

Implementasi Kebijakan Penyerapan Anggaran Belanja Pada Anggaran Dan Pendapatan Belanja Daerah Pemerintah Kota Bandung

Eka Rofianti^{1*}, Agung Ariyanto²

^{1,2} Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia

¹ rofiyanti.ekasumarno@gmail.com, ²ariyantoagung@yahoo.com

*Corresponding Author

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Kata Kunci

Realisasi;
APBD;
Belanja Pemerintah;
Otonomi Daerah.

Kebijakan otonomi daerah yang dilaksanakan oleh Pemerintah Indonesia membawa perubahan dalam tata kelola penyelenggaraan pemerintahan daerah yang di dalamnya termasuk tata kelola keuangan yang tercantum pada dokumen Anggaran Pendapatan dan Belanja daerah (APBD). Kebijakan Otonomi daerah tidak hanya perubahan penyelenggaraan urusan pemerintahan dari sistem sentralistik menjadi desentralistik akan tetapi juga membawa pelimpahan pendanaan atau pengelolaan keuangan. APBD sebagai dokumen pengelolaan keuangan memegang peran penting dalam menjamin keberhasilan dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan. Permasalahan yang sering dihadapi daerah tidak terkecuali Pemerintah Kota Bandung adalah rendahnya penyerapan anggaran belanja daerah. Dengan rendahnya penyerapan anggaran belanja daerah tentu saja akan berdampak pada kinerja dari penyelenggaraan urusan pemerintahan yang ujungnya akan berdampak pada masyarakat. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk bagaimana implementasi kebijakan penyerapan anggaran belanja APBD, kendala yang dihadapi dan upaya-upaya yang telah dan akan dilakukan dalam implementasi kebijakan penyerapan anggaran belanja pada Pemerintah Kota Bandung. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif yang mengacu pada kerangka teori Implementasi menurut Edward III (dalam Mursalin, 2017). Selanjutnya dilakukan analisa dengan teknik SWOT untuk menemukan aspek-aspek penting dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Dengan empat aspek tersebut diharapkan mampu memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mereduksi ancaman, dan membangun peluang-peluang di masa depan (Sasoko dan Mahrudi, 2023). Hasil penelitian menunjukkan tingkat realisasi penyerapan anggaran belanja Pemerintah Kota Bandung dikategorikan belum optimal dengan rata-rata serapan dalam 3 (tiga) TA 2021 s.d TA 2023 sebesar 85,26%. Kendala yang dihadapi dalam implementasi kegiatan diantaranya aspek perencanaan tidak matang, SDM terutama dalam kompetensi pengadaan barang dan jasa, belum adanya SOP yang baku serta lemahnya komitmen pelaksana. Namun dengan komunikasi yang efektif antar OPD dan political will dari pimpinan OPD menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan anggaran belanja.

PENDAHULUAN

Otonomi daerah merupakan amanat konstitusional yang lahir dari semangat reformasi dan desentralisasi pemerintahan, sebagai upaya untuk mendekatkan pelayanan publik kepada masyarakat serta memperkuat partisipasi lokal dalam pembangunan. Prinsip ini tertuang secara eksplisit dalam Pasal 18 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yang menegaskan bahwa setiap daerah memiliki hak untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan. Otonomi bukan sekadar pembagian kewenangan administratif, melainkan juga perwujudan dari kepercayaan negara kepada daerah untuk mengelola sumber daya, menetapkan prioritas pembangunan, dan menjamin kesejahteraan warganya secara berkelanjutan.

Dalam kerangka tersebut, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) menjadi instrumen utama yang tidak hanya berfungsi sebagai alat fiskal, tetapi juga sebagai cerminan dari arah kebijakan,

visi pembangunan, dan komitmen pemerintah daerah terhadap pelayanan publik. APBD merupakan wujud konkret dari proses politik, teknokratik, dan partisipatif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, mulai dari eksekutif, legislatif, hingga masyarakat sipil. Melalui APBD, pemerintah daerah menerjemahkan rencana strategis ke dalam program dan kegiatan yang terukur, terarah, dan berdampak langsung pada kehidupan masyarakat.

Regulasi seperti Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah telah menetapkan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan yang harus dijalankan secara tertib, efisien, efektif, transparan, dan akuntabel. Prinsip-prinsip tersebut tidak hanya menjadi pedoman teknis, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), seperti integritas, keadilan, dan tanggung jawab publik. Dalam konteks ini, pengelolaan APBD bukan sekadar urusan administratif, melainkan juga bagian dari kontrak sosial antara pemerintah daerah dan masyarakat, di mana setiap rupiah yang dibelanjakan harus mampu menjawab kebutuhan riil dan aspirasi warga. Namun, idealisme regulatif tersebut menuntut kapasitas kelembagaan, sistem pengendalian internal, serta budaya birokrasi yang adaptif dan responsif. Tanpa itu, APBD berisiko menjadi dokumen formal yang tidak sepenuhnya mencerminkan realitas pembangunan di lapangan. Oleh karena itu, penguatan tata kelola keuangan daerah menjadi prasyarat utama dalam mewujudkan otonomi yang bermakna dan berkeadilan.

Secara normatif, penyusunan dan pelaksanaan APBD diharapkan mampu menjamin keterpaduan antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pelaporan. APBD bukan sekadar dokumen fiskal, melainkan representasi dari siklus pembangunan yang terintegrasi dan berorientasi pada hasil. Dalam kerangka tata kelola pemerintahan yang baik, setiap tahapan dalam siklus anggaran harus saling terkait dan saling memperkuat, sehingga mampu menghasilkan dampak nyata bagi masyarakat.

Instrumen evaluasi seperti Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), sebagaimana diatur dalam Permenpan RB Nomor 88 Tahun 2021, menegaskan pentingnya integrasi antara kinerja dan penggunaan anggaran. SAKIP mendorong pemerintah daerah untuk tidak hanya fokus pada penyerapan anggaran secara kuantitatif, tetapi juga pada pencapaian output dan outcome yang relevan dengan tujuan pembangunan. Dengan demikian, penyerapan anggaran belanja daerah menjadi indikator utama dalam menilai efektivitas pelaksanaan program dan kegiatan, sekaligus mencerminkan kapasitas tata kelola, kedisiplinan birokrasi, dan komitmen terhadap akuntabilitas publik.

Namun dalam praktiknya, pelaksanaan anggaran belanja daerah belum sepenuhnya mencerminkan harapan normatif tersebut. Di Kota Bandung, misalnya, meskipun alokasi anggaran belanja tergolong tinggi dan potensi fiskal cukup besar, realisasi belanja selama tiga tahun terakhir (2021–2023) hanya mencapai rata-rata 86,34%. Bahkan pada tahun 2023, Kota Bandung menempati posisi kedua terendah dalam realisasi belanja APBD di Provinsi Jawa Barat. Fenomena ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara rencana dan pelaksanaan, serta menunjukkan belum optimalnya kapasitas kelembagaan, efektivitas koordinasi antar perangkat daerah, dan sistem pengadaan barang/jasa yang masih menghadapi berbagai hambatan teknis dan prosedural.

Kesenjangan antara harapan regulatif dan kenyataan operasional tersebut menjadi isu strategis yang perlu dikaji secara mendalam. Di satu sisi, regulasi telah memberikan kerangka kerja yang jelas, terukur, dan progresif; di sisi lain, implementasi di lapangan masih dibayangi oleh kompleksitas birokrasi, keterbatasan sumber daya manusia, serta budaya kerja yang belum sepenuhnya adaptif terhadap tuntutan reformasi. Ketidaksesuaian ini tidak hanya berdampak pada efisiensi fiskal, tetapi juga berpotensi menurunkan kualitas pelayanan publik, memperlambat pembangunan daerah, serta melemahkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Sebagai respons terhadap kondisi tersebut, Surat Menteri Dalam Negeri Nomor 900.1.15.1/18786/Keuda Tahun 2024 menekankan perlunya optimalisasi pelaksanaan belanja daerah melalui berbagai langkah strategis. Di antaranya adalah percepatan proses pengadaan barang dan jasa, penetapan pejabat pelaksana kegiatan secara tepat waktu, pemanfaatan Dana Alokasi Umum (DAU) dan Dana Bagi Hasil (DBH) secara maksimal, serta penerapan instrumen fiskal inovatif seperti Kartu Kredit Pemerintah Daerah (KKPD) dan Treasury Deposit Facility (TDF). Kebijakan ini mencerminkan dorongan pemerintah pusat untuk memperkuat disiplin fiskal dan mempercepat realisasi pembangunan.

Namun demikian, efektivitas kebijakan tersebut sangat bergantung pada kapasitas implementasi, komitmen politik, serta kesiapan teknis dan kelembagaan di tingkat daerah. Kebijakan fiskal di daerah merupakan instrumen strategis dalam menjalankan roda pemerintahan dan mewujudkan tujuan pembangunan nasional. Kebijakan ini dituangkan secara formal dalam dokumen APBD, yang ditetapkan oleh kepala daerah setelah melalui proses pembahasan dan persetujuan bersama dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). APBD tidak hanya berfungsi sebagai alat penganggaran, tetapi juga sebagai manifestasi dari visi pembangunan daerah, prioritas kebijakan publik, serta komitmen terhadap pelayanan masyarakat.

