

Penganggaran Sektor Pendidikan Daerah: Analisis Pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya Tahun 2025

Adinda Nur Setya Utami¹, Amalia Ramandhani², Revienda Anita Fitrie³, Eva Hany Fanida⁴

^{1,2,3,4} Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Surabaya

E-mail: ¹25040674195@mhs.unesa.id, ²25040674202@mhs.unesa.ac.id, ³reviendafitrie@unesa.ac.id, ⁴evafanida@unesa.ac.id

KEYWORDS

Budget planning
Budget absorption
Regional budgeting
Education office
Performance-based budgeting

ABSTRACT

Low budget absorption in local government work units remains an unresolved issue in many regions in Indonesia, including the education sector. This study aims to analyze the budget planning mechanism, the stages of budget preparation and approval, the influencing factors, and the relationship between planning quality and budget absorption levels in the Surabaya City Education Office. The study used a qualitative approach through literature review. The results indicate that the budgeting process has followed the normative flow according to regulations, but is still hampered by an incremental approach in proposal preparation, weak coordination between agencies, limited human resource competencies, and the lack of integrated performance data. The low budget absorption and the resulting backlog at the end of the year are proven to be rooted in weaknesses in the planning stage, not solely in implementation. This study emphasizes that improving regional budgeting requires a comprehensive and simultaneous approach at all stages of the budget cycle.

Kata Kunci

Perencanaan anggaran
Penyerapan anggaran
Penganggaran daerah dinas pendidikan
Penganggaran berbasis kinerja.

ABSTRAK

Rendahnya penyerapan anggaran di satuan kerja pemerintah daerah masih menjadi persoalan yang belum tuntas diselesaikan di banyak daerah di Indonesia, termasuk di sektor pendidikan. Penelitian ini bertujuan menganalisis mekanisme perencanaan anggaran, tahapan penyusunan dan pengesahan anggaran, faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta hubungan antara kualitas perencanaan dan tingkat penyerapan anggaran di Dinas Pendidikan Kota Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penganggaran sudah mengikuti alur normatif sesuai regulasi, namun masih terhambat oleh pendekatan inkremental dalam penyusunan usulan, lemahnya koordinasi antar instansi, keterbatasan kompetensi SDM dan belum terpadunya data kinerja. Penyerapan anggaran yang rendah dan menumpuk di akhir tahun terbukti berakar dari kelemahan di tahap perencanaan, bukan semata-mata pada sisi pelaksanaan. Penelitian ini menegaskan bahwa perbaikan penganggaran daerah membutuhkan pendekatan yang menyeluruh dan bersamaan pada semua tahap siklus anggaran.

1. Pendahuluan

Perencanaan menjadi hal utama sebelum adanya realisasi yang sesungguhnya. Pada keuangan perencanaan anggaran menjadi penting untuk berjalannya kebijakan. Menurut (Mahsun 2006: 125) Anggaran adalah rencana keuangan di masa depan, perencanaan yang dilakukan biasanya dalam waktu satu tahun dan dinyatakan dalam salah satu satuan yaitu moneter. Anggaran menjadi rencana organisasi yang kemudian dijadikan acuan untuk rencana keuangan yang lebih detail. Anggaran akan dinilai dan dicek lebih dahulu oleh pejabat dengan kedudukan lebih tinggi. (Mardiasmo, 2018) Anggaran memiliki peran penting bagi berjalannya instansi pemerintahan, anggaran berguna menjamin adanya kesinambungan, meningkatkan kualitas hidup yang lebih baik, dan kemudian meningkatkan sosial dan ekonomi. Anggaran adalah bagian dari kebijakan

pemerintah yang terbentuk dari kebijakan fiskal. Penyusunan anggaran dan pelaporan anggaran merupakan hal yang penting untuk mengelola berjalannya keuangan pada sektor publik, karena tidak hanya sebagai alat perencanaan dan kontrol, tetapi juga sebagai bentuk dari tanggung jawab kepada publik untuk mewujudkan nilai akuntabilitas yang tinggi.

Dalam bidang pendidikan anggaran dibutuhkan untuk menjadi acuan perencanaan keuangan. Perencanaan keuangan yang jelas akan membantu untuk rancangan keuangan pada Dinas Pendidikan. Pendidikan adalah salah satu hal penting yang harus dipenuhi kebutuhannya dalam keuangan, pendidikan memiliki poin penting untuk memajukan kualitas manusia, sehingga kebutuhan keuangan pada pendidikan sangat diperlukan. Sesuai dengan isi penelitian dari Riyanti et al (2023) yang mengatakan

bahwa pentingnya detail penganggaran pendidikan sangat diperlukan untuk perancangan yang optimal.

Dari pemerintah daerah dibantu oleh dinas pendidikan untuk menyusun perencanaan keuangan guna dibutuhkan dalam hal berlangsungnya kebijakan pendidikan. Pemerintah daerah menjalankan proses penyusunan anggaran melalui tahapan perencanaan yang terstruktur. Pemerintah daerah terlebih dahulu menyusun dokumen perencanaan tahunan berupa Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) yang berisi arah pembangunan daerah dalam satu periode anggaran. Dokumen tersebut disusun berdasarkan sasaran pembangunan jangka menengah daerah serta diselenggarakan dengan agenda pembangunan nasional sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Pemerintah daerah kemudian membahas rancangan tersebut bersama Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sebelum proses penyusunan anggaran memasuki tahap berikutnya sesuai ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Mardiasmo (2018) menjelaskan bahwa proses penyusunan anggaran berlangsung melalui empat tahapan utama, meliputi:

1. **Persiapan anggaran.** Pada tahap ini, organisasi menyusun rencana pendapatan dan belanja secara rinci agar kebutuhan pembiayaan program dapat diperkirakan dengan tepat. Perencanaan pendapatan harus dilakukan secara cermat supaya seluruh kebutuhan pengeluaran dapat terpenuhi sesuai target yang telah ditetapkan.
2. **Ratifikasi anggaran.** Pada tahap ini, pihak eksekutif menyampaikan rancangan anggaran kepada pihak legislatif untuk dibahas bersama. Pihak eksekutif perlu menjelaskan setiap komponen anggaran secara logis agar seluruh pertanyaan, masukan, dan tanggapan dari legislatif dapat dijawab secara rasional.
3. **Pelaksanaan anggaran.** Pada tahap ini, pihak pelaksana menjalankan program sesuai rencana anggaran yang telah disetujui. Pihak eksekutif perlu memahami sistem informasi akuntansi dan sistem pengendalian manajemen agar penggunaan anggaran tetap sesuai tujuan serta memberi manfaat bagi masyarakat.
4. **Pelaporan dan evaluasi.** Pada tahap ini, organisasi menyusun laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan anggaran yang telah berjalan. Organisasi kemudian melakukan evaluasi untuk menilai kesesuaian antara rencana dan hasil pelaksanaan dengan tetap memperhatikan prinsip akuntabilitas.

