi deviasi antara perencanaan anggaran dengan penyerapan anggaran, dilakukannya beberapa kali revisi anggaran, dan terblokirnya beberapa anggaran. Kedua, masalah pada pelaksanaan anggaran, pada PTKHN masih sering terjadi ketidakefektifan pelaksanaan anggaran dalam koordinasi dan keselarasan dengan perencanaan dan unit pelaksana kegiatan. Ketiga, masalah pada evaluasi anggaran yang masih jarang dilakukan khususnya pada triwulan I dan II, sehingga saat terjadi permasalahan berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan anggaran pada periode tersebut tidak bisa segera diselesaikan. Hal ini akan berdampak negatif terhadap efisiensi penggunaan anggaran, sehingga menyebabkan terbatasnya pencapaian tujuan fisik dan keuangan unit kerja.

- 5 Proses pengadaan barang dan jasa di PTKHN terbilang sangat kompleks, melibatkan beberapa peran kunci dalam manajemen keuangan. Pihak-pihak yang terlibat dalam cara ini, menurut Kementerian Keuangan, adalah Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Pengadaan, tim teknis yang bertanggung jawab di bidang pengadaan barang/jasa, Bendahara Pengeluaran, dan Staf Pengelola Keuangan. Penggabungan berbagai peran ini dirancang untuk menjamin pelaksanaan prosedur pengadaan yang efisien sesuai dengan prasyarat fiskal terkait. Selain itu, proporsi anggaran pengadaan barang dan jasa terbilang besar dan harus melalui proses yang panjang sehingga dapat menyebabkan terjadinya keterlambatan penyerapan anggaran.

### **1.3. Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini mencakup ruang lingkup tertentu untuk menjaga fokus dan ketepatan dalam pembahasan. Batasan tersebut melibatkan informasi seputar beberapa faktor yang memengaruhi penyerapan anggaran, dengan fokus pada pengaruh dari Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Anggaran, dan Pengadaan Barang dan Jasa terhadap Penyerapan Anggaran. Selain itu, penelitian ini mempertimbangkan peran Komitmen Organisasi dalam memperkuat pengaruh dari Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Anggaran, dan Pengadaan Barang dan Jasa terhadap Penyerapan Anggaran. Adanya batasan ini, penelitian dapat lebih terfokus dan terarah pada aspek-aspek tertentu yang memiliki dampak signifikan terhadap penyerapan anggaran, sehingga memudahkan dalam mencapai tujuan penelitian.

#### **1.4.Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, pertanyaan penelitian yang merupakan masalah yang diteliti terkait faktor-faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada PTKHN, yaitu sebagai berikut:

1. Apakah Sistem Pengendalian Internal (SPI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran?
2. Apakah Manajemen Anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran?
3. Apakah Pengadaan Barang dan Jasa berpengaruh positif dan signifikan terhadap Penyerapan Anggaran?
4. Apakah Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh Sistem Pengendalian Internal (SPI) terhadap Penyerapan Anggaran?
5. Apakah Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh Manajemen Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran?
6. Apakah Komitmen Organisasi memperkuat pengaruh Pengadaan Barang dan Jasa terhadap Penyerapan Anggaran?

#### **1.5.Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh hasil uji dan menganalisis pengaruh Sistem Pengendalian Internal (SPI) terhadap Penyerapan Anggaran.
2. Memperoleh hasil uji dan menganalisis pengaruh Manajemen Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran.