Sebagai instrumen fiskal, APBD memiliki peran penting dalam menggerakkan perekonomian daerah. Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo, dalam berbagai kesempatan menekankan bahwa kepala daerah harus mendorong belanja daerah secara maksimal agar menjadi katalis pertumbuhan ekonomi masyarakat. Belanja pemerintah daerah yang optimal akan meningkatkan konsumsi rumah tangga, memperkuat daya beli, dan mendorong perputaran uang di masyarakat. Presiden bahkan menyebut bahwa dana masyarakat yang tertahan di perbankan mencapai Rp690 triliun, dan mendorong agar belanja masyarakat difasilitasi melalui kegiatan seni, olahraga, promosi desa wisata, serta pembelian produk dalam negeri.

Senada dengan hal tersebut, Kementerian Dalam Negeri melalui Plh. Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah menegaskan bahwa pemerintah daerah harus mengoptimalkan realisasi anggaran sejak awal tahun. Beberapa poin penting yang menjadi perhatian adalah: pertama, uang yang beredar di masyarakat akan meningkatkan aktivitas ekonomi lokal; kedua, percepatan pembangunan akan mempercepat dampak nyata bagi masyarakat; dan ketiga, peningkatan daya saing daerah akan menarik minat investor. Strategi yang dianjurkan meliputi pengadaan dini, penetapan pejabat pelaksana kegiatan, pemanfaatan KKP, serta integrasi sistem pembayaran digital melalui Bank RKUD.

Secara konseptual, anggaran merupakan motor penggerak utama dalam sistem pemerintahan. Governmental Accounting Standards Board (GASB) mendefinisikan anggaran sebagai rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran dan sumber pendapatan dalam periode tertentu (Bastian, 2010:191). Dalam konteks sektor publik, Mardiasmo (2004:61) menegaskan bahwa anggaran merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang rakyat. Oleh karena itu, penganggaran harus memperhatikan prinsip efektivitas, efisiensi, dan ekonomis agar tidak terjadi kegagalan dalam pelaksanaan rencana pembangunan.

Namun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa penyerapan anggaran belanja daerah masih menghadapi tantangan serius. Salah satu isu yang menonjol adalah rendahnya penyerapan anggaran di awal tahun dan penumpukan realisasi di akhir tahun anggaran. Pola ini menunjukkan kelemahan dalam perencanaan, manajemen kas, dan koordinasi antar perangkat daerah. Secara nasional, rata-rata penyerapan anggaran masih tergolong rendah, dan di beberapa daerah, termasuk Kota Bandung, realisasi belanja belum mencerminkan kapasitas fiskal yang dimiliki.

Kondisi ini menegaskan pentingnya reformasi tata kelola keuangan daerah yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan administratif, tetapi juga pada pencapaian kinerja dan dampak pembangunan. Penyerapan anggaran yang optimal bukan sekadar angka, melainkan cerminan dari efektivitas pemerintahan, kepercayaan publik, dan keberhasilan daerah dalam menjawab kebutuhan warganya secara nyata.

Kondisi ini perlu menjadi perhatian serius bagi seluruh pemangku kepentingan, mengingat anggaran belanja daerah merupakan instrumen utama dalam mewujudkan program pembangunan dan pelayanan publik. Ketika sebagian anggaran tidak terealisasi, hal tersebut secara tidak langsung mencerminkan bahwa sejumlah program atau kegiatan yang telah direncanakan baik yang bersifat langsung menyentuh masyarakat maupun yang mendukung fungsi pemerintahan secara sistemik tidak terlaksana secara optimal. Akibatnya, potensi dampak pembangunan yang seharusnya dirasakan oleh masyarakat menjadi tertunda, dan efektivitas kebijakan fiskal daerah pun berkurang.

Lebih jauh, ketidakterserapan anggaran juga dapat memengaruhi persepsi publik terhadap kinerja pemerintah daerah, serta menimbulkan pertanyaan mengenai kualitas perencanaan, efisiensi pelaksanaan, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah. Oleh karena itu, peningkatan realisasi

belanja bukan hanya soal angka, melainkan juga soal komitmen terhadap kesejahteraan masyarakat, efektivitas birokrasi, dan keberhasilan daerah dalam menjalankan mandat otonomi secara bertanggung jawab.

Selain dari aspek capaian tahunan, pola penyerapan anggaran oleh pemerintah daerah juga menunjukkan ketidaksesuaian yang cukup signifikan antara rencana dan pelaksanaan. Secara umum, rata-rata pemerintah daerah belum mampu melakukan penyerapan anggaran secara proporsional sepanjang tahun anggaran. Ketimpangan ini berdampak langsung terhadap efektivitas fungsi APBD sebagai instrumen fiskal, sekaligus memengaruhi pelaksanaan kegiatan pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan secara menyeluruh.

Keterlambatan penyerapan anggaran merupakan masalah klasik yang telah lama dihadapi oleh kementerian/lembaga maupun satuan kerja perangkat daerah. Meskipun berbagai regulasi dan instrumen pengendalian telah diterbitkan, hingga kini belum ditemukan solusi yang benar-benar efektif untuk mengatasi persoalan ini secara sistemik. Akibatnya, dana yang telah dialokasikan dalam APBD tidak sepenuhnya dimanfaatkan secara optimal, sehingga menimbulkan fenomena fiskal yang dikenal sebagai dana “menganggur”.

Rendahnya tingkat realisasi penyerapan anggaran tidak hanya berdampak pada efisiensi fiskal, tetapi juga berimplikasi pada hilangnya manfaat belanja publik. Ketika belanja tidak terealisasi sesuai rencana, maka program pembangunan yang dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat menjadi tertunda atau bahkan tidak terlaksana. Hal ini menyebabkan lambatnya penerimaan hasil pembangunan oleh masyarakat, yang pada gilirannya dapat menurunkan tingkat kepercayaan publik terhadap pemerintah sebagai pelaksana pembangunan.

Penurunan kepercayaan ini bukan sekadar persoalan administratif, melainkan dapat berdampak pada stabilitas sosial dan politik. Ketika masyarakat merasa bahwa pemerintah tidak mampu mengelola anggaran secara efektif, maka legitimasi pemerintahan daerah pun terancam. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat memicu ketidakpuasan publik, memperlemah partisipasi warga, dan berpotensi menimbulkan instabilitas dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Dalam pengertiannya, APBD merupakan instrumen fiskal yang memuat estimasi pendapatan dan belanja, serta menjadi acuan utama bagi pemerintah daerah dalam melaksanakan program dan kegiatan pembangunan. Penyusunan APBD didasarkan pada dokumen perencanaan daerah, baik yang bersifat jangka menengah (RPJMD) maupun tahunan (RKPD), sehingga APBD memiliki posisi strategis dalam siklus pembangunan daerah.

Menurut ketentuan Pasal 23 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, APBD memiliki tiga fungsi utama: fungsi alokasi, fungsi distribusi, dan fungsi stabilisasi. Ketiga fungsi ini secara substansial berkaitan erat dengan dinamika perekonomian masyarakat daerah. Pelaksanaan APBD yang efektif dan tepat sasaran dapat mendorong penciptaan lapangan kerja, memperkuat fondasi ekonomi lokal, serta mewujudkan keadilan sosial melalui distribusi manfaat pembangunan yang merata.

Oleh karena itu, realisasi pelaksanaan APBD, khususnya pada komponen belanja daerah, harus dimaksimalkan dan dioptimalkan setinggi mungkin. Hal ini menjadi semakin penting mengingat pendekatan yang digunakan dalam penyusunan APBD adalah anggaran berbasis kinerja, yaitu metode penganggaran yang berfokus pada pencapaian output dan outcome dari setiap program dan kegiatan (Suwanda dkk., 2021; Tadahana, 2019). Dengan demikian, ketidakmaksimalan dalam pelaksanaan belanja daerah tidak hanya berdampak pada efisiensi fiskal, tetapi juga mencerminkan rendahnya akuntabilitas kinerja pemerintahan daerah (Wahdatul dkk., 2021).

Kondisi ini harus menjadi perhatian serius, baik bagi pemerintah pusat sebagai pembina umum keuangan daerah melalui Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah, maupun bagi pemerintah daerah sebagai pelaksana anggaran. Sebab, belanja daerah bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan instrumen strategis untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Secara kumulatif, efektivitas belanja daerah akan berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi nasional dan memperkuat daya saing Indonesia di tingkat regional maupun global.

Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan riset khusus yang mendalam terhadap masing-masing pemerintah daerah. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari sistem negara kesatuan yang menganut prinsip otonomi daerah sebagai dasar penyelenggaraan pemerintahan. Dalam praktiknya, setiap daerah memiliki karakteristik, kompleksitas, dan problematika yang unik. Oleh karena itu, pendekatan kebijakan dan penguatan kapasitas fiskal daerah tidak dapat dilakukan secara seragam, melainkan harus disesuaikan dengan konteks lokal masing-masing daerah. Dengan riset yang berbasis pada realitas lokal, pemerintah pusat dapat merumuskan kebijakan pembinaan yang lebih adaptif dan solutif, sementara pemerintah daerah dapat memperbaiki tata kelola anggaran secara lebih tepat dan berdaya guna. Sinergi ini menjadi kunci untuk memastikan bahwa APBD benar-benar menjadi instrumen pembangunan yang inklusif, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Berkenaan dengan hal tersebut, penulis menyajikan dan memberikan penjelasan terkait data realisasi belanja daerah pada tingkat pemerintahan kabupaten/kota se-Jawa Barat, yang difokuskan pada periode TA 2022 sampai dengan TA 2023. Namun, untuk kepentingan analisis awal, data yang ditampilkan merujuk pada capaian TA 2021, dengan fokus pada 10 pemerintah kabupaten/kota dengan tingkat realisasi belanja terendah.

Data ini menunjukkan bahwa besarnya alokasi anggaran tidak selalu berbanding lurus dengan tingkat realisasi belanja. Beberapa daerah dengan anggaran besar justru memiliki capaian realisasi yang belum optimal. Hal ini mengindikasikan adanya tantangan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran di tingkat daerah.

Oleh karena itu, analisis terhadap pola realisasi belanja daerah menjadi penting untuk memahami akar persoalan dan merumuskan strategi perbaikan. Pemerintah daerah perlu memperkuat kapasitas perencanaan dan pengelolaan anggaran berbasis kinerja, sementara pemerintah pusat melalui Ditjen Bina Keuangan Daerah dapat memberikan pembinaan yang lebih kontekstual dan berbasis data. Dalam kerangka otonomi daerah, setiap kabupaten/kota memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri. Maka, pendekatan kebijakan fiskal tidak dapat bersifat seragam, melainkan harus disesuaikan dengan kondisi lokal masing-masing daerah. Dengan demikian, optimalisasi belanja daerah tidak hanya menjadi indikator efisiensi fiskal, tetapi juga menjadi cerminan komitmen terhadap pembangunan yang inklusif dan berkeadilan.

Berdasarkan prosentase capaian realisasi belanja APBD Pemerintah Kota Bandung pada Tahun 2021 sebesar 82,13% atau menduduki urutan kesembilan terendah dari 27 (dua puluh tujuh) Pemerintah Kabupaten/Kota Se Jawa Barat akan tetapi jika melihat besaran sisa belanja Pemerintah Kota Bandung sisa belanja sebesar Rp1.166.093.996.223,00 atau menduduki urutan ke empat sisa belanja terbesar dari 27 (dua puluh tujuh) Pemerintah Kabupaten/Kota Se Jawa Barat.

Dari penyajian data realisasi belanja Pemerintah Kota Bandung Tahun Anggaran 2021 sampai dengan tahun anggaran 2023, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan pengkajian secara mendalam mengenai rendah atau kurang optimalnya realisasi belanja APBD Pemerintah Kota Bandung dengan judul penelitian "Implementasi Kebijakan Penyerapan Anggaran Belanja pada Anggaran dan Pendapatan Belanja Daerah Pemerintah Kota Bandung". Penelitian akan berfokus pada sejumlah objek penelitian agar bisa mendapatkan gambaran sekaligus jawaban yang komprehensif, presisi dan mendalam mengingat cakupan APBD itu sangat luas, kompleks dan sangat beragam. Adapun cakupan obyek penelitian dimaksud yakni sebagai berikut:

1. Dalam melakukan penelitian, peneliti akan menelusuri permasalahan-permasalahan yang dihadapi Pemerintah Kota Bandung berdasarkan urusan-urusan pemerintahan yang berkaitan dengan pelayanan dasar yang mencakup juga urusan pemerintahan yang tergolong mandatory spending. Pertimbangannya adalah karena urusan pemerintahan tersebut merupakan urusan pemerintahan yang memiliki anggaran dengan porsi terbesar dibandingkan dengan urusan pemerintahan lainnya dimana berdasarkan peraturan perundang-undangan porsi anggaran belanja untuk urusan pendidikan sebesar 20%, urusan kesehatan sebesar 10% dan urusan yang berkaitan dengan penyediaan infrastruktur publik 40%.
2. Peneliti juga hanya berfokus terhadap jenis-jenis belanja yang memiliki capaian realisasi terendah dengan jumlah besar dan berpengaruh signifikan terhadap anggaran belanja secara keseluruhan;

3. Berkenaan dengan hal tersebut pada angka 1, maka peneliti akan berfokus pada satuan kerja perangkat daerah yang menangani urusan pemerintahan yang berkaitan dengan pelayanan dasar seperti Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang serta pejabat strategis pengelola keuangan daerah lainnya seperti sekretaris daerah dan pejabat terkait lainnya.
4. Selain itu peneliti juga akan meminta pandangan seorang akademisi untuk melihat dari perspektif dari keilmuan terkait.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini akan digunakan metode campuran dengan pendekatan sekuensial eksploratori. Metode kualitatif dipilih agar peneliti dapat memahami secara jelas dan mengeksplorasi secara mendalam pada objek yang akan diteliti yang kemudian hasilnya dapat digunakan untuk membangun instrumen kuantitatif yang lebih terarah (Creswell, 2016). Dengan pendekatan campuran sekuensial eksploratory ini merupakan pendekatan yang kuat dan fleksibel dalam penelitian, memungkinkan peneliti untuk memanfaatkan kedua jenis data untuk menghasilkan temuan yang lebih valid dan komprehensif (Martono, 2015). Fokus utama dari penelitian ini adalah untuk dapat memperoleh gambaran secara jelas, mendalam serta komprehensif terkait dengan implementasi kebijakan penyerapan anggaran pada APBD Pemerintah Kota Bandung.

Teknik pengolahan dan analisis data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah teknik analisis SWOT dengan pendekatan kualitatif. SWOT sebagaimana dijelaskan sebelumnya memiliki tujuan untuk mengoptimalkan kekuatan (*strengths*) dan memanfaatkan peluang (*opportunities*) untuk mengatasi kelemahan (*weakness*) dan menekan ancaman (*threats*).

Setelah seluruh data dihasilkan kemudian data – data tersebut diolah menggunakan teknik triangulasi dimana pengumpulan data dengan menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang ada. Triangulasi merupakan teknik yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk menguji validitas data dengan mengkombinasikan sejumlah metode dan sumber agar memperoleh kebenaran dan keabsahan data.. Triangulasi tidak hanya berkelindan dengan verifikasi semata tetapi juga bermanfaat untuk memperkaya dengan fenomena yang sedang diteliti (Flick, 2004). Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Selanjutnya proses analisis data dimulai dengan tahapan pengumpulan data kemudian adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan penyerapan anggaran belanja APBD pada Pemerintah Kota Bandung disajikan oleh peneliti berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari data primer maupun sekunder. Setelah data diperoleh peneliti melakukan analisis menjawab pertanyaan penelitian yang disusun secara sistematis terkait Implementasi kebijakan penyerapan anggaran belanja APBD pada Pemerintah Kota Bandung dengan menggunakan Teori Implementasi menurut George C. Edward III (dalam Mursalim, 2017).

Data yang telah diperoleh dan diuraikan berdasarkan empat variabel utama dalam teori George C. Edward III yang meliputi, komunikasi, sumber daya, disposisi (sikap pelaksana), dan struktur birokrasi (Edward III, 1980), selanjutnya akan dilakukan analisis dengan analisis SWOT berdasarkan kategori strength, weakness, opportunity dan threats. Sehingga, dalam konteks implementasi kebijakan penyerapan anggaran belanja APBD pada Pemerintah Kota Bandung akan diketahui sejauhmana implementasi kebijakan, kendala dan upaya dalam penyerapan anggaran belanja diharapkan dapat merumuskan kebijakan yang lebih tepat.

1. Implementasi Kebijakan Penyerapan Anggaran Belanja APBD pada Pemerintah Kota Bandung

a. Komunikasi

Variabel komunikasi mengacu pada bagaimana kebijakan dan informasi terkait penyerapan anggaran disosialisasikan serta dikoordinasikan kepada para pelaksana di lapangan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi antar pemangku kepentingan di internal Pemkot Bandung belum sepenuhnya optimal. Sekretaris Daerah (Sekda) mengungkapkan bahwa penyampaian instruksi dan informasi dari pimpinan kepada OPD terkadang terlambat atau tidak merata, sehingga tidak semua unit pelaksana memahami target dan prosedur penyerapan anggaran dengan jelas. Hal ini diperkuat oleh paparan dari BPKAD yang menyebutkan kurangnya forum koordinasi rutin dan sistem informasi terintegrasi antar unit pengelola keuangan daerah. Akibatnya, sering terjadi miskomunikasi mengenai hal-hal teknis seperti penyesuaian jadwal program atau perubahan alokasi anggaran. Beberapa OPD mengaku baru mengetahui pembaruan atau arahan tertentu setelah waktu berjalan, sehingga upaya percepatan penyerapan anggaran terhambat oleh keterlambatan informasi. Dari sisi koordinasi horizontal antar OPD, komunikasi yang kurang sinkron juga menjadi kendala. Contohnya, Bagian Administrasi Pembangunan menyoroti bahwa tidak adanya rapat koordinasi khusus untuk memantau penyerapan anggaran lintas dinas menyebabkan masing-masing OPD bekerja sendiri-sendiri tanpa saling update.