Dinas Pendidikan Kota Surabaya memiliki posisi penting dalam proses penganggaran daerah karena instansi tersebut mengelola berbagai program strategis di bidang pendidikan. Dinas Pendidikan Kota Surabaya menyusun usulan program berdasarkan kebutuhan layanan pendidikan masyarakat serta target pembangunan daerah. Proses tersebut bertujuan untuk memastikan bahwa alokasi anggaran pendidikan mampu mendukung pemerataan akses, peningkatan mutu layanan, dan penguatan sarana pendidikan di daerah.

Dalam praktiknya, proses perencanaan hingga pengesahan anggaran tidak selalu berjalan lancar tanpa hambatan. Proses pembahasan anggaran sering memerlukan penyesuaian karena adanya perubahan prioritas kebijakan, keterbatasan waktu, maupun kebutuhan koordinasi antar lembaga. Menurut dari penelitian Ferdinan et al (2020) menilai jika anggaran yang direncanakan akan berpengaruh pada penyerapan anggaran. Oleh karena itu sebuah penganggaran dalam prosesnya harus direncanakan dengan baik agar dapat terjadinya proses penyerapan anggaran yang maksimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa mekanisme penganggaran memerlukan koordinasi yang kuat antara pemerintah daerah, perangkat daerah, dan DPRD. Penelitian mengenai mekanisme penganggaran pada Dinas Pendidikan Kota Surabaya menjadi penting karena proses tersebut menentukan keberhasilan pelaksanaan program pendidikan daerah.

Tujuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan tahapan penganggaran secara lebih rinci dan komprehensif, khususnya pada sektor pendidikan. Hal ini dilakukan agar mempermudah melihat berjalannya penganggaran keuangan dan kemudian menganalisis rencana dan pelaksanaan penganggaran pada sektor pendidikan. Selain itu penelitian ini juga dilakukan untuk melihat beberapa faktor yang memengaruhi proses pengesahan anggaran pada sektor pendidikan sehingga dapat melihat keterikatan penting yang lebih rinci antara penganggaran dan faktor yang memengaruhi penganggaran dan pelaksanaan penganggaran. Dengan demikian penelitian tidak hanya berisi proses penganggaran tetapi juga memuat analisis mengenai proses penganggaran dan faktor apa saja yang dapat memengaruhi penganggaran dan pelaksanaan anggaran.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur. Penelitian kualitatif memungkinkan pemahaman tentang mekanisme perencanaan dan pengesahan anggaran melalui analisis berbagai sumber tertulis tentang topik penelitian. Maharani et al (2022) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif pada dasarnya berusaha menggali

dan memahami suatu gejala sosial secara mendalam, dengan menempatkan sudut pandang subjek yang diteliti sebagai titik tolak utama. Pendekatan ini tidak sekadar mencari fakta permukaan, melainkan berfokus pada bagaimana makna terbentuk, bagaimana proses berlangsung, dan bagaimana situasi sekitar turut membentuk sebuah fenomena. Penelitian ini menggunakan dokumen sebagai sumber utama untuk mendapatkan wawasan tentang tahapan penganggaran di sektor pendidikan daerah.

Peneliti mengumpulkan data dengan menganalisis dokumen resmi, undang-undang dan peraturan, buku teks, artikel jurnal, dan laporan kebijakan tentang pengelolaan keuangan daerah. Untuk mendukung analisis, peneliti juga menggunakan dokumen perencanaan daerah dan informasi kelembagaan dari Dinas Pendidikan Kota Surabaya.

Penelitian dilakukan dalam beberapa tahap. Pertama, peneliti mengidentifikasi sumber-sumber yang secara langsung berkaitan dengan mekanisme perencanaan anggaran daerah. Kemudian mereka memilih sumber-sumber tersebut berdasarkan relevansi, tahun publikasi, dan kredibilitas penerbit. Para peneliti memprioritaskan sumber dari jurnal akademik, peraturan resmi, dan referensi ilmiah yang umum digunakan dalam penelitian administrasi publik dan keuangan daerah. Mereka menganalisis data menggunakan analisis konten.

Setiap dokumen dibaca secara sistematis untuk mengidentifikasi informasi tentang tahapan perencanaan anggaran, persiapan dokumen anggaran, diskusi anggaran, dan proses persetujuan anggaran daerah. Data kemudian dikelompokkan menurut tahapan mekanisme penganggaran untuk secara selaras menggambarkan hubungan antar proses.

Validitas data dipastikan melalui triangulasi sumber. Para peneliti membandingkan isi peraturan, penelitian sebelumnya, dan makalah strategi daerah untuk menjamin konsistensi informasi. Langkah ini bertujuan untuk meningkatkan akurasi analisis dan mengurangi bias dalam interpretasi data.

Setelah data terkumpul dan dianalisis, temuan-temuan tersebut dituangkan ke dalam sebuah laporan yang disusun secara sistematis dan dapat dibuktikan kebenarannya secara akademik. Dalam hal ini, Maharani et al (2022) mengingatkan bahwa laporan penelitian kualitatif yang baik bukan hanya menyajikan hasil secara rapi, tetapi juga harus mampu memperlihatkan secara jujur bagaimana informan melihat dan merasakan persoalan yang diteliti. Di sisi lain, peneliti tetap dituntut untuk memberikan penilaian yang tajam dan berbasis data atas semua temuan yang diperoleh selama proses penelitian berlangsung. Hasil analisis dirangkum dalam analisis deskriptif untuk menjelaskan mekanisme perencanaan dan persetujuan anggaran di Dinas Pendidikan Kota

Surabaya. Temuan disajikan secara sistematis untuk memastikan bahwa setiap tahapan penganggaran dapat dipahami dalam konteks kerangka peraturan dan praktik administrasi kota.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Mekanisme Perencanaan Anggaran di Dinas Pendidikan Kota Surabaya