3. Memperoleh hasil uji dan menganalisis pengaruh Pengadaan Barang dan Jasa terhadap Penyerapan Anggaran.
4. Memperoleh hasil uji dan menganalisis komitmen organisasi dalam memperkuat pengaruh Sistem Pengendalian Internal (SPI) terhadap Penyerapan Anggaran.
5. Memperoleh hasil uji dan menganalisis Komitmen Organisasi dalam memperkuat pengaruh Manajemen Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran.
6. Memperoleh hasil uji dan menganalisis Komitmen Organisasi dalam memperkuat pengaruh Pengadaan Barang dan Jasa terhadap Penyerapan Anggaran.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyediakan literatur dan data relevan yang mungkin bermanfaat bagi akademisi yang berspesialisasi dalam akuntansi sektor publik, khususnya yang menyelidiki penyerapan anggaran dalam kaitannya dengan pengembangan Teori Penetapan Tujuan. Teori Penetapan Tujuan menyoroti peran pengaruh dedikasi individu terhadap tujuan terhadap perilaku dan pencapaiannya.

Pendekatan Teori Penetapan Tujuan menjadi landasan penelitian ini, dengan asumsi bahwa kinerja pemerintah yang tercermin dalam realisasi anggaran dianggap sebagai tujuan utama. Sistem pengendalian internal, manajemen anggaran, dan pengadaan barang dan jasa dianggap sebagai faktor penentu dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam konteks ini, asumsi dasar adalah bahwa jika

faktor-faktor tersebut diimplementasikan dengan baik, maka kinerja pemerintah atau satuan kerja yang optimal dapat tercapai. Dengan penekanan pada pentingnya penetapan tujuan dan sasaran, setiap organisasi diharapkan untuk menetapkan tujuan yang jelas, yang kemudian direfleksikan dalam perencanaan anggaran. Anggaran mencakup perencanaan yang diperlukan dan data numerik yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan/program, serta tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Oleh karena itu, hubungan antara Teori Penetapan Tujuan dan penelitian ini menyoroti peran integral tujuan dan perencanaan dalam mengarahkan kinerja organisasi, terutama dalam konteks pengelolaan anggaran sektor publik.

Penting juga bahwa penelitian ini juga menggunakan Teori Kontinjensi sebagai dasar. Teori Kontingensi menegaskan bahwa struktur organisasi yang optimal bergantung pada keadaan internal dan eksternal unit tertentu. Gagasan ini menyatakan bahwa desain dan pelaksanaan sistem pengendalian harus disesuaikan agar sesuai dengan lingkungan dan keadaan organisasi tertentu di mana sistem tersebut diterapkan. Menyelaraskan sistem pengendalian dan variabel kontinjensi dalam lingkungan tertentu diperkirakan akan mengarah pada peningkatan kinerja, baik di tingkat organisasi maupun individu. Penelitian ini berupaya memberikan pemahaman komprehensif dan kontekstual mengenai elemen-elemen yang berdampak pada penyerapan anggaran di sektor publik dengan mengintegrasikan Teori Goal Setting dan Teori Kontingensi. Integrasi kedua teori tersebut diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif terhadap dinamika yang kompleks dalam pengelolaan anggaran pemerintah.

Penggunaan Teori Stewardship dalam penelitian ini memberikan dimensi tambahan dalam pemahaman hubungan antara pihak principal (pemberi amanah)

dan agent (pemegang amanah) dalam konteks pengelolaan anggaran. Teori stewardship berpendapat bahwa prinsipal dan agen memiliki tujuan yang selaras dengan kinerja organisasi. Prinsipal, dalam kapasitasnya sebagai wali, mempunyai hak dan kekuasaan untuk meminta pertanggungjawaban agennya (pengurus) atas segala tindakan dan kejadian yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam konteks penelitian ini, hal ini dapat merujuk pada tanggung jawab pihak manajemen dalam pengelolaan anggaran dan pencapaian tujuan organisasi. Integrasi Teori Stewardship, bersama dengan Teori Penetapan Tujuan dan Teori Kontijensi, dapat memberikan landasan teoretis yang lebih komprehensif untuk menjelaskan dan memahami faktor-faktor yang memengaruhi penyerapan anggaran di sektor publik. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dalam konteks dinamika hubungan prinsipal-agensial dalam pengelolaan anggaran pemerintah.