Kondisi ini mengakibatkan informasi capaian dan kendala di lapangan tidak segera terdistribusi kepada tim anggaran kota. Secara keseluruhan, temuan wawancara menegaskan pentingnya perbaikan mekanisme komunikasi, baik melalui rapat koordinasi berkala, surat edaran, maupun pemanfaatan teknologi informasi, agar setiap perubahan kebijakan atau instruksi terkait penyerapan anggaran dapat tersampaikan dengan cepat dan tepat kepada seluruh pelaksana di tingkat SKPD. Dengan komunikasi yang lebih efektif, pemahaman bersama terhadap target serapan anggaran dapat ditingkatkan sehingga implementasi kebijakan lebih konsisten di semua unit

b. Sumber Daya

Variabel sumber daya mencakup ketersediaan dan kecukupan sumber daya manusia, anggaran, sarana prasarana, serta waktu yang mendukung pelaksanaan kebijakan. Berdasarkan wawancara dengan para pejabat OPD, faktor keterbatasan sumber daya merupakan salah satu hambatan utama dalam penyerapan anggaran di Kota Bandung. Dari aspek sumber daya manusia (SDM), beberapa OPD masih kekurangan tenaga pelaksana yang kompeten dan berpengalaman dalam mengelola program sehingga penyerapan anggaran terhambat. Sekda mengakui bahwa kapasitas SDM yang tidak merata antar OPD membuat implementasi kegiatan tidak berjalan seefektif yang diharapkan. Beberapa dinas, terutama yang menangani proyek teknis, belum memiliki personel yang benar-benar menguasai prosedur pengadaan dan administrasi keuangan, mengakibatkan pelaksanaan program molor dan anggaran terlambat terserap. Dinas Kesehatan, misalnya, menyampaikan bahwa pada tahun 2021 pihaknya harus merealokasi anggaran untuk penanganan COVID-19 secara mendadak, sementara SDM yang tersedia terbatas untuk melaksanakan refocusing tersebut secara simultan dengan program rutin.

Kondisi ini menunjukkan perlunya peningkatan kapasitas dan jumlah SDM agar mampu menyerap lonjakan anggaran ketika terjadi keadaan darurat maupun untuk pelaksanaan kegiatan reguler. Selain SDM, sarana dan prasarana pendukung juga berpengaruh. BPKAD mengungkapkan bahwa adaptasi terhadap sistem informasi keuangan baru selama periode tersebut memerlukan penyesuaian; keterbatasan infrastruktur teknologi informasi sempat menghambat kelancaran penyerapan anggaran di awal implementasinya. Beberapa OPD menghadapi kendala pada jaringan internet atau perangkat keras ketika harus mengoperasikan aplikasi perencanaan dan penganggaran terintegrasi, apalagi di masa pandemi ketika koordinasi banyak dilakukan secara daring. Di samping itu, keterbatasan waktu pelaksanaan menjadi sumber daya krusial yang disoroti. Wawancara dengan Dinas PUPR Bidang Cipta Karya mengindikasikan bahwa banyak proyek fisik baru dapat dimulai pertengahan tahun akibat proses lelang yang panjang di awal tahun anggaran, sehingga sisa waktu untuk menyelesaikan proyek dan menyerap anggarannya sangat sempit. Hal ini diperparah jika terjadi gagal lelang atau penyesuaian desain proyek, memaksa pergeseran waktu pelaksanaan lebih mundur. Secara umum, temuan-temuan tersebut menekankan bahwa tanpa dukungan sumber daya

yang memadai, baik SDM yang profesional, infrastruktur yang siap, anggaran yang cukup untuk operasional, maupun manajemen waktu yang baik, implementasi kebijakan penyerapan anggaran tidak dapat berjalan optimal. Peningkatan kompetensi SDM, penguatan sistem pendukung, serta perencanaan kegiatan yang matang sejak awal tahun anggaran menjadi kunci mengatasi kendala sumber daya ini di masa mendatang.

c. Disposisi

Disposisi atau sikap pelaksana merujuk pada komitmen, motivasi, dan kesediaan para pelaksana kebijakan untuk menjalankan program sesuai tujuan. Berdasarkan wawancara OPD, faktor disposisi ini turut memengaruhi tingkat penyerapan anggaran di Kota Bandung. Tingkat komitmen dan kepatuhan masing-masing OPD bervariasi terhadap target penyerapan. Beberapa OPD memiliki pimpinan dan staf yang proaktif mengejar realisasi anggaran sejak awal tahun, mereka secara rutin memonitor progress kegiatan dan segera mengeksekusi anggaran begitu masuk triwulan I. OPD dengan sikap pelaksana yang demikian umumnya mampu mencapai serapan anggaran tinggi mendekati 100% di akhir tahun. Namun, terdapat pula OPD yang cenderung lamban atau terlalu berhati-hati. Inspektorat mengungkapkan bahwa di sejumlah kasus, pelaksana di lapangan menunda-nunda pengeluaran karena khawatir melakukan kesalahan administrasi atau takut anggarannya menyalahi aturan, yang dapat berujung temuan audit. Sikap fear of risk ini membuat beberapa kegiatan baru dijalankan di paruh akhir tahun, sehingga waktu yang tersisa sedikit dan anggaran tidak terserap optimal. Wawancara dari Inspektorat menegaskan bahwa meskipun kehati-hatian penting untuk akuntabilitas, jika berlebihan dapat menjadi penghambat penyerapan anggaran. Di sisi lain, disposisi pelaksana juga dipengaruhi oleh integritas dan budaya kerja. Para informan umumnya sepakat bahwa tidak ada penyimpangan sengaja dalam penggunaan anggaran (misalnya anggaran sengaja tidak diserap untuk disalahgunakan), namun budaya kerja birokrasi yang kurang berorientasi hasil turut berperan.

Sekda menekankan perlunya perubahan mindset agar setiap OPD merasa ownership terhadap target penyerapan anggaran, bukan sekadar menjalankan rutinitas kegiatan. Beberapa OPD baru bergerak cepat setelah mendapat teguran atau dorongan dari pimpinan tingkat kota, menunjukkan sikap reaktif daripada proaktif. Hal ini berkaitan dengan motivasi, insentif kinerja penyerapan yang kurang jelas dinilai membuat sebagian pelaksana tidak menjadikan serapan anggaran sebagai prioritas utama. Sebaliknya, apabila pimpinan OPD memberi contoh tegas dan mengarahkan bawahannya untuk serius mencapai target penyerapan (misalnya melalui rapat bulanan evaluasi serapan), kinerja penyerapan cenderung lebih baik. Temuan-temuan tersebut konsisten dengan teori Edward III bahwa sikap dan dukungan pelaksana sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Tanpa disposisi yang positif, yaitu komitmen tinggi, integritas, dan kemauan menjalankan program, maka kebijakan penyerapan anggaran sulit terlaksana sesuai rencana.

d. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi mencakup tatanan organisasi, pembagian wewenang, serta prosedur operasional yang berlaku dalam implementasi kebijakan. Berdasarkan wawancara, faktor struktur birokrasi di Pemerintah Kota Bandung pada 2021–2023 turut memberikan dampak signifikan terhadap penyerapan anggaran. Prosedur administrasi yang berbelit dan hierarki kewenangan yang panjang kerap menjadi penghambat. Misalnya, untuk merealisasikan belanja modal suatu dinas, harus melalui tahapan verifikasi di BPKAD, persetujuan Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), hingga review Inspektorat sebelum dana dicairkan. BPKAD menyebut bahwa alur birokrasi internal yang melibatkan banyak meja persetujuan ini memperlambat proses pencairan anggaran jika koordinasinya tidak sinergis. Demikian pula, ketika terjadi kebutuhan revisi anggaran (APBD Perubahan), diperlukan persetujuan legislatif (DPRD) dan evaluasi provinsi yang memakan waktu cukup lama. Wawancara dengan Sekda mengindikasikan bahwa APBD Tahun 2021 sempat mengalami refocusing dan pergeseran anggaran akibat pandemi, namun proses administrasi perubahan anggaran tersebut kompleks sehingga penyesuaiannya tidak cepat terlaksana di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa struktur dan aturan formal yang kaku dapat membuat implementasi kebijakan kurang lincah merespons situasi dinamis. Selain itu, fragmentasi organisasi turut menjadi persoalan struktural. Fungsi perencanaan, penganggaran, pelaksanaan program, hingga pengadaan

barang/jasa berada di unit-unit terpisah (misalnya Bappeda, BPKAD, dinas teknis, dan ULP/Bagian Pengadaan) dengan koordinasi yang belum terintegrasi sepenuhnya. Bagian Administrasi Pembangunan mengakui bahwa komunikasi lintas sektor antara perencana program dan pelaksana teknis proyek sering terputus, karena masing-masing fokus pada tupoksi sendiri. Kurangnya mekanisme koordinasi lintas OPD yang baku membuat penyelesaian masalah implementasi di lapangan lambat ditangani. Sebagai contoh, apabila terjadi kendala pembebasan lahan dalam proyek infrastruktur PUPR, dinas teknis harus berkoordinasi dengan dinas pertanahan atau instansi lain, dan proses ini tidak selalu difasilitasi dengan baik oleh struktur yang ada.