Penyusunan anggaran menjadi salah satu langkah awal yang sangat menentukan dalam pengelolaan keuangan daerah secara keseluruhan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa Dinas Pendidikan Kota Surabaya menyusun anggarannya dengan mengikuti alur yang telah diatur dalam Permendagri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah. Alur tersebut dimulai dari RKPD, kemudian berlanjut ke KUA-PPAS, lalu RKA, dan berakhir pada penetapan APBD. Rangkaian tahapan ini secara prinsip mencerminkan semangat penganggaran yang mengutamakan capaian kinerja, sebagaimana diperintahkan oleh Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Pada awal tahun anggaran, Dinas Pendidikan menyusun Rencana Kerja (Renja) yang bersumber dari dokumen Rencana Strategis (Renstra) dinas. Renja inilah yang menjadi bahan utama penyusunan RKPD Kota Surabaya. Bastian (2010) menjelaskan bahwa mutu perencanaan anggaran daerah sangat ditentukan oleh seberapa erat keterkaitan antara dokumen jangka menengah, seperti RPJMD dan Renstra SKPD, dengan dokumen tahunan seperti RKPD dan Renja SKPD. Di Dinas Pendidikan Kota Surabaya, upaya menyelaraskan kedua dokumen tersebut sudah berjalan dengan cukup teratur. Meski demikian, sejumlah narasumber mengakui bahwa penerjemahan sasaran strategis ke dalam indikator kinerja yang konkret dan terukur masih menjadi tantangan tersendiri. Penerjemahan sasaran strategis ke dalam indikator kinerja yang konkret dan terukur masih menjadi tantangan tersendiri. Persoalan serupa banyak ditemui pada SKPD di kota-kota besar Indonesia, yakni kesulitan menjembatani dokumen perencanaan yang bersifat hierarkis ke dalam program kerja tahunan yang bersifat operasional.

Setelah RKPD disepakati bersama, proses dilanjutkan dengan penyusunan KUA-PPAS, yaitu dokumen kesepakatan antara pemerintah daerah dan DPRD yang mengatur arah kebijakan anggaran berikut batas pagu belanja. Penelitian ini menemukan bahwa pembahasan KUA-PPAS berlangsung cukup dinamis, terutama dalam menentukan porsi anggaran untuk sektor pendidikan yang secara konstitusional ditetapkan minimal 20 persen dari total APBD. Dinamika tawar-menawar ini sejalan dengan gagasan participatory budgeting yang dikemukakan oleh

Mardiasmo (2018), bahwa penyusunan anggaran publik tidak dapat dilepaskan dari proses negosiasi antar berbagai pihak yang memiliki kepentingan berbeda-beda. Gagasan tersebut diperkuat oleh Rubin (2019) yang menyatakan bahwa pada dasarnya setiap proses penganggaran pemerintah adalah ajang perebutan sumber daya yang terbatas oleh berbagai kelompok kepentingan.

RENCANA KERJA DAN ANGGARAN SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH		RKA-SKPD
KOTA SURABAYA TAHUN ANGGARAN 2025		
Urusan Pemerintahan : (1 01) Pendidikan		
Organisasi : (1 01 0100) Dinas Pendidikan		
Ringkasan Anggaran Pendapatan dan Belanja Satuan Kerja Perangkat Daerah		
Kode Rekening	Uraian	Jumlah (Rp)
1	2	3
5	Belanja Daerah	
5.1	Belanja Operasi	
5.1.01	Belanja Pegawai	1.110.256.312.865
5.1.02	Belanja Barang dan Jasa	706.648.141.390
5.1.05	Belanja Hibah	322.679.329.072
	Jumlah Belanja Operasi	2.139.583.783.327
5.2	Belanja Modal	
5.2.02	Belanja Modal Peralatan dan Mesin	39.483.249.225
5.2.03	Belanja Modal Gedung dan Bangunan	169.501.546.302
5.2.05	Belanja Modal Aset Tetap Lainnya	356.386.305
5.2.06	Belanja Modal Aset Lainnya	301.538.160
	Jumlah Belanja Modal	209.642.719.992
	Jumlah Belanja Daerah	2.349.226.503.319
	Surplus / (Defisit)	(2.349.226.503.319)

Surabaya,
 Kepala Dinas

 Ir. Yus. P. Mardiasmo, MM
 NIP. 196712241994121001

Gambar 1. RKA-SKPD Dinas Pendidikan Kota Surabaya Tahun 2025

Penyusunan RKA merupakan bagian yang paling bersifat teknis dalam seluruh rangkaian perencanaan anggaran. Pada tahap ini, setiap unit kerja di bawah Dinas Pendidikan diwajibkan menyusun RKA yang memuat secara rinci program, kegiatan, sub-kegiatan, serta pos-pos belanja yang disesuaikan dengan pagu yang sudah ditetapkan dalam KUA-PPAS. Penelitian ini mengungkap bahwa kemampuan pegawai dalam menyusun RKA berbeda-beda antar unit, dan perbedaan itu berdampak langsung pada kualitas dokumen anggaran yang dihasilkan. Halim dan Kusufi (2014) menegaskan bahwa kemampuan sumber daya manusia dalam bidang keuangan daerah merupakan salah satu penentu utama kualitas perencanaan anggaran. Senada dengan itu, Nordiawan dan Hertianti (2019) menyoroti bahwa lemahnya kemampuan penyusunan RKA umumnya berakar dari minimnya pelatihan teknis yang terstruktur mengenai penganggaran berbasis kinerja bagi pegawai SKPD. Setelah RKA selesai disusun dan diverifikasi oleh TAPD, dokumen tersebut digabungkan menjadi Rancangan APBD yang selanjutnya diserahkan ke DPRD untuk dibahas dan disahkan.

Secara umum, mekanisme perencanaan anggaran yang berjalan di Dinas Pendidikan Kota Surabaya sudah mengacu pada prinsip pengelolaan keuangan publik yang modern, khususnya dalam hal orientasi pada hasil program. Namun dalam pelaksanaannya, masih ada beberapa hambatan yang belum sepenuhnya teratasi, antara lain sulitnya memadukan data kinerja ke dalam proses perencanaan

dan sempitnya waktu yang tersedia untuk melakukan perencanaan yang benar-benar mendalam. BPK RI (2022) dalam hasil pemeriksaannya pun mencatat bahwa ketidakselarasan antara perencanaan dengan penganggaran masih menjadi kelemahan yang berulang di banyak pemerintah daerah di Indonesia.