#### **1.6.2. Manfaat Praktis**

Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai kalangan. Secara rinci, manfaat praktis dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagi Pemerintah

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran riil dampak dari Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Anggaran, Pengadaan Barang dan Jasa, dan Komitmen Organisasi terhadap Penyerapan Anggaran, sehingga dapat mengoptimalkan penyerapan anggaran.

## 2. Bagi PTKHN

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan evaluasi terkait penyerapan anggaran, sehingga dapat menjadi bahan pengembangan organisasi.

## 3. Bagi Penulis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menemukan bukti empiris tentang penyerapan anggaran pada PTKHN.

## 4. Bagi Universitas Ganesha

Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah memfasilitasi perluasan jaringan kerja sama dengan lembaga dan organisasi terkait lainnya. Selain itu, temuan ini akan menjadi sumber referensi berharga dan kemajuan penelitian lebih lanjut.

## 5. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan yang berguna dalam menambah pengetahuan, khususnya yang berminat dengan penyerapan anggaran.

### 1.7. Penjelasan Istilah

Penjelasan yang diberikan dalam skripsi ini menggunakan beberapa terminologi atau akronim, yakni:

- 1 SPI : Sistem Pengendalian Internal
- 2 Barjas : Barang dan Jasa
- 3 PMK : Peraturan Menteri Keuangan
- 4 PMA : Peraturan Menteri Agama
- 5 DIRJEN : Direktur Jendral

- |    |       |                                           |
|----|-------|-------------------------------------------|
| 6  | BIMAS | : Bimbingan Masyarakat                    |
| 7  | PTKHN | : Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu Negeri |
| 8  | UHN   | : Universitas Hindu Negeri                |
| 9  | IAHN  | : Institut Agama Hindu Negeri             |
| 10 | STAHN | : Sekolah Tinggi Agama Hindu Negeri       |
| 11 | LLAT  | : Langkah-Langkah Akhir Tahun             |

### **1.8.Asumsi Penelitian**

Dalam konteks penelitian ini, asumsi-asumsi yang diajukan merupakan dasar pemikiran atau kepercayaan awal yang menjadi titik tolak bagi penyelidikan. Asumsi-asumsi ini tidak hanya mencakup gambaran atau perkiraan sementara, tetapi juga termasuk suatu pendapat atau kesimpulan yang belum dibuktikan. Dapat dijelaskan asumsi-asumsinya yaitu Sistem Pengendalian Intern, Pengelolaan Anggaran, dan Pengadaan Barang dan Jasa berpengaruh terhadap Penyerapan Anggaran. Asumsi ini menyatakan bahwa pelaksanaan sistem pengendalian internal yang efektif, pengelolaan anggaran yang efisien, dan pembelian produk dan layanan yang strategis akan menghasilkan pengaruh yang menguntungkan terhadap penyerapan. Alokasikan dana sesuai dengan organisasi atau departemen tertentu. Kemudian, Komitmen Organisasi mampu memoderasi pengaruh Sistem Pengendalian Internal, Manajemen Anggaran, dan Pengadaan Barang dan Jasa terhadap Penyerapan Anggaran. Asumsi ini menyiratkan keyakinan bahwa tingkat komitmen organisasi dapat mempengaruhi sejauh mana pengaruh dari sistem pengendalian internal, manajemen anggaran, dan pengadaan barang dan jasa terhadap penyerapan anggaran. Dengan kata lain, komitmen organisasi dianggap sebagai faktor yang dapat memoderasi hubungan antara variabel-variabel tersebut.



Perlu diingat bahwa asumsi-asumsi ini merupakan titik awal, dan penelitian selanjutnya akan bertujuan untuk menguji dan memvalidasi kebenaran atau keakuratan dari asumsi-asumsi ini melalui pengumpulan dan analisis data.

### **1.9.Rencana Publikasi**

Temuan penelitian ini akan dipublikasikan dalam Jurnal Ilmiah Akuntansi (JIA) Sinta 2.