Informan dari Dinas PUPR menyebutkan perlu adanya tim terpadu atau satuan tugas percepatan pembangunan untuk menjembatani berbagai instansi terkait, namun selama 2021–2022 forum semacam itu masih ad hoc dan belum permanen. Terakhir, tingginya rotasi dan pergantian pejabat/pegawai di lingkungan Pemkot dalam kurun waktu tersebut juga berpengaruh terhadap penyerapan anggaran. Inspektorat menyoroti bahwa ketika personel kunci yang telah dilatih atau berpengalaman dipindah tugas, penggantinya sering membutuhkan waktu beradaptasi sehingga beberapa program terhenti sementara atau berjalan lambat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa struktur birokrasi yang kurang mendukung, baik dari segi prosedur yang terlalu panjang, koordinasi antar-unit yang lemah, maupun dinamika organisasi yang tinggi, menjadi kendala nyata dalam implementasi kebijakan penyerapan anggaran di Kota Bandung. Perbaikan struktur diperlukan, misalnya melalui penyederhanaan proses birokrasi, pembentukan forum koordinasi lintas OPD, dan penempatan SDM yang stabil pada posisinya, agar kebijakan dapat diimplementasikan lebih efektif sesuai yang diharapkan (Edward III, 1980).

2. Kendala yang dihadapi dalam Implementasi Kebijakan Penyerapan Anggaran Belanja APBD pada Pemerintah Kota Bandung

a. Perencanaan Kurangnya Kematangan di Awal Tahun

Berdasarkan wawancara, beberapa informan menyoroti bahwa perencanaan program dan kegiatan pada awal tahun anggaran masih kurang matang. Sekretariat Daerah (SETDA) Kota Bandung, misalnya, mengakui adanya program yang perencanaannya tergesa-gesa atau kurang detail, sehingga ketika masuk tahap pelaksanaan muncul kendala teknis yang tidak terantisipasi. Akibat perencanaan yang lemah, banyak kegiatan baru bisa dimulai pertengahan tahun atau harus direvisi, menyulitkan penyerapan anggaran karena waktu pelaksanaannya menjadi lebih sempit.

Kurangnya kematangan perencanaan ini juga tercermin dari perubahan kegiatan yang kerap terjadi di tengah tahun. Beberapa OPD terpaksa melakukan revisi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Perubahan untuk mengakomodasi program yang tidak siap dijalankan tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa sejak tahap perencanaan awal, identifikasi kebutuhan dan kesiapan pelaksanaan belum optimal. Informan dari Bagian Administrasi Pembangunan menambahkan bahwa koordinasi antarbidang dalam perencanaan perlu ditingkatkan agar setiap program yang dianggarkan betul-betul siap dilaksanakan sejak awal tahun.

b. Keterlambatan dan Kendala dalam Proses Pengadaan

Hampir semua OPD teknis mengungkapkan bahwa proses pengadaan barang/jasa yang lambat menjadi salah satu hambatan utama penyerapan anggaran. Dinas Cipta Karya, misalnya, menjelaskan bahwa lelang proyek konstruksi sering molor dari jadwal. Beberapa tender terpaksa gagal atau diulang karena penyedia tidak memenuhi syarat atau penawaran harga terlalu tinggi. Akibatnya, penandatanganan kontrak dan mulai kerjanya proyek mundur dari rencana, sehingga realisasi anggaran pun tertunda. Dinas Kesehatan juga mengalami hal serupa dalam pengadaan alat kesehatan dan obat-obatan yang prosesnya harus sangat hati-hati dan mengikuti regulasi ketat, sehingga membutuhkan waktu lebih panjang.

Selain itu, informan menyebutkan kendala teknis pengadaan seperti keterlambatan penyusunan dokumen administrasi, evaluasi yang memakan waktu, hingga masalah di sistem e-procurement. Beberapa OPD belum sepenuhnya mahir menggunakan sistem pengadaan elektronik, sehingga terjadi kesalahan input atau perlu pendampingan dari pihak UKPBJ (Unit Layanan Pengadaan). Hal-hal tersebut memperpanjang durasi pengadaan. Di sisi lain, penyedia barang/jasa

lokal kadang kurang familiar dengan proses lelang pemerintah, yang mengakibatkan dokumen penawaran mereka bermasalah dan lelang tidak menghasilkan pemenang. Semua faktor ini berkontribusi pada lambannya penyerapan anggaran karena kegiatan menunggu penyelesaian pengadaan.

c. Tidak adanya Standar yang Baku terkait SOP pelaksanaan monitoring dan Evaluasi atas penyerapan anggaran

Dalam memastikan pelaksanaan anggaran sesuai dengan yang ditetapkan diawal maka diperlukan langkah-langkah dalam pengendalian dan pengawasan. Kegiatan monitoring dan evaluasi adalah salah satu dari sekian instrumen kegiatan untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan kegiatan sesuai rencana. Penetapan standar operasional dan prosedur hampir semua informan menyatakan bahwa tidak ada aturan yang baku yang digunakan dalam melakukan monitoring dan evaluasi atas realisasi penyerapan anggaran.

d. Keterbatasan SDM dan Seringnya Rotasi Personel

Kapasitas sumber daya manusia yang tidak merata turut diidentifikasi sebagai kendala dalam penyerapan anggaran. Informan dari Inspektorat mengungkapkan bahwa di beberapa dinas, pejabat pelaksana teknis dan bendahara kurang memahami prosedur administrasi keuangan secara mendalam. Misalnya, ada yang belum mahir menyusun dokumen pertanggungjawaban atau laporan keuangan sesuai standar, sehingga proses administrasi menjadi lambat dan dana terlambat terserap. BPKAD menambahkan bahwa sering terjadi rotasi atau pergantian pejabat di pertengahan tahun anggaran. Ketika personel baru menduduki posisi kunci (seperti PPK atau PPTK), mereka butuh waktu beradaptasi memahami program dan aturan, yang akhirnya menghambat kelancaran penyerapan karena keputusan terlambat diambil.

Beberapa narasumber juga menyinggung kurangnya pelatihan dan pendampingan bagi SDM pengelola anggaran. Dinas Pendidikan, misalnya, memerlukan bimbingan lebih dalam pengelolaan dana bantuan operasional atau DAK fisik agar tidak ragu membelanjakannya tepat waktu. Tanpa peningkatan kapasitas, pegawai cenderung bermain aman dan hanya mengikuti kebiasaan lama, padahal aturan terus diperbarui. Hal ini bermuara pada pelaksanaan program yang kurang efektif dan serapan anggaran yang di bawah target. Penguatan kompetensi SDM melalui pelatihan teknis pengelolaan keuangan menjadi kebutuhan mendesak sebagaimana diungkapkan beberapa OPD.

e. Kompleksitas Prosedur Administrasi dan Regulasi

Prosedur birokrasi yang panjang dan perubahan regulasi yang mendadak turut menjadi hambatan dalam penyerapan anggaran. Bagian Administrasi Pembangunan menjelaskan bahwa setiap tahap pelaksanaan kegiatan – mulai dari pengajuan dokumen teknis, verifikasi administrasi, hingga persetujuan atasan – memerlukan waktu yang tidak sedikit. Berbagai berkas harus bolak-balik dikoreksi untuk memastikan kesesuaian dengan peraturan, dan hal ini memperlambat realisasi kegiatan di lapangan. Misalnya, dokumen Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan Term of Reference harus diperiksa berjenjang, dan jika ada kesalahan sedikit saja, proses harus diulang dari awal.

Selain itu, regulasi dari pemerintah pusat atau provinsi yang berubah di tengah tahun membuat OPD harus menyesuaikan kebijakan dengan tergesa-gesa. Contohnya, perubahan petunjuk teknis penggunaan Dana Alokasi Khusus (DAK) atau penyesuaian standar harga barang dapat membuat OPD menunda kegiatan sampai aturan baru dipahami. BPKAD mengakui bahwa terkadang juknis turun lambat, sehingga penyaluran dan penggunaan dana harus menunggu. Kompleksitas ini ditambah lagi dengan kewajiban pelaporan yang detail di akhir proses, yang jika tidak dipersiapkan sejak awal akan menguras waktu menjelang tutup tahun. Secara keseluruhan, struktur birokrasi dan regulasi yang kurang luwes menjadi tantangan yang dihadapi hampir semua OPD dalam mempercepat penyerapan anggaran.

f. Dana Transfer Terlambat dan Kendala di Lapangan

OPD-OPD juga menghadapi kendala eksternal yang berada di luar kendali langsung mereka. Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan, misalnya, mengeluhkan bahwa dana transfer dari pemerintah pusat seperti DAK atau Bantuan Operasional sering terlambat turun. Ketika dana

tersebut baru diterima di akhir triwulan tiga atau bahkan mendekati akhir tahun, otomatis waktu yang tersisa untuk menggunakan dana itu sangat terbatas. Meski kegiatan telah direncanakan, keterlambatan pencairan dana pusat memaksa penjadwalan ulang dan sering kali tidak seluruh anggaran bisa terserap sebelum tahun anggaran berakhir.