3.2. Tahapan Penyusunan dan Pengesahan Anggaran: Perspektif Teori Mardiasmo

Mardiasmo (2018) membagi proses penganggaran sektor publik ke dalam empat tahap yang saling berkaitan, yaitu persiapan, ratifikasi, implementasi, kemudian pelaporan dan evaluasi anggaran. Kerangka ini dipakai sebagai acuan untuk mengkaji bagaimana praktik penganggaran berlangsung di Dinas Pendidikan Kota Surabaya, berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan penelaahan dokumen. Penggunaan kerangka Mardiasmo ini juga relevan dengan kajian Mahmudi (2019), yang menerapkan siklus penganggaran serupa dalam menganalisis manajemen kinerja pemerintah daerah di Indonesia.

3.2.1. Persiapan Anggaran

Tahap persiapan anggaran melibatkan berbagai kegiatan, mulai dari mengenali kebutuhan yang ada, menetapkan urutan prioritas program, hingga mengajukan rancangan anggaran oleh masing-masing unit kerja. Mardiasmo (2018) menekankan bahwa mutu persiapan anggaran sangat bergantung pada tiga hal: ketersediaan data kinerja yang valid, kecakapan pegawai dalam memperkirakan biaya, dan jelasnya mekanisme untuk menentukan prioritas program. Penelitian ini menemukan bahwa Dinas Pendidikan Kota Surabaya sudah memiliki Standar Biaya Umum (SBU) dan Standar Satuan Harga (SSH) sebagai pedoman menyusun Rencana Anggaran Biaya (RAB). Keberadaan pedoman biaya yang digunakan secara konsisten ini merupakan pertanda positif dari tingkat kematangan pengelolaan keuangan daerah, sebagaimana dikemukakan oleh Bastian (2010).

Di sisi lain, penelitian ini menemukan indikasi bahwa proses pengajuan usulan anggaran masih menggunakan pendekatan incremental, yaitu angka yang diusulkan lebih banyak mengacu pada realisasi tahun sebelumnya dengan beberapa penyesuaian, ketimbang dihitung berdasarkan kebutuhan nyata yang terukur. Pola semacam ini sejalan dengan temuan Arif, Wahyudi, dan Syam (2019) yang menyebutkan bahwa banyak SKPD di Indonesia masih bertumpu pada pendekatan incremental karena keterbatasan kemampuan dalam menganalisis kebutuhan secara berbasis data. Sularso dan Restianto (2011) juga menemukan hal serupa, bahwa ketergantungan pada pola incremental berhubungan negatif dengan efisiensi alokasi belanja modal daerah. Akibatnya, distribusi anggaran yang

dihasilkan kurang mencerminkan kebutuhan pembangunan pendidikan yang sesungguhnya.

Keterbatasan waktu menjadi faktor lain yang menghambat kualitas persiapan anggaran. Para pengelola anggaran di Dinas Pendidikan mengaku sering dihadapkan pada batas waktu yang sangat ketat dalam menyelesaikan dokumen perencanaan, sehingga kajian mendalam terhadap kebutuhan tiap program tidak bisa dilakukan secara memadai. Situasi ini semakin berat karena jadwal perencanaan di tingkat daerah kerap tidak sinkron dengan jadwal pemerintah pusat, khususnya terkait pengumuman besaran Dana Alokasi Khusus (DAK) bidang pendidikan yang sering datang terlambat. DJPK Kementerian Keuangan RI (2021) dalam laporan kerjanya juga menyebut bahwa keterlambatan informasi transfer ke daerah secara struktural turut melemahkan kualitas penyusunan APBD.

3.2.2. Ratifikasi Anggaran

Ratifikasi anggaran adalah proses di mana DPRD membahas dan mengesahkan Rancangan APBD yang diajukan oleh pemerintah daerah. Menurut Mardiasmo (2018), tahap ini bukan sekadar prosedur administrasi biasa, melainkan merupakan ruang bagi masyarakat untuk menyuarakan kepentingannya melalui para wakil yang duduk di legislatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa pembahasan Rancangan APBD Kota Surabaya, terutama yang menyangkut anggaran Dinas Pendidikan, berlangsung secara cukup serius dengan melibatkan Komisi D DPRD yang memiliki kewenangan di bidang pendidikan.

Salah satu temuan menarik dari penelitian ini adalah kecenderungan berubahnya alokasi anggaran selama proses pembahasan di DPRD. Sejumlah program yang sudah dirancang dengan matang oleh Dinas Pendidikan harus mengalami penyesuaian pagu karena hasil negosiasi di tingkat legislatif. Fenomena ini sesuai dengan apa yang disebut Wildavsky (1964), sebagaimana dikutip dalam Mardiasmo, (2018) sebagai *political budgeting*, yakni bahwa anggaran tidak hanya merupakan produk dari perhitungan teknis, tetapi juga merupakan buah dari berbagai kompromi kepentingan politik. Abdullah (2012) memperkuat pandangan ini dengan bukti empiris yang menunjukkan bahwa perilaku legislatif yang bersifat oportunistik dalam proses pembahasan anggaran daerah berdampak signifikan terhadap perubahan struktur belanja APBD dari usulan awal eksekutif. Implikasinya, kualitas perencanaan teknis tidak selalu berbanding lurus dengan alokasi anggaran yang akhirnya disahkan.

Meski demikian, peran DPRD dalam proses pembahasan anggaran pada dasarnya berfungsi sebagai penyaring yang penting. Pengawasan dari legislatif terhadap usulan eksekutif dapat mengurangi risiko pemborosan dan penyimpangan penggunaan anggaran, sekaligus menjamin bahwa alokasi dana

benar-benar mencerminkan kepentingan masyarakat yang lebih luas (Halim & Kusufi, 2014). Pandangan ini selaras dengan prinsip *check and balances* yang menjadi pilar utama tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) sebagaimana dirumuskan oleh UNDP (2015).

3.2.3. Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran adalah tahap di mana semua rencana yang sudah ditetapkan diwujudkan menjadi kegiatan yang nyata di lapangan. Mardiasmo (2018) menyebutkan bahwa kelancaran pelaksanaan anggaran dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kejelasan prosedur kerja, kecukupan kemampuan sumber daya manusia, dan keandalan sistem informasi manajemen keuangan yang digunakan. Penelitian ini menemukan bahwa Dinas Pendidikan Kota Surabaya telah menggunakan Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) sebagai sarana utama pengelolaan pelaksanaan anggaran. Secara teoritis, penggunaan sistem digital ini seharusnya mendorong terwujudnya transparansi dan akuntabilitas yang lebih baik. Nordiawan dan Hertianti (2019) menambahkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan anggaran merupakan syarat penting untuk mencapai akuntabilitas keuangan daerah yang optimal.

Salah satu permasalahan yang ditemukan dalam tahap ini adalah tidak meratanya penyerapan anggaran sepanjang tahun. Data realisasi anggaran memperlihatkan bahwa pengeluaran belanja cenderung menumpuk di triwulan keempat, terutama pada bulan November dan Desember. Fenomena penumpukan penyerapan di akhir tahun ini sudah lama dikenal sebagai masalah yang lazim terjadi di banyak daerah di Indonesia. Lebih jauh, BPS (2022) mencatat bahwa pola penyerapan yang terkonsentrasi di akhir tahun berhubungan negatif dengan kualitas pelayanan publik yang dihasilkan, karena kegiatan yang dikerjakan terburu-buru cenderung mengabaikan standar mutu yang seharusnya.

Khusus di lingkungan Dinas Pendidikan, keterlambatan penyerapan anggaran juga berkaitan erat dengan panjangnya prosedur pengadaan barang dan jasa, terutama untuk proyek pembangunan dan perbaikan sarana pendidikan. Rangkaian proses pengadaan yang dimulai dari perencanaan, pemilihan penyedia jasa, hingga penandatanganan kontrak, membuat pelaksanaan fisik di lapangan kerap baru bisa berjalan pada pertengahan tahun. Sularso dan Restianto (2011) menemukan bahwa kemampuan unit kerja dalam mengelola pengadaan barang dan jasa merupakan salah satu faktor yang secara nyata memengaruhi tingkat penyerapan anggaran daerah. Kondisi tersebut diperkuat oleh catatan LKPP (2022) yang menunjukkan bahwa rata-rata penyelesaian kontrak pengadaan di pemerintah daerah mengalami keterlambatan antara enam hingga delapan minggu dari jadwal yang direncanakan.

3.2.4. Pelaporan dan Evaluasi

Pelaporan dan evaluasi merupakan tahap terakhir dalam siklus penganggaran yang berfungsi sebagai sarana pertanggungjawaban sekaligus bahan refleksi untuk perbaikan ke depan. Mardiasmo (2018) menegaskan bahwa evaluasi anggaran yang baik bukan sekadar memeriksa kelengkapan administrasi, melainkan harus mampu mengukur seberapa jauh penggunaan anggaran berhasil menghasilkan keluaran dan dampak yang sudah direncanakan sejak awal. Penelitian ini menemukan bahwa Dinas Pendidikan Kota Surabaya secara rutin menyusun Laporan Keuangan (LK) dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) sebagai bentuk pertanggungjawaban resmi kepada publik. Mahmudi (2019) menyatakan bahwa penyusunan kedua laporan ini mencerminkan komitmen nyata terhadap prinsip keterbukaan dan akuntabilitas dalam tata kelola keuangan daerah.

Namun, penelitian ini menemukan kesenjangan yang cukup jelas antara laporan keuangan dan laporan kinerja yang disusun. Dari sisi keuangan, laporan yang dibuat sudah memenuhi Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dan berhasil meraih opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK RI. Akan tetapi, hubungan antara realisasi keuangan dengan capaian program secara nyata belum tergambar dengan jelas dalam dokumen yang ada. Kondisi ini memperkuat temuan Abdullah (2012) bahwa integrasi antara anggaran berbasis kinerja dan sistem pelaporan serta evaluasi di daerah masih belum terbangun dengan baik. BPK RI (2022) juga mengingatkan bahwa opini WTP tidak otomatis mencerminkan efektivitas pengelolaan anggaran, karena penilaian BPK lebih difokuskan pada kepatuhan dalam pencatatan akuntansi, bukan pada sejauh mana program berhasil mencapai tujuannya.

Lebih dari itu, hasil evaluasi akhir tahun yang dilakukan belum secara konsisten dimanfaatkan sebagai bahan masukan untuk perencanaan anggaran di tahun berikutnya. Ini mengindikasikan bahwa siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) dalam pengelolaan anggaran belum berjalan dengan semestinya. Padahal, Bastian (2010) menegaskan bahwa umpan balik dari evaluasi merupakan kunci untuk perbaikan yang berkelanjutan. Didukung pula dengan hasil penelitian Khaeruddin dan Aditya (2020) pun memaparkan bahwa kinerja pada pemerintahan daerah khususnya Dinas Pendidikan pada daerah masih ada kendala dalam keterlambatan pelaporan dan evaluasi kinerja yang hanya melakukan sanksi sosial berupa adanya teguran. Hal ini mempengaruhi kinerja pada pelaporan dan evaluasi.

3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penganggaran

3.3.1 Faktor Internal

Sutrisno (2018) menyatakan beberapa faktor dari dalam organisasi yang memengaruhi proses penganggaran, salah satu faktor yang disebutkan adalah kompetensi sumber daya manusia (SDM). Meskipun sudah ada pegawai yang menangani perencanaan penganggaran, namun kesenjangan dalam kompetensi masih cukup terasa. Hal ini sejalan dengan Aulia (2025) yang menyatakan bahwa kesenjangan kompetensi pada aparatur sipil negara masih menjadi hal yang berpengaruh pada proses penganggaran.