Di lapangan, faktor alam dan pihak ketiga juga menjadi kendala penyerapan anggaran. Dinas PUPR/Cipta Karya berbagi pengalaman bahwa proyek fisik seperti pembangunan jalan atau drainase kadang terkendala cuaca buruk yang menghambat pekerjaan konstruksi. Selain itu, masalah pembebasan lahan yang berlarut-larut dengan warga atau koordinasi yang kurang lancar dengan kontraktor dapat menunda progres proyek. Ketika progres fisik tertunda, pencairan anggaran pun ikut tertunda karena pembayaran bertahap sesuai kemajuan pekerjaan. Bagian Administrasi Pembangunan menegaskan pentingnya koordinasi intensif dengan semua pemangku kepentingan (kontraktor, konsultan, hingga warga) untuk meminimalkan hambatan eksternal tersebut. Namun demikian, faktor-faktor eksternal ini kerap di luar prediksi dan menjadi salah satu alasan mengapa penyerapan anggaran tidak mencapai target maksimal.

3. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala Implementasi Kebijakan Penyerapan Anggaran Belanja APBD pada Pemerintah Kota Bandung

a. Penguatan Koordinasi dan Komunikasi Antar OPD

Kendala penyerapan anggaran sering kali dipicu oleh kurang sinkronnya komunikasi antar dinas. Sekretariat Daerah (SETDA) Kota Bandung mengambil inisiatif memperkuat koordinasi dengan menggelar rapat rutin lintas OPD. Melalui forum ini, setiap OPD – termasuk Disdik, Dinkes, hingga BPKAD – memaparkan progres dan hambatan penyerapan anggaran yang mereka alami. Pendekatan komunikatif ini membuat isu seperti keterlambatan lelang atau penundaan program segera terdeteksi dan dicarikan solusi bersama dalam rapat koordinasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa Bagian Administrasi Pembangunan berperan sebagai motor penghubung, memastikan setiap kendala di lapangan ditindaklanjuti oleh dinas terkait. Misalnya, ketika Dinas Cipta Karya melaporkan adanya hambatan pembebasan lahan yang mengancam realisasi proyek, SETDA bersama Bagian Administrasi Pembangunan segera memfasilitasi pertemuan dengan pihak terkait untuk percepatan. Koordinasi intensif semacam ini berhasil membangun rasa tanggung jawab Bersama, para pemangku kepentingan menjadi lebih proaktif berkomunikasi, sehingga penyerapan anggaran dapat ditingkatkan dengan mengurai hambatan secara kolektif sebelum membesar.

b. Optimalisasi Perencanaan dan Pelaksanaan Program

Perencanaan awal yang kurang matang menjadi salah satu penyebab realisasi anggaran tersendat. Menyadari hal ini, OPD-OPD di Bandung melakukan penjadwalan ulang dan optimalisasi perencanaan program sejak awal tahun anggaran. BPKAD bersama OPD teknis mempercepat penyusunan Dokumen Pelaksanaan Anggaran dan memastikan proses lelang dimulai lebih awal (misalnya, lelang proyek infrastruktur oleh Dinas Cipta Karya sudah disiapkan sejak triwulan pertama). Langkah ini bertujuan agar pelaksanaan kegiatan tidak menumpuk di akhir tahun. Selain itu, setiap program kini dilengkapi rencana rinci beserta timeline pelaksanaan yang realistis untuk mencegah keterlambatan eksternal. Dalam pelaksanaannya, dinas-dinas melakukan penyesuaian agar kegiatan bisa berjalan lancar meski ada kendala. Dinas Pendidikan (Disdik), misalnya, mengubah strategi pelaksanaan BOS dan bantuan sarana sekolah dengan mekanisme lebih fleksibel di tengah pandemi, sehingga anggaran terserap tepat sasaran meski sekolah sempat tutup. Demikian pula Dinas Kesehatan (Dinkes) memanfaatkan pengadaan alat kesehatan melalui e-catalog agar lebih cepat dan efisien, menghindari proses tender panjang. Upaya-upaya ini menunjukkan perbaikan manajemen program, OPD belajar dari tahun sebelumnya dan menerapkan langkah antisipatif (seperti membuat jadwal cadangan dan pivot program) sehingga penyerapan anggaran meningkat seiring berjalannya tahun anggaran 2021–2023

c. Peningkatan Kapasitas SDM dan Pendampingan Teknis

Sumber daya manusia juga menjadi fokus upaya perbaikan. Banyak pegawai pelaksana yang awalnya kurang paham prosedur pengelolaan anggaran atau takut melakukan kesalahan administrasi cenderung memperlambat penyerapan. Untuk mengatasi hal ini, Pemkot Bandung

melalui BPKAD dan Inspektorat menyelenggarakan berbagai pelatihan teknis dan pendampingan. Dari hasil wawancara, terungkap bahwa BPKAD rutin mengadakan bimtek (bimbingan teknis) bagi bendahara dan pejabat pengadaan di OPD, terutama terkait penggunaan sistem keuangan dan aturan terbaru. Di sisi lain, Inspektorat memberikan coaching dan konsultasi proaktif agar para pelaksana berani mengambil langkah percepatan secara tertib aturan. Disdik dan Dinkes juga berkontribusi meningkatkan kapasitas pada unit pelaksana di bawahnya. Disdik, misalnya, mendampingi sekolah-sekolah dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran sejak awal, sehingga dana pendidikan dapat dicairkan dan dimanfaatkan tepat waktu. Dinkes melakukan hal serupa dengan puskesmas dan rumah sakit daerah, memastikan mereka terampil mengelola belanja operasional dan belanja modal kesehatan. Para narasumber menilai langkah pendampingan ini efektif meningkatkan kepercayaan diri aparatur dalam menyerap anggaran. Dengan kompetensi yang lebih merata dan dukungan teknis yang siap sedia, pelaksanaan program tidak lagi tersendat akibat kesalahan administratif atau ketidaktahuan prosedur, melainkan dapat berjalan cepat namun tetap akuntabel.

d. Penguatan Pengawasan dan Evaluasi Berkala

Upaya berikutnya adalah memperketat pengawasan serta melakukan evaluasi penyerapan anggaran secara berkala. Inspektorat Kota Bandung mengambil peran aktif dengan menerapkan monitoring triwulanan dan audit internal secara tematik pada kegiatan beranggaran besar. Dari wawancara dengan Inspektorat, diketahui bahwa sejak 2021 mereka mulai menerapkan early warning system dengan memantau realisasi setiap OPD per triwulan. OPD yang realisasinya di bawah target diberikan peringatan dini disertai rekomendasi solusi. Sebagai contoh, bila hingga pertengahan tahun Dinas Cipta Karya baru menyerap anggaran di bawah 30%, Inspektorat bersama Bagian Administrasi Pembangunan akan turun meninjau proyek-proyeknya untuk mencari tahu kendalanya, lalu membantu mencari jalan keluar seperti percepatan tender ulang atau pendampingan manajemen proyek. Evaluasi rutin di tingkat pimpinan juga digencarkan. Sekda dan BPKAD mengadakan rapat evaluasi bulanan khusus penyerapan anggaran, di mana setiap kepala dinas harus memaparkan capaian dan kendala terbaru. Tekanan positif ini mendorong OPD saling berlomba memperbaiki kinerjanya agar tidak tertinggal. Menurut narasumber, transparansi dalam evaluasi tersebut membuat setiap hambatan (seperti kontrak yang terlambat atau kegiatan yang terhambat regulasi) segera terlihat secara real-time. Dampaknya, tindakan korektif bisa lebih cepat diambil – apakah itu perombakan jadwal, pendisiplinan rekanan yang lalai, atau percepatan review dokumen di BPKAD. Dengan pengawasan intensif dan evaluasi berkelanjutan, praktik penyerapan anggaran menjadi lebih terkontrol, OPD lebih disiplin karena tahu kinerjanya terus dipantau dan akan dievaluasi secara terbuka.