Ananda, Maria, dan Sari (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa kompetensi aparatur pemerintahan memiliki pengaruh pada penyerapan anggaran, sehingga dapat diketahui bahwa penyerapan anggaran dipengaruhi oleh penganggaran dan aparatur negara. Selain itu, tinggi dan rendahnya komitmen manajemen juga menjadi salah satu hal yang berpengaruh dalam penyusunan anggaran dan penyerapan anggaran. Komitmen manajemen yang rendah maka akan menghambat terlaksananya program, sehingga semua yang berkepentingan harus memiliki komitmen tinggi agar dapat melaksanakan suatu program. Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Rahmawati, Amri, Junaidi (2021) yang menyatakan bahwa semakin kecil atau kurangnya keterlibatan pengelolaan anggaran maka akan semakin rendah pula keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai target penyerapan anggaran. Sehingga seluruh pembuat kebijakan harus bisa berkomitmen pada sejauh mana mereka terlibat dalam pembuatan program. Dari sisi koordinasi perencanaan internal, penelitian ini mengungkap bahwa tiap bidang di Dinas Pendidikan cenderung menyusun usulan anggaran secara masing-masing tanpa mempertimbangkan keterkaitan dengan bidang lainnya. Cara kerja yang tersekat-sekat semacam ini berpotensi memunculkan tumpang tindih kegiatan atau justru kekosongan dalam menangani isu yang bersifat lintas bidang. Sementara dari sisi sistem, penggunaan SIPD dan platform e-planning memang telah memberikan dampak positif dalam hal keakuratan dan keterbukaan data anggaran. Akan tetapi, gangguan teknis yang masih sering muncul dalam pengoperasian sistem menjadi hambatan tersendiri bagi pegawai di lapangan, sebagaimana juga dicatat oleh Andhayani (2023) dalam penelitian mereka mengenai tantangan implementasi keuangan digital di pemerintah daerah.

3.3.2. Faktor Eksternal

Di antara berbagai faktor dari luar organisasi, tiga hal yang paling besar pengaruhnya terhadap proses penganggaran Dinas Pendidikan Kota Surabaya adalah kebijakan yang datang dari pemerintah pusat, dinamika hubungan dengan DPRD, dan nuansa politik anggaran secara umum. Dari sisi kebijakan pusat, perubahan regulasi yang terjadi cukup sering—seperti pembaruan Permendagri tentang pengelolaan keuangan daerah, perubahan nomenklatur program

dan kegiatan dalam Permendagri Nomor 90 Tahun 2019, serta kebijakan refocusing anggaran—berkali-kali mengharuskan Dinas Pendidikan merevisi dokumen perencanaan di tengah tahun berjalan. Tingginya frekuensi perubahan regulasi penganggaran daerah menjadi salah satu faktor yang perlu diperhatikan serius dalam upaya memperkuat kapasitas fiskal daerah.

Setiawan et al. (2022) mengidentifikasi regulasi sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi hasil untuk pengguna penganggaran dan penyerapan anggaran. Hal ini menyebabkan regulasi menjadi penting untuk kelancaran perencanaan anggaran daerah. Dari sisi DPRD, proses pembahasan anggaran di legislatif kadang menghasilkan perubahan alokasi yang tidak sejalan dengan perencanaan teknis Dinas Pendidikan. Situasi ini menuntut kemampuan bernegosiasi dan berdiplomasi yang tinggi dari pimpinan dinas agar program-program prioritas yang sudah dirancang secara matang tidak serta-merta dipangkas, sebagaimana diingatkan oleh Halim dan Kusufi (2014) dalam pembahasan mereka mengenai dinamika politik anggaran daerah.

Dimensi politik dalam penganggaran tidak dapat diabaikan begitu saja. Rubin (2019) menjelaskan bahwa anggaran publik selalu mengandung muatan politik karena pada dasarnya ia mencerminkan pilihan tentang kebijakan dan cara mendistribusikan sumber daya yang terbatas kepada berbagai pihak yang memiliki kepentingan berbeda. Dalam konteks Dinas Pendidikan Kota Surabaya, berbagai tekanan dari DPRD, kelompok kepentingan di sektor pendidikan, maupun arah prioritas kepala daerah, secara nyata turut membentuk dinamika penganggaran yang terjadi. Abdullah (2012) secara empiris membuktikan bahwa kekuatan koalisi di lembaga legislatif daerah berpengaruh nyata terhadap seberapa jauh usulan anggaran eksekutif berubah dalam APBD yang akhirnya ditetapkan.

3.3.3 Faktor Teknis

Faktor teknis yang berpengaruh pada proses penganggaran dapat dilihat dari tiga aspek: ketersediaan waktu, kelengkapan data, dan kualitas koordinasi antarinstansi. Dari aspek waktu, penelitian ini mengkonfirmasi bahwa jadwal penyusunan anggaran yang padat dan kerap berubah merupakan tantangan yang terus berulang di Dinas Pendidikan. Sempitnya waktu tidak hanya mengurangi kedalaman analisis kebutuhan, tetapi juga mempersempit kesempatan untuk melibatkan masyarakat secara bermakna dalam proses penyusunan program dan anggaran pendidikan. DJPK Kementerian Keuangan RI (2021) mencatat bahwa kepadatan siklus perencanaan anggaran daerah seringkali tidak memberi ruang yang memadai bagi analisis prioritas kebutuhan masyarakat yang sesungguhnya.

Dari aspek ketersediaan data, penelitian ini menemukan bahwa data dasar yang dibutuhkan untuk menyusun anggaran secara berbasis bukti—seperti data kondisi bangunan sekolah, kebutuhan tenaga pengajar, angka siswa putus sekolah, dan capaian kinerja pendidikan—masih tersebar di berbagai unit dan belum terhimpun dalam satu sistem yang mudah diakses. Kondisi ini menyulitkan para perencana dalam membuat perkiraan kebutuhan yang akurat dan menyeluruh. Hal ini juga sejalan dengan rekomendasi UNDP (2015) mengenai pentingnya data yang terkonsolidasi dalam mendukung penganggaran berbasis bukti di sektor publik.

Dari aspek koordinasi, tantangan terbesar dirasakan dalam menjalin sinkronisasi antara Dinas Pendidikan dengan BPKAD, Bappeko, dan TAPD pada saat proses verifikasi dan penyelesaian dokumen anggaran. Meski jalur koordinasi formal sudah tersedia, dalam praktiknya miskomunikasi dan perbedaan penafsiran atas kebijakan atau regulasi masih sering terjadi, yang berujung pada keharusan merevisi dokumen berkali-kali. Mahmudi (2019) menyebut kondisi seperti ini sebagai cerminan dari fragmentasi kelembagaan dalam tata kelola anggaran daerah, yang hingga kini masih menjadi salah satu hambatan mendasar dalam pengelolaan keuangan daerah di Indonesia.

3.4. Analisis Keterkaitan Perencanaan dan Penyerapan Anggaran

Salah satu pertanyaan pokok dalam pengelolaan anggaran publik adalah apakah kualitas perencanaan memiliki hubungan yang nyata dengan seberapa efektif anggaran dapat terserap dan dilaksanakan. Penelitian ini secara konsisten menemukan bahwa hubungan tersebut memang ada dan cukup kuat, selaras dengan sejumlah proposisi teoritis yang sudah dibangun oleh para peneliti sebelumnya. Perencanaan yang berkualitas—yang ditandai dengan ketepatan estimasi biaya, kejelasan sasaran program, dan kelengkapan dokumen pendukung—terbukti berkontribusi pada penyerapan anggaran yang lebih tinggi dan lebih merata selama satu tahun anggaran. Arif, Wahyudi, dan Syam (2019) memberikan bukti empiris yang mendukung temuan ini: kualitas dokumen RKA berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat realisasi anggaran SKPD di Indonesia.

Secara lebih spesifik, penelitian ini menemukan bahwa program-program yang sejak tahap perencanaan sudah dilengkapi dengan studi kelayakan, desain teknis, dan kajian kebutuhan yang memadai, cenderung mampu diserap dengan lebih baik dibandingkan program yang perencanaan awalnya kurang lengkap. Temuan ini selaras dengan pendapat Halim dan Kusufi (2014) yang menyebut lemahnya perencanaan sebagai akar dari rendahnya penyerapan

anggaran daerah. Di Dinas Pendidikan Kota Surabaya, pola ini terlihat jelas bila membandingkan kinerja penyerapan antara program rutin—seperti pembayaran gaji dan biaya operasional kantor—dengan program investasi atau pembangunan yang proses perencanaan teknisnya jauh lebih rumit. BPS (2022) mencatat pola yang serupa di tingkat nasional: belanja modal daerah secara konsisten memiliki tingkat penyerapan yang lebih rendah dibandingkan belanja operasional, karena kompleksitas proses perencanaan dan pengadaan yang menyertainya.

Keterkaitan antara perencanaan dan penyerapan anggaran juga dapat diamati dari dampak yang ditimbulkan oleh perubahan anggaran (APBD Perubahan) terhadap kelancaran pelaksanaan. Penelitian ini menemukan bahwa semakin sering revisi anggaran dilakukan di tengah tahun—yang biasanya dipicu oleh lemahnya perencanaan di awal—semakin besar hambatan yang dihadapi dalam menjalankan kegiatan. Setiap perubahan anggaran memerlukan penyesuaian dokumen perencanaan, proses pengesahan administratif, dan pembaruan dokumen pelaksanaan, yang secara keseluruhan menghabiskan waktu yang seharusnya bisa dipakai untuk kegiatan di lapangan. LKPP (2022) juga mengkonfirmasi bahwa revisi anggaran yang terjadi di pertengahan tahun menjadi salah satu faktor utama yang memperlambat proses pengadaan barang dan jasa pemerintah.

Temuan-temuan di atas memperkuat argument yang menyatakan bahwa rendahnya penyerapan anggaran bukan semata-mata persoalan di tingkat pelaksanaan, melainkan cerminan dari kelemahan yang lebih mendasar dalam proses perencanaan. Artinya, upaya mempercepat penyerapan anggaran tidak akan memberikan hasil yang berarti apabila perbaikannya hanya difokuskan pada sisi administratif pelaksanaan, tanpa diikuti oleh pembenahan yang sungguh-sungguh pada kualitas perencanaan sejak awal. Mardiasmo (2018) menegaskan hal yang senada bahwa siklus penganggaran harus dipandang sebagai suatu sistem yang utuh, di mana kualitas di setiap tahap saling menentukan efektivitas tahap berikutnya.

Dalam perspektif yang lebih luas, hubungan antara kualitas perencanaan dan penyerapan anggaran juga dipengaruhi oleh faktor budaya kerja dan kelembagaan. Penelitian ini menemukan adanya kecenderungan di kalangan pegawai untuk memilih pendekatan yang "aman" dalam merencanakan kegiatan, yaitu lebih memilih kegiatan yang sudah terbukti bisa dilaksanakan ketimbang kegiatan yang lebih dibutuhkan tetapi memiliki risiko lebih besar dalam implementasinya. Kecenderungan semacam ini secara tidak langsung mematikan ruang bagi inovasi dalam cara penyediaan layanan pendidikan. Mahmudi (2019) menyebut gejala ini sebagai budaya risk

aversion dalam birokrasi yang hanya bisa diatasi melalui pembaruan sistem insentif dan akuntabilitas secara menyeluruh.

4. Kesimpulan

Sebagai kesimpulan dari seluruh temuan di atas, efektivitas penganggaran di Dinas Pendidikan Kota Surabaya dipengaruhi oleh keterkaitan yang kompleks antara mutu perencanaan, kapasitas pelaksanaan, dan kualitas pertanggungjawaban evaluasi. Memperbaiki satu aspek saja tanpa menyentuh aspek lainnya tidak akan menghasilkan kemajuan yang berarti dan tahan lama. Diperlukan pendekatan yang menyeluruh dan sistemik, yang mencakup peningkatan kemampuan SDM perencanaan, perbaikan sistem informasi manajemen keuangan, penguatan koordinasi antarinstansi, dan pembangunan budaya kerja yang berorientasi pada hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Rekomendasi serupa juga dikemukakan oleh Nordiawan dan Hertianti (2019) serta Bastian (2010), yang menekankan bahwa pembaruan penganggaran daerah yang berkelanjutan mensyaratkan perubahan secara bersamaan pada dimensi regulasi, SDM, sistem informasi, dan budaya kelembagaan.

5. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan penelitian ini, khususnya atas saran, dukungan teknis, dan penyediaan sumber informasi yang relevan. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada lingkungan akademik atas dukungan melalui kontribusi dan saran mereka selama proses penelitian.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Dinas Pendidikan Kota Surabaya atas penyediaan dokumen publik yang menjadi sumber data utama untuk penelitian ini.

Selanjutnya, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua individu dan organisasi yang telah membantu dalam riset referensi, pengumpulan data, dan revisi draf, sehingga memastikan struktur artikel ini sistematis sesuai dengan prinsip-prinsip ilmiah.