e. Fleksibilitas Kebijakan dan Realokasi Anggaran

Terakhir, Pemerintah Kota Bandung menerapkan kebijakan anggaran yang lebih fleksibel sebagai respon atas kendala yang muncul, terutama di masa pandemi. Wawancara mengungkapkan bahwa pada Tahun Anggaran 2021, dilakukan refocusing anggaran, belanja-belanja non-prioritas dikurangi dan dialihkan untuk penanganan COVID-19 serta jaring pengaman sosial. Dinas Kesehatan merasakan dampak positif langkah ini, karena dana segera tersedia untuk pengadaan vaksin, APD, dan peningkatan kapasitas layanan kesehatan tanpa terhambat prosedur normal yang panjang. Walaupun beberapa program lainnya terpaksa direm, fleksibilitas kebijakan ini memastikan anggaran terserap di sektor paling membutuhkan, alih-alih menganggur akibat program asli tak bisa dijalankan di situasi krisis. Selain refocusing, mekanisme perubahan APBD dimanfaatkan secara optimal setiap tahunnya (2021–2023) untuk mengoreksi alokasi anggaran. BPKAD bersama TAPD (Tim Anggaran Pemerintah Daerah) bergerak cepat melakukan realokasi dari kegiatan yang berpotensi tidak terserap ke program atau kebutuhan lain yang lebih siap dilaksanakan. Sebagai ilustrasi, anggaran proyek fisik yang terhambat di Dinas Cipta Karya dialihkan pada perubahan anggaran ke program padat karya atau perbaikan infrastruktur skala kecil yang bisa segera dijalankan. Kebijakan fleksibel juga tampak pada simplifikasi prosedur yaitu Pemkot mengikuti arahan pusat dengan memanfaatkan e-katalog dan peningkatan batas pengadaan langsung untuk percepatan belanja barang/jasa tertentu. Langkah-langkah adaptif ini memberikan ruang bagi OPD untuk tetap mencapai target penyerapan meskipun kondisi dan prioritas berubah. Alhasil, selama 2021–2023, Kota Bandung mampu mempertahankan tren penyerapan anggaran

yang relatif tinggi dengan menyesuaikan strategi pelaksanaan anggaran secara luwes namun tetap terukur

4. Analisis Strategi SWOT Penyerapan Anggaran OPD Kota Bandung

Setelah diketahui gambaran implementasi kebijakan, kendala dan upaya yang dilakukan dalam penyerapan anggaran belanja APBD, selanjutnya dilakukan analisis dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk memberikan informasi bagi organisasi yang didapatkan dari analisa kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) maupun kondisi eksternal (peluang dan ancaman) organisasi (Ferrel dan Hartline, 2008). Hasil analisis Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), dan Threats (Ancaman) untuk masing-masing OPD. Dalam implementasi kebijakan penyerapan anggaran belanja APBD pada Pemerintah Kota Bandung sebagai berikut

a. *Strengths* (Kekuatan)

Dalam konteks implementasi kebijakan penyerapan anggaran belanja, dalam setiap OPD Kota Bandung, terdapat sejumlah kekuatan internal yang dapat diberdayakan, seperti kompetensi teknis sebagian aparatur pengelola keuangan, dukungan struktural dari pimpinan OPD, serta ketersediaan sistem pelaporan dan evaluasi anggaran yang telah terbangun. Di sisi eksternal, pemerintah daerah memiliki peluang besar berupa dukungan dana dari pusat, pemanfaatan teknologi informasi dalam e-budgeting dan e-monitoring, serta keberadaan forum koordinasi seperti TEPRAs yang mempertemukan berbagai OPD untuk evaluasi kinerja.

Pemanfaatan sistem penganggaran digital dan pelaporan triwulanan sebagai alat kontrol kinerja anggaran. Komitmen pimpinan OPD dapat digunakan untuk membentuk tim percepatan realisasi anggaran, yang bertugas menyusun agenda kegiatan lebih rinci, mengantisipasi hambatan lapangan, serta memastikan tidak terjadi akumulasi pelaksanaan program di akhir tahun.

b. *Weaknesses* (Kelemahan)

Disisi lain dalam seteiap OPD di Kota Bandung masih menghadapi sejumlah kelemahan internal, seperti keterbatasan SDM teknis, lemahnya koordinasi antar bidang atau antar sub-unit dalam OPD, serta beban administratif yang tinggi dalam pelaporan dan pengadaan. Namun demikian, peluang eksternal yang tersedia, seperti kemajuan teknologi informasi, adanya forum koordinasi antar OPD, dan ketersediaan pelatihan atau pendampingan teknis dari kementerian/lembaga, membuka ruang untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan tersebut secara sistematis.

c. *Opportunities* (Peluang)

Pelatihan berkala terhadap SDM yang telah dilakukan oleh pemerintah Kota Bandung dengan menggandeng instansi lainnya seperti LKPP dalam pengadaan barang dan jasa terkait teknis e-procurement, penyusunan kontrak dan manajemen proyek berbasis anggaran. Selanjutnya, kegiatan benchmarking terhadap OPD yang berhasil menyerap anggaran secara efektif dapat dijadikan pembelajaran lintas instansi. Praktik-praktik unggulan dari satu dinas, seperti sistem perencanaan yang detail atau strategi percepatan pengadaan, dapat direplikasi oleh dinas lain yang menghadapi kendala serupa

d. *Threats* (Ancaman)

Dalam kasus OPD Kota Bandung, kombinasi antara lemahnya kapasitas administrasi, tumpang tindihnya tugas lintas bidang, serta budaya kerja yang pasif, bertemu dengan tekanan audit dan perubahan kebijakan nasional yang seringkali mendadak, menciptakan risiko stagnasi implementasi anggaran. Penyederhaan prosedur birokrasi yang kaku, melalui revisi SOP pencairan, pemangkasan tahapan approval, atau digitalisasi pelaporan dan dokumentasi. Beban administratif yang tinggi dapat diredam melalui otomatisasi sistem, misalnya dengan penggunaan platform e-arsip dan e-LKPD yang memudahkan pengumpulan bukti tanpa harus manual.

Selanjutnya dalam rangka manajemen resiko Pemerintah perlu menyusun sistem early warning terhadap hambatan-hambatan struktural atau eksternal yang berulang, misalnya dengan

menyusun daftar kegiatan prioritas yang dapat dikerjakan lebih awal sebagai buffer. Pada saat yang sama, OPD perlu memperkuat kontrol internal agar setiap kelemahan internal tidak berkembang menjadi krisis saat terjadi tekanan dari luar.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diatas, maka dapat disimpulkan, sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan penyerapan anggaran belanja APBD TA 2021 s.d TA 2023 belum sepenuhnya optimal, hal ini dapat dilihat dari tingkat Penyerapan Anggaran Belanja Pemerintah Kota Bandung berdasarkan ketentuan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900-327 Tahun 1996 tentang Pedoman Penilaian dan Kinerja Keuangan Daerah tergolong belum optimal karena berada dalam rentang di bawah 90%. Menurut data dari Kemendagri, capaian realisasi anggaran belanja tahun anggaran 2021, 2022 dan 2023 secara berturut-turut sebesar 82,13%, 87,34%, dan 86,24%.
2. Kendala yang di hadapi Pemerintah Kota Bandung dalam Implementasi kebijakan penyerapan anggaran belanja APBD TA 2021 s.d TA 2023, sebagai berikut: kendala pada aspek perencanaan, yakni perencanaan kegiatan yang kurang matang dan kurang rinci menyebabkan pelaksanaan tersendat atau mundur dari jadwal, proses pengadaan barang/jasa yang lambat, tidak adanya SOP terkait monitoring dan evaluasi dalam pelaksanaan dan penyerapan anggaran, keterbatasan Sumber Daya Manusia dan rotasi personel, Kompleksitas prosedur admintrasi dan regulasi, serta ketidakpastian jadwal penerimaan pendapatan transfer yang bersumber dari pemerintah pusat.
3. Di sisi lain, penelitian ini berhasil mengidentifikasi upaya-upaya yang dilakukan pemerintah Kota Bandung untuk mendorong keberhasilan yang memungkinkan beberapa OPD mencapai penyerapan anggaran lebih baik.sebagai berikut:
 - a. Adanya komitmen dan dukungan pimpinan OPD serta political will dari pemerintah daerah. OPD yang pimpinan dan jajarannya proaktif dalam mengawal realisasi anggaran, misalnya dengan melakukan pendampingan sejak penyusunan perencanaan anggaran, rapat monitoring rutin, evaluasi bulanan, dan penegasan target serapan, cenderung mencapai tingkat penyerapan lebih tinggi.
 - b. Komunikasi yang efektif antar pemangku kepentingan juga terbukti menjadi faktor pendukung, ketika informasi mengenai petunjuk teknis, perubahan regulasi, atau prosedur pencairan anggaran disampaikan dengan jelas dan tepat waktu dari BPKAD dan Sekretariat Daerah kepada OPD pelaksana, implementasi program dapat berlangsung lebih lancar. Komunikasi yang baik menciptakan keselarasan pemahaman antara perencana anggaran dan pelaksana kegiatan di lapangan, sehingga mengurangi risiko kesalahan atau penundaan.
 - c. Ketersediaan dan peningkatan kapasitas sumber daya yang memadai, baik dana, SDM, maupun sarana pendukung, merupakan faktor keberhasilan penting. OPD yang memiliki tenaga pengelola keuangan berpengalaman, tim teknis pengadaan yang kapabel, serta infrastruktur administrasi (seperti sistem informasi monitoring anggaran) yang baik, menunjukkan performa penyerapan lebih optimal.
 - d. Melakukan kebijakan fleksibilitas kebijakan dalam realokasi anggaran saat dihadapkan pada kondisi mendesak atau darurat seperti pada saat pandemi Covid-19.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, S., & Muthia, N. (2017). Determinan saldo kas akhir tahun pada pemerintah daerah di Aceh. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 21(2), 130-140.
- Addison, D. M. (2013). The quality of budget execution and its correlates. *World Bank Policy Research Working Paper*, (6657).
- Adrison, V., & Flukera, M. (2016). Lowering regional inflation? Improve budget absorption. *Economics and Finance in Indonesia*, 62(2), 67-77.

- Ambarwati, D. (2020). Pengelolaan produk tabungan pada Pt. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten Kantor Cabang Pembantu Pamanukan Kabupaten Subang. *The World of Financial Administration Journal*, 2(1), 22
- Amellya, S., Jalaluddin, J., & Batara, G. (2023). What Determines Budget Absorption in Local Government? Evidence from Aceh Province, Indonesia. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 6(1), 73-83.
- Amellya, S., Jalaluddin, J., & Batara, G. (2023). What Determines Budget Absorption in Local Government? Evidence from Aceh Province, Indonesia. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 6(1), 73-83.
- Anderson, J. E. (2006). *Public policymaking: An introduction*. 6th Ed. Belmont: Wadsworth Cengage Learning
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (2nd ed.). Homewood, IL: Dow Jones-Irwin
- Andriati, R. (2019). Factors affect budget absorption in government institutions of Indonesia, 2017. *Journal of Governance and Public Policy*, 6(2), 101-109.
- Atmoko, T. (2011). *Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Unpad, Bandung.
- Aviantoro, D., Suseno, Y. D., & Widodo, U. S. (2020). Analisis Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPPKAD Kabupaten Ponorogo Dengan Performance Appraisal Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14.
- Bandiyono, A., & Mayangsari, S. (2021). The Role Of Cash Planning In Budget Absorption: Perception Testing. *Jurnal Akuntansi*, 25(2), 201-221.
- Basri, Y. M., Gusnardi, G., & Yasni, H. (2021). Government budget absorption: A study on the reallocation and refocus of the COVID-19 budget. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(2), 317-337.
- Bogdan, R., & Taylor, S. J. (1990). Looking at the bright side: A positive approach to qualitative policy and evaluation research. *Qualitative Sociology*, 13(2), 183-192.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21
- Dahana, M. A. (2020). Analysis of the budget planning process and budget execution process. *European Journal of Business and Management Research*, 5(4).
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson Education.
- David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice hall.
- Dougherty, M. J., Klase, K. A., & Song, S. G. (2003). Managerial necessity and the art of creating surpluses: The budget-execution process in West Virginia cities. *Public Administration Review*, 63(4), 484-497.
- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Translated by Constance Storrs. London: Pitman Publishing.
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. In *A companion to qualitative research* (pp. 178-183). London: Sage Publications
- Grindle, M. S. (1980). *Politics and policy implementation in the third world*. New York: Princeton University Press.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006

- Gustawan Rachman, Ma'mun Sarma, Dwi Rachmina (2024): Strategi dalam Upaya Memperbaiki Keterlambatan Penyerapan Anggaran Belanja pada Pemerintah Kota Bogor, Volume 12 Nomor 2 Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah.
- Halim, A. (2004). Akuntansi Keuangan Daerah. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Halim, A. (2017). Manajemen keuangan sektor publik (Edisi 2). Jakarta: Salemba Empat.
- Heriyanto, H. (2018). Thematic analysis sebagai metode menganalisa data untuk penelitian kualitatif. *Anuva: Jurnal Kajian Budaya, Perpustakaan, dan Informasi*, 2(3), 317-324.
- Ho, A. T. K. (2019). Six theoretical perspectives on performance budgeting reform. In *Performance budgeting reform* (pp. 13-27). Routledge.
- Indonesia. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (2003)
- Indonesia. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan daerah (2003)
- Indonesia. Peraturan Pemerintah Nmor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instnasi Pemerintah (2006)
- Indonesia. Peraturan Pemerintah Nmor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan daerah (2019)
- Indonesia, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah. (2020)
- Indonesia, Surat Edaran Bersama Menteri Dalam Negeri dan Kepala Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Percepatan Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Khasiani, K., Koshima, Y., Mfombouot, A., & Singh, A. (2020). Budget execution controls to mitigate corruption risk in pandemic spending. *International Monetary Fund, Special Series on COVID-19*, 18, 1-9.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management. 15th Edition. Harlow: Pearson Education Limited
- Laili, N. R., & Sari, C. M. (2022). The Effect of Performance Measurement on Budget Execution with the Formulation of Performance Indicators on Budget Implementation of KPPN Blitar Service Scope. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 5(4), 765-774.
- Lannai, D., & Amin, A. (2020). Factors affect budget absorption in government institutions of South Sulawesi. *ATESTASI: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3(2), 113-119.
- Li, H., & Guo, Y. (2022). Performance management of university financial budget execution relying on comprehensive budget management strengthening model. *Advances in Multimedia*, 2022(1), 4758609.
- Mahmudi, M. (2010). Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mardiasmo, Y. (2009). Akuntansi sektor publik. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Martono, N. (2015). Metode Penelitian Sosial: Konsep-konsep Kunci (Sampel halaman). Nanang Martono.
- Mihajlović, M., Damjanović, R., & Savić, A. (2022). Accounting and legal aspects of budget execution. *International Journal of Economic Practice and Policy*, 19(2), 156-170.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948
- Morosan, G. (2019). Budget program versus budget execution in Romania. An analysis of the implications on the economy. *The USV annals of economics and public administration*, 19(2 (30)), 156-167.

- Musiega, A., Tsofa, B., Nyawira, L., Njuguna, R. G., Munywoki, J., Hanson, K., ... & Barasa, E. (2023). Examining the influence of budget execution processes on the efficiency of county health systems in Kenya. *Health policy and planning*, 38(3), 351-362.
- Nurhidayah, T., & Hendikawati, P. (2018). Pengaruh Realisasi APBD Terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Kemiskinan dengan Statistical Mediation Analysis. *Indonesian Journal of Mathematics and Natural Sciences*, 41(2), 111-120.
- Patton, M. Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Piatti-Funfkirchen, M., Barroy, H., Pivodic, F., & Margini, F. (2021). Budget execution in health.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78
- Pratiwi, N. R., Perwito, P., & Sukmawijaya, J. (2023). Determinants of Budget Absorption: The Role of Regulation as Moderator. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 4(1), 167-180.
- Rachman, G., mun Sarma, M., & Rachmina, D. (2020). Strategies for Improvement of Government Budget Absorption of Bogor City. *Journal of Social Science*, 1(5), 195-203.
- Rahardjo, M. (2011). *Metode pengumpulan data penelitian kualitatif*. Malang: Penerbit Universitas Brawijaya.
- Ramdhani, D., & Anisa, I. Z. (2017). Pengaruh perencanaan anggaran, kualitas sumber daya manusia, dan pelaksanaan anggaran terhadap penyerapan anggaran pada organisasi perangkat daerah provinsi Banten. *Jurnal Riset Akuntansi Terpadu*, 10(1), 134-148.
- Rangkuti, F. (2002). *Creating effective marketing plan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Raudla, R., & Douglas, J. W. (2022). Austerity and budget execution: control versus flexibility. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(2), 292-309.
- Sadjiarto, S. (2001). *Keuangan Daerah dalam Era Otonomi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Safriansah, S., Zukhri, N., & Andriyansah, A. (2021). Analysis of financial performance using budget absorption indicators. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(1), 1467-1478.
- Safriansah, S., Zukhri, N., & Andriyansah, A. (2021). Analysis of financial performance using budget absorption indicators. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(1), 1467-1478.
- Saputra, A. (2018). *Analisis penyerapan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah di Dinas Pendidikan Kota Bandung Tahun 2012-2016* (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung).
- Sasoko, D. M., & Mahrudi, I. (2022). Teknik Analisis SWOT dalam Sebuah Perencanaan Kegiatan. *Jurnal Perspektif-Jayabaya Journal of Public Administration*, 22(1), 8-19.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Suwanda, D., Moenek, R., Lukman, S., & Syaifullah, M. (2021). The Implementation of Performance-Based Budgeting Through A Money Follow Program in Impressing Budget Corruption. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(2), 871-878. DOI: 10.33087/jiubj.v21i2.157
- Wadi, M. I., Herawati, R. T., & Husnan, L. H. (2016). Causes of delays in budget absorption as the development of good governance on deconcentration and co-administration task budget (A case study at the work unit of DKP-NTB Province). *The Indonesian Accounting Review*, 6(2), 171-180.
- Wahdatul, L., Muda, I., & Erwin, K. (2021). Effect of Performance-Based Budgeting and Financial Reporting Systems on the Performance Accountability of Bekasi Regency Government Agencies. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 4(3), 5477-5485.

Wardayani, K., Dewata, E., & Jauhari, H. (2022). Factors Affecting Budget Absorption Of Expenditure Local Apparatus Organization Prabumulih City Government During The Covid-19 Period. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(3), 1966-1978.

Widodo, J. (2010). Analisis Kebijakan Publik. Malang. Bayumedia

Yu, H. (1980). The Execution of the Budget. *행정논총 (Korean Journal of Public Administration)*, 18(1), 216-224