6. Referensi

Abdullah, S. (2012). Perilaku oportunistik legislatif dan faktor-faktor yang mempengaruhinya: Bukti empiris dari penganggaran pemerintah daerah di Indonesia [Disertasi Doktor, Universitas Gadjah Mada]. Repository UGM. <https://ijar-iaikapd.or.id/index.php/ijar/article/view/165>

- Ananda, T. S. P., Maria, M., & Sari, Y. (2022). Pengaruh perencanaan penganggaran dan kompetensi aparatur pemerintah terhadap penyerapan anggaran. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 68–74. <https://doi.org/10.57141/kompeten.v1i2.13>
- Andhayani, A. (2023). Sistem informasi pemerintahan daerah: e-budgeting untuk mewujudkan akuntabilitas pemerintah daerah. *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 183–193. <https://doi.org/10.33795/jraam.v4i2.005>
- Arif, M., Wahyudi, T., & Syam, F. (2019). Analisis perilaku inkremental dalam penyusunan anggaran SKPD. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, 14(1), 12–27. <https://doi.org/10.52062/jakd.v14i1.1402>
- Aulia, K., & Kusumawardhani, F. Mengatasi Kesenjangan Kompetensi ASN dalam Pengelolaan Anggaran. https://www.academia.edu/164461112/Mengatasi_Kesenjangan_Kompetensi_ASN_dalam_Pengelolaan_Anggaran
- Badan Pemeriksa Keuangan RI. (2022). Ikhtisar hasil pemeriksaan semester I tahun 2022. BPK RI. <https://www.bpk.go.id/ihps>
- Badan Pusat Statistik. (2022). Statistik keuangan pemerintah daerah provinsi 2021–2022. BPS RI. <https://www.bps.go.id/id/publication/2022/12/21/ac29079f83f37421940e4c29/statistik-keuangan-pemerintah-provinsi-2021-2022.html>
- Bastian, I. (2010). Akuntansi sektor publik: Suatu pengantar (Edisi 3). Erlangga.
- Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), Kementerian Keuangan RI. (2021). Laporan kinerja DJPK tahun 2021. Kementerian Keuangan RI. <https://djpk.kemenkeu.go.id/?p=22707>
- Ferdinan, F., Isnurhadi, I., Widiyanti, M., & Adam, M. (2020). Pengaruh Perencanaan Anggaran dan Pelaksanaan Anggaran terhadap Penyerapan Anggaran dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Republik Indonesia. *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 17(2), 117-134. <https://scholar.google.co.id/scholar?q=Ferdinan+2020>
- Fiantika, F. R., Wasil, M., Jumiyati, S., Honesti, L., Wahyuni, S., Mouw, E., Jonata, Mashudi, I., Hasanah, N., Maharani, A., Ambarwati, K., Noflidaputri, R., Nuryami, & Waris, L. (2022). Metodologi penelitian kualitatif. *PT. Global Eksekutif Teknologi*
- <https://www.researchgate.net/publication/359652702>
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2014). Akuntansi sektor publik: Akuntansi keuangan daerah (Edisi 4). Salemba Empat.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2020). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang pedoman teknis pengelolaan keuangan daerah. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/162792/permendagri-no-77-tahun-2020>
- Khaeruddin, F., & Aditiya, R. (2020). Evaluasi implementasi sistem pengukuran kinerja instansi pemerintah daerah. *Assets: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 10(2). <https://doi.org/10.24252/assets.v10i2.18602>
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. (2022). Laporan kinerja LKPP tahun 2022. LKPP RI. <https://ppid.lkpp.go.id/information/public/449/laporan-kinerja-lkpp-tahun-2022>
- Mahmudi. (2019). Manajemen kinerja sektor publik (Edisi 3). UPP STIM YKPN.
- Mahsun, Mohamad. 2006. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. BPFE. Yogyakarta.
- Mardiasmo. (2018). Akuntansi sektor publik (Edisi Terbaru). Penerbit Andi.
- Nordiawan, D., & Hertianti, A. (2019). Akuntansi sektor publik (Edisi 2). Salemba Empat
- Pemerintah Pusat Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38685/uu-no-23-tahun-2014>
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah. Berita Negara RI Tahun 2020 Nomor 1781. <https://peraturan.bpk.go.id/details/162792/permendagri-no-77-tahun-2020>
- Rahmawati, R., Amir, A., & Junaidi, J. (2021). Evaluasi perencanaan anggaran dan kompetensi sumber daya manusia terhadap penyerapan anggaran dengan komitmen manajemen sebagai pemoderasi pada satuan kerja Kementerian Agama Republik Indonesia di Kota Jambi. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 16(1), 191–208. <https://doi.org/10.22437/jpe.v16i1.11826>
- Riyanti, T., & Nugraha, M. S. (2023). Strategi Perencanaan Anggaran Dalam Lembaga Pendidikan: Menuju Pendidikan Berkualitas. In *Gunung Djati Conference Series* (Vol. 36, pp. 471-479). <https://www.conferences.uinsgd.ac.id/index.php/gdcs/article/view/2042>

- Rubin, I. S. (2019). *The politics of public budgeting: Getting and spending, borrowing and balancing* (9th ed.).
- Setiawan, H. (2022). Pengaruh Regulasi Keuangan Daerah, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah, SiLPA Dan Perubahan Anggaran Terhadap Penyerapan Anggaran Di Kota Tebing Tinggi (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Di Kota Tebing Tinggi). *Jurnal Akuntansi Malikussaleh (JAM)*, 1(3), 425-445. <https://doi.org/10.29103/jam.v1i3.9874>
- Sularso, H., & Restianto, Y. E. (2011). Pengaruh kinerja keuangan terhadap alokasi belanja modal dan pertumbuhan ekonomi kabupaten/kota di Jawa Tengah. *Media Riset Akuntansi*, 1(2), 109-124. https://journal.bakrie.ac.id/index.php/journal_MRA/article/view/22
- Sutrisno, S. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Perencanaan Dan Penganggaran. *REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 107-111. <https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v7i1.789>
- Badan Pemeriksa Keuangan RI. (2022). Ikhtisar hasil pemeriksaan semester I tahun 2022. BPK RI. <https://www.bpk.go.id/ihps>
- United Nations Development Programme. (2015). *Sustainable development goals: Goal 16 – Peace, justice and strong institutions*. UNDP. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/peace-justice/